



HAL
open science

Le management de la performance sociétale des stations de montagne : une approche par les parties prenantes

Boris Bourgel

► To cite this version:

Boris Bourgel. Le management de la performance sociétale des stations de montagne : une approche par les parties prenantes. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2018. Français. NNT : 2018GREAA016 . tel-02136224

HAL Id: tel-02136224

<https://theses.hal.science/tel-02136224>

Submitted on 21 May 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 25 mai 2016

Présentée par

Boris BOURGEL

Thèse dirigée par **Rachel BOCQUET, Professeur des Universités, Université Savoie Mont Blanc**

préparée au sein du **Laboratoire IREGE**
dans l'**École Doctorale No 489 SISEO (Sciences et Ingénierie des Systèmes de l'Environnement et des Organisations)**

Le management de la performance sociétale des stations de montagne : une approche par les parties prenantes

Thèse soutenue publiquement le **29 novembre 2018**,
devant le jury composé de :

Madame Sandrine BERGER-DOUCE

Professeur, Ecole des Mines de Saint-Etienne,
Examinatrice

Madame Rachel BOCQUET

Professeur des Universités, Université Savoie Mont Blanc,
Directrice de thèse

Madame Sandra CHARREIRE-PETIT

Professeur des Universités, Université Paris-Sud / Université Paris-Saclay,
Rapporteur

Monsieur Samuel MERCIER

Professeur des Universités, Université de Bourgogne,
Rapporteur

Monsieur Bertrand VALIORGUE

Professeur des Universités, Université Clermont Auvergne,
Examineur



L'Université Savoie Mont Blanc n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Le travail de thèse est souvent présenté comme un parcours solitaire comme en témoigne la métaphore du « *marathon qui se termine par un sprint* ». Il m'apparaît pourtant évident que l'aboutissement de cette thèse tient à la participation et au soutien de nombreuses personnes à qui je souhaite exprimer ma profonde gratitude.

Mes premiers remerciements vont à ma directrice de thèse, le professeur Rachel Bocquet. Je la remercie pour son soutien indéfectible, sa disponibilité et pour le temps qu'elle m'a accordé tout au long de ce parcours. En partageant sa grande expertise et sa rigueur, elle m'a permis d'acquérir, je pense, certaines qualités et compétences propres au chercheur qui n'étaient pas les miennes au début de cette thèse. J'espère me montrer digne de ses enseignements, si l'occasion m'en est donnée par la suite.

Je tiens également à remercier les professeurs Sandrine Berger-Douce, Sandra Charreire-Petit, Samuel Mercier et Bertrand Valiorgue qui me font l'honneur de participer au jury de thèse. Je suis convaincu que leurs interrogations et commentaires viendront enrichir les réflexions menées quant aux suites à donner à ce travail. Je remercie plus particulièrement les professeurs Sandra Charreire-Petit et Samuel Mercier d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, étant parfaitement conscient du temps que sa lecture demande.

Je remercie l'entreprise EFICEO et ses dirigeants ainsi que l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) pour m'avoir donné l'opportunité de réaliser cette recherche. Qu'il s'agisse des moyens matériels, du réseau de clients/partenaires dans l'industrie du tourisme de montagne ainsi que de l'accueil qui m'a été réservé, je pense avoir été mis dans les meilleures conditions possibles. J'espère sincèrement que ce travail incitera EFICEO à poursuivre la démarche engagée tant les enjeux sociétaux des stations de montagne sont forts et tant ces dernières ont besoin d'aide de la part d'intermédiaires, comme EFICEO, pour s'en saisir. Je profite de ce paragraphe pour remercier également l'équipe d'EFICEO, Nelly, Julie et Blandine, pour leur accueil. Je remercie plus particulièrement Blandine pour sa participation à la relecture du manuscrit dans la dernière ligne droite.

Je remercie les personnes rencontrées dans les 4 stations de montagne étudiées et plus particulièrement, les équipes municipales qui ont été sensibles à notre démarche et qui ont permis l'accès au terrain. Ce fut une véritable chance de pouvoir interroger un si vaste panel de métiers, de parcours et de personnalités.

Je remercie tous les membres de l'IREGE pour leurs encouragements et, plus généralement, leur bienveillance. Je remercie en particulier le professeur Mareva Sabatier, directrice de l'IREGE, pour ses précieux conseils. Je remercie également Muriel et Gersende pour leur gentillesse et leur disponibilité. En toute honnêteté, je dois également les remercier pour leur patience et leur pédagogie face à mes « *réticences administratives* » (le terme « *phobie* » étant, paraît-il, réservé à un usage médical). J'ai une pensée d'amitié pour tous les doctorants que j'ai côtoyés lors de ce parcours de thèse ; Guillaume, Etienne, Manel, Maroua, Michael, Lauriane, Amy, Daniel, Emilie, Camille, Caroline, Olga, Vichet, Benoit et Angélique. J'ai une pensée particulière pour Annaïg avec qui je partage « *le sprint* », bien qu'elle m'ait fait l'indélicatesse

de me doubler sur la ligne d'arrivée en soutenant 4 jours plus tôt que moi. Je n'oublie pas non plus ceux des laboratoires « *d'en face* », en particulier Amandine, Thomas, Thibault, Quentin, Meriem et Florian.

Je remercie mes proches dont les encouragements ont constitué une source de motivation continue dans la réalisation de ce travail. Je regrette d'avoir parfois manqué de pédagogie pour leur faire comprendre pourquoi il est extrêmement difficile, en réalité, de répondre à la question « *alors, ça avance, la thèse ?* ».

Enfin, j'ai une pensée pour ma famille. Je remercie mes parents dont les encouragements ont joué un rôle important dans le choix de m'engager dans ce parcours de thèse. Je les remercie également pour leur contribution au fastidieux travail de relecture du manuscrit. Bien entendu, je pense tout particulièrement à Marine, ma compagne, sans le soutien de qui ce parcours de thèse n'aurait pas été le même. Je la remercie d'avoir veillé sur mon mental et de m'avoir accompagné dans les moins bons moments de la thèse comme dans les meilleurs.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	11
Genèse de l'objet de recherche	13
Problématique de la recherche.....	17
Design de la recherche.....	20
Contributions de la recherche	22
Démarche générale et plan de thèse	24
<hr/>	
CHAPITRE 1 – LA PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (PSE) ET LES PARTIES PRENANTES (PP) : LE ROLE DES PP EN QUESTION	27
INTRODUCTION du Chapitre 1	28
SECTION 1 – La place de la PSE dans le champ de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)	30
1.1 La RSE : une revue chronologique de la littérature.....	30
1.2 La PSE : un concept central dans la littérature sur la RSE.....	36
SECTION 2 – Une analyse comparative des perspectives et approches de la PSE.....	38
2.1 La perspective théorique de la PSE : deux approches distinctes	38
2.2 La perspective empirique de la PSE : la multiplicité des finalités de mesure de la RSE	43
2.3 Une comparaison des perspectives et approches de la PSE : le choix de la PSE par les PP ...	46
SECTION 3 – La dimension managériale de la PSE par les PP revisitée.....	51
3.1 La PSE par les PP : la dimension managériale et la dimension « résultats ».....	51
3.2 Les limites de la dimension managériale de la PSE par les PP	52
3.3 Une nouvelle modélisation de la PSE par les PP : la dimension managériale revisitée aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel	55
SYNTHESE du Chapitre 1	60
<hr/>	
CHAPITRE 2 – DE LA PSE A LA PERFORMANCE SOCIETALE DE LA STATION DE MONTAGNE	63
INTRODUCTION du Chapitre 2	64
SECTION 1 – Les enjeux empiriques de la performance sociétale pour la station de montagne	66
1.1 Le modèle économique de la station de montagne en question	66
1.2 Une pression croissante des enjeux sociétaux de la station de montagne	69
1.3 L'enjeu de la performance sociétale pour la station de montagne	71
SECTION 2 – Les spécificités de la station de montagne et de sa performance sociétale	73
2.1 La performance sociétale de la station de montagne : le choix d'une revue systématique de la littérature	73
2.2 La prégnance de la perspective empirique de la performance sociétale pour la station de montagne	85
2.3 Les conceptions de la station de montagne : des spécificités marquées.....	92

SECTION 3 – L’applicabilité du modèle de PSE par les PP à la station de montagne	99
3.1 Une confrontation du modèle de PSE par les PP aux spécificités de la station de montagne .	99
3.2 L’applicabilité du modèle de PSE par les PP à la station de montagne	101
SYNTHESE du Chapitre 2	105
<hr/>	
CHAPITRE 3 : LE DESIGN DE LA RECHERCHE	107
INTRODUCTION du Chapitre 3	108
SECTION 1 – Le positionnement épistémologique de la recherche	110
1.1 Les sciences de gestion et l’épistémologie : les principaux paradigmes	110
1.2 Le financement CIFRE et l’épistémologie : spécificités et précautions prises	113
1.3 Le positionnement épistémologique retenu : le réalisme critique	116
SECTION 2 – La stratégie d’accès au réel.....	120
2.1 Le mode de raisonnement : une étape exploratoire suivie d’une étape confirmatoire....	120
2.2 Le choix de méthodes qualitatives basées sur des études de cas unique et exploratoire.....	121
SECTION 3 – La collecte et l’analyse des données	124
3.1 La sélection des cas : le choix de quatre stations de montagne françaises	124
3.2 L’étude de cas unique.....	131
3.3 L’étude de cas multiple	136
SECTION 4 – La fiabilité et la validité de la recherche.....	142
SYNTHESE du Chapitre 3	145
<hr/>	
CHAPITRE 4 – LES RESULTATS DE L’ETUDE DE CAS UNIQUE.....	147
INTRODUCTION du Chapitre 4	148
SECTION 1 – La dimension « résultats » de la performance sociétale	150
1.1 La composante économique de la performance sociétale : une préoccupation commune à l’ensemble des PP.....	150
1.2 Les composantes sociales et environnementales de la performance sociétale : des préoccupations partiellement saisies au travers d’initiatives individuelles	157
1.3 Un déficit de représentations et un manque d’indicateurs de performance sociétale.....	163
SECTION 2 – La dimension managériale de la performance sociétale	168
2.1 Le niveau stratégique : une absence de vision.....	168
2.2 Le niveau tactique : de nombreux projets sur lesquels les perceptions divergent	171
2.3 Le niveau opérationnel : un fonctionnement relativement efficace à court terme mais principalement informel	175
SYNTHESE du Chapitre 4	179
<hr/>	
CHAPITRE 5 – LES RESULTATS DE L’ETUDE DE CAS MULTIPLE	181
INTRODUCTION du Chapitre 5	182
SECTION 1 – Le niveau stratégique du management de la performance sociétale ..	184
1.1 L’état des lieux du niveau stratégique : un manque d’intégration des composantes sociales et environnementales.....	184

1.2 Le rôle des PP au niveau stratégique : une concentration des rôles aux mains des PP les plus puissantes et/ou légitimes	189
SECTION 2 – Le niveau tactique du management de la performance sociétale.....	195
2.1 L'état des lieux du niveau tactique : de nombreux projets mais un déficit de mesure de performance.....	195
2.2 Le rôle des PP au niveau tactique : l'opportunité sous-exploitée d'impliquer d'autres PP...	204
SECTION 3 – Le niveau opérationnel du management de la performance sociétale	211
3.1 L'état des lieux du niveau opérationnel : un niveau plutôt absent	211
3.2 Le rôle des PP au niveau opérationnel : une situation d'impasse.....	215
SYNTHESE du Chapitre 5	221
<hr/>	
DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE.....	223
Discussion des résultats	225
Apports théoriques et méthodologiques	237
Apports managériaux.....	240
Limites et perspectives	244
<hr/>	
BIBLIOGRAPHIE	247
<hr/>	
ANNEXES.....	267
<hr/>	
TABLE DES MATIERES	305
Liste des chapitres	306
Liste des tableaux	311
Liste des illustrations	312
Liste des encadrés	313
Liste des annexes	314

INTRODUCTION GENERALE

Sans être explicitement nommée, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est présente en toile de fond de nombreux débats de société et d'évènements d'actualité. « *La transformation numérique des entreprises* », « *l'usage des données personnelles* », « *l'affaire Lafarge* » en Syrie ou encore « *le procès Monsanto* » aux Etats-Unis sont quelques exemples, parmi une longue liste, qui interrogent plus profondément les rapports que les entreprises entretiennent avec leurs Parties Prenantes (PP) et la façon dont elles les gèrent.

Plus qu'un discours, la RSE semble également devenir une réalité dans les grandes entreprises françaises. A ce titre, les données présentées dans le « *Baromètre annuel sur la performance responsable au sein du CAC 40 : édition 2015* »¹ sont encourageantes. Elles indiquent qu'entre 2008 et 2015, le nombre d'entreprises du CAC 40 possédant un comité RSE dans leur conseil d'administration a plus que doublé (passant de 10 à 22). Sur la même période, le nombre de ces entreprises indexant la rémunération des dirigeants sur des critères RSE a également plus que doublé (passant de 12 à 26). Le rapport conclut que la moitié des entreprises du CAC 40 « *organisent le dialogue avec leur PP* » en 2015.

Pourtant, un seul indicateur suffit à faire vaciller cette tendance : sur une période comparable, de 2009 à 2016, la part des bénéfices des entreprises du CAC 40 distribuée aux actionnaires a doublé² (passant de 30% à 67%). Ainsi, en dépit d'un certain nombre de moyens déployés pour une meilleure prise en compte des préoccupations de leurs PP (comités RSE, critères RSE, dialogue, etc.), les entreprises du CAC 40 semblent développer une conception de leurs responsabilités sociétales qui demeure centrée sur les actionnaires. Ce décalage appelle à une mise en cohérence entre les moyens et les résultats concrets observés et pose très clairement la question de **la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) et de ses leviers managériaux**.

Nous le verrons, la réponse à cette question est rendue délicate pour deux raisons essentielles.

D'une part, elle exige de développer une modélisation de la PSE qui intègre explicitement, à côté de la dimension « *résultats* » de cette performance, une dimension managériale qui a largement été délaissée dans la littérature sur la PSE. L'originalité de la modélisation proposée dans cette thèse réside dans le développement et l'opérationnalisation de cette dimension managériale à l'aide d'une approche par les PP. L'avantage est de pouvoir **comprendre précisément le rôle joué par les PP dans le management de la PSE**.

D'autre part, la majorité des travaux existants s'est intéressée à la PSE des firmes, qu'elles soient grandes ou petites. Or, cette thèse s'intéresse à une **unité d'analyse particulière qui est la station de montagne**. Il conviendra donc de s'interroger sur l'applicabilité de notre modélisation à ce type d'organisation, susceptible de présenter des spécificités et, dès lors, d'exiger une adaptation de notre cadre d'analyse.

¹ Société Capitalcom, 2015, « *Baromètre annuel sur la performance responsable au sein du CAC 40* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://www.capitalcom.fr/extra-financier/>.

² Oxfam, 2018, « *CAC 40 : des profits sans partage* ». Rapport accessible à l'adresse : <https://www.oxfamfrance.org>.

Cette thèse cherche donc à lever cette double difficulté en contribuant à **une meilleure compréhension de la performance sociétale (économique, sociale, environnementale) des stations de montagne à l'aide d'une approche par les PP**. Tout l'enjeu est de « *donner corps* » à la dimension managériale de la PSE en identifiant **le rôle joué par les PP dans ladite performance**.

Genèse de l'objet de recherche

Une rencontre d'intérêts autour de la question du management de la performance

C'est dans le cadre d'un dispositif CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la REcherche), soutenu par l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT), que s'est développé ce travail de recherche au sein de l'entreprise EFICEO implantée dans le parc d'activités économiques des Glaisins à Annecy-le Vieux (cf. Encadré 1 ci-dessous).

EFICEO est une société d'études et d'enquêtes marketing et socioéconomiques composée d'une équipe de 4 permanents (titulaires de Master et/ou Doctorat en sciences de gestion), d'un réseau de consultants associés et d'une équipe d'enquêteurs(-trices). Depuis plus de 20 ans, la société intervient dans différents secteurs économiques et plus particulièrement dans l'industrie du tourisme de montagne. Dans la majorité des cas, l'interlocuteur d'EFICEO est l'Opérateur des Remontées Mécaniques (ORM).

Dans cette industrie, EFICEO étudie plus particulièrement la satisfaction, les comportements et les attentes de la clientèle des stations. Sa mission consiste à mener des enquêtes barométriques quantitatives (enquêtes web) et qualitatives (enquêtes téléphoniques et « *focus groups* ») auprès d'une clientèle internationale. Les données collectées sont traitées et conduisent à un « *reporting* » sur une interface web sous la forme de tableaux de bord thématiques (satisfaction globale, satisfaction détaillée, fidélisation, prescription, profils et attentes de la clientèle, etc.). En fin de saison, les résultats d'enquête sont présentés et des préconisations pour les saisons à venir sont formulées.

Le nombre de questionnaires quantitatifs traités chaque saison (proche de 100 000 pour 30 stations principalement situées dans les Alpes françaises) permet de réaliser un « *benchmark* » inter-stations communiqué aux clients d'EFICEO qui le désirent. Ces résultats d'enquêtes contribuent à alimenter, en complément des indicateurs économiques et financiers traditionnels (évolution du chiffre d'affaires, des investissements, de l'endettement, etc.), le pilotage de la performance des domaines skiables.

Encadré 1 – Une présentation de la société EFICEO et de son activité dans l'industrie du tourisme

Sur une période de 20 ans, les prestations d'EFICEO ont évolué. L'activité d'études et d'enquêtes s'est complexifiée par l'arrivée de nouveaux modes de collecte, le web notamment, et par une demande d'analyses et de conseils de plus en plus continue et sophistiquée (baromètres annuels, benchmark inter-domaines, analyse stratégique et segmentée de la satisfaction de la clientèle, etc.).

En 2014, EFICEO constate que son offre est très complète en termes d'études et d'enquêtes. Toutefois, l'entreprise a aussi identifié, auprès de ses clients au sein des stations de montagne, deux nouveaux besoins en relation avec le management de la performance.

Besoin 1 : une meilleure intégration et valorisation des flux d'informations qui traversent la station (*données d'enquêtes clients, données de réservation, données de passage sur le domaine skiable, etc.*)

Besoin 2 : un élargissement des thématiques d'étude (*satisfaction salariés, attentes des socioprofessionnels, etc.*).

Pour EFICEO, ces besoins résultent de la conjugaison de 3 phénomènes : la pression croissante exercée par le réchauffement climatique, la transformation digitale (qui impacte les modes de

consommation et les méthodes de travail) ainsi que la complexification de la prise de décision stratégique et opérationnelle dans les stations de montagne.

C'est dans ce contexte, qu'EFICEO a entrepris la réalisation d'un projet de thèse CIFRE afin d'engager, selon la note de cadrage initiale, « *une réflexion stratégique, théorique et empirique, permettant à la société EFICEO de valoriser ses compétences historiques (les enquêtes déclaratives auprès de clients, de salariés, de fournisseurs, etc.) en développant de nouvelles prestations et de nouveaux outils autour du concept large de management de la performance des stations de montagne* ». EFICEO s'est alors mis en recherche d'un doctorant ayant déjà une expérience professionnelle et un profil différent des membres de l'équipe actuelle.

C'est mon profil d'ingénieur généraliste et mon expérience professionnelle de 3 ans au sein de l'entreprise Michelin, en tant que manager d'une unité de production, qui ont retenu l'attention d'EFICEO.

Le positionnement de la thèse : l'approche de la PSE par les PP

Dès la rédaction du document de cadrage pour la candidature CIFRE, nous nous sommes spontanément tournés vers les travaux académiques portant sur le concept de RSE qui postule l'existence de responsabilités de la firme autres que celles purement économiques (Aguinis et Glavas, 2012 ; 2017). Nous avons délibérément choisi de ne pas initier notre recherche sous le prisme de la station de montagne, qui nous aurait conduit à restreindre la portée de notre réflexion (et a fortiori de la modélisation proposée). Au sein de la littérature sur la RSE, il nous est apparu que le concept de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) renvoyait à une conception plus ouverte et élargie de la performance telle que nous la défendons. **La PSE peut être définie, en première lecture, comme la capacité de la firme à gérer ses responsabilités sociétales et à évaluer les réponses qu'elle apporte** (Igalens et Gond, 2005).

Nous avons été surpris de constater que si le concept de RSE s'est largement diffusé en dehors des travaux académiques, la diffusion de celui de PSE est moins évidente. L'explication repose en partie sur les différentes appellations associées qui brouillent les pistes. A l'instar de l'ADEME³, certains parlent de « *performance globale* » afin de désigner ce qui semble être une opérationnalisation de la PSE au travers de la mesure de ses composantes économiques, sociales et environnementales (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006 ; Chauvey et Naro, 2013 ; Berger-Douce, 2014). D'autres parlent de « *performance sociale de l'entreprise* » en faisant parfois référence directement à la PSE (Gond, 2016) ou à sa seule composante sociale (Alcaras *et al.*, 2011 ; Adair et Berguiga, 2014).

Dans le cadre de cette thèse, **nous retenons l'appellation de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE)** qui nous semble être la meilleure traduction de « *Corporate Social Performance* » tout en permettant d'éviter la confusion régnant autour de la notion de « *performance sociale de l'entreprise* » (Déjean et Gond, 2004).

³Agence De l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME), 2018, « *La Performance Globale* ». Dossier accessible à l'adresse : <https://www.ademe.fr/expertises/produire-autrement/production-industrielle-services/passer-a-l'action/dossier/performance-globale/quest-performance-globale>.

La littérature sur la PSE est vaste et hétérogène. Bien que ce concept ne soit pas récent (Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Clarkson, 1995), il ne fait toujours l'objet d'aucun consensus théorique. Nous avons alors entrepris d'identifier et caractériser les différentes perspectives et approches du concept afin d'en proposer une revue originale en mettant en perspective 3 principaux groupes de travaux.

Le premier regroupe les travaux adoptant une perspective théorique ; ils cherchent à proposer une représentation théorique de la PSE à partir de réflexions issues de différents courants de la RSE (Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991). La représentation la plus connue est celle de Wood (1991) qui présente la PSE comme un concept tridimensionnel constitué de « *principes* » (différentes catégories de responsabilités sociétales de la firme), « *processus* » (modalités de prise en compte des questions sociétales par la firme) et de « *résultats et impacts* » (résultats concrets de la prise en compte des questions sociétales par la firme). En dépit d'une forte ambition théorique, cette approche, qualifiée d'intégrative, est aujourd'hui fortement contestée. La multiplicité des fondements théoriques questionne sa cohérence théorique (Gond et Crane, 2010) et le caractère peu opérationnalisable des principaux modèles limite leur portée empirique (Husted, 2000).

Le deuxième groupe de travaux adopte également une perspective théorique. Cette deuxième approche, par les Parties Prenantes (PP) (Clarkson, 1995 ; Wood et Jones, 1995), se distingue toutefois de la première à deux niveaux. Au niveau théorique, ces travaux s'intéressent à la modélisation de la PSE en mobilisant spécifiquement la Théorie des Parties Prenantes (TPP), cadre théorique de référence de la RSE et, plus généralement, des sciences de gestion. En particulier, Clarkson (1995) recentre le débat sur le niveau d'analyse organisationnel et propose une modélisation de la PSE à deux dimensions ; une dimension managériale (les leviers managériaux) et une dimension « *résultats* » (la mesure). Au niveau empirique, ces travaux introduisent l'idée que la PSE peut être mesurée de manière subjective au travers des perceptions des PP. Cette deuxième approche propose donc une conception de la PSE centrée sur les PP et plus aisément opérationnalisable que la première.

Le troisième groupe rassemble les travaux adoptant une perspective plus empirique de la PSE. Ceux-ci se concentrent uniquement sur la mesure au travers d'indicateurs de performance. Ce groupe n'est toutefois pas homogène tant les finalités de mesure de la PSE sont nombreuses (étude du lien RSE-performance financière, pilotage de la firme, etc.). La majorité de ces travaux a un ancrage théorique faible. Toutefois, certains d'entre eux se sont inspirés de l'approche de la PSE par les PP notamment pour enrichir la mesure à l'aide d'indicateurs subjectifs, d'où une certaine porosité avec les travaux du deuxième groupe.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons fait le choix de retenir l'approche de la PSE par les PP qui repose sur un cadre théorique de référence en sciences de gestion, la TPP, tout en étant aisément opérationnalisable notamment au travers d'une mesure subjective de la performance.

Le choix d'une conception de la PSE par les PP à deux dimensions : une dimension « résultats » et une dimension managériale

Malgré ses qualités, l'approche de la PSE par les PP fait face à un défi théorique de taille. En effet, ses deux travaux fondateurs (Clarkson, 1995 ; Wood et Jones, 1995) s'opposent sur plusieurs points.

En premier lieu, ils s'opposent sur le « *cœur normatif* » de la PSE, c'est-à-dire la conception sous-jacente de la RSE sur laquelle elle repose. Pour Clarkson (1995), le « *cœur normatif* » de cette approche repose sur la création de valeur, juste et équilibrée, pour l'ensemble des PP primaires afin de ne pas remettre en cause leur participation aux activités de la firme. Pour Wood et Jones (1995), le « *cœur normatif* » repose sur le devoir et l'obligation qui incombent à la firme de prendre en compte et de satisfaire les attentes de toutes les PP de la firme, sans distinction. Ces auteurs s'opposent également sur la définition retenue du concept de PP. Le premier ne s'intéresse qu'aux PP primaires définies comme « *tout groupe d'individus ou individus dont la firme dépend pour sa survie* » (Freeman et Reed, 1983, p. 25). De leur côté, Wood et Jones (1995) considèrent l'ensemble des PP comme « *tout groupe d'individus ou individu qui peut affecter ou peut être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1994, p. 48).

Cette opposition fait écho au débat récurrent dans la littérature RSE entre l'approche normative de la TPP et l'approche instrumentale/stratégique de la TPP du fait de « *l'incapacité de la TPP à trancher les débats récurrents sur les finalités de la firme* » (Mercier, 2010, p.150). Dans ce débat, la position de Wood et Jones (1995) est celle de la TPP normative alors que Clarkson (1995) se range du côté de la TPP instrumentale/stratégique. Ce constat nous incite à développer une lecture renouvelée de la PSE par les PP adoptant une position médiane entre la « *managérialisation excessive* » de la TPP instrumentale/stratégique et les « *incantations angéliques* » de la TPP normative (Mercier, 2010). Très concrètement, nous retenons la modélisation de Clarkson (1995), avec ses deux dimensions, en prenant soin de redéfinir son « *cœur normatif* » afin qu'il ne se limite pas à un traitement purement cosmétique des responsabilités sociétales.

Au sein de l'approche de la PSE par les PP, nous retenons la conception de la PSE de Clarkson (1995) avec ses deux dimensions (managériale et « résultats »). Le « cœur normatif » de cette conception repose sur l'intégration volontaire, dans la stratégie, des responsabilités de la firme à l'égard de l'ensemble de ses PP définies au sens « large » d'après Freeman (1984).

Les limites de la dimension managériale de la PSE par les PP

Ces premiers constats empiriques et théoriques ont permis de clarifier le positionnement de cette thèse et d'affirmer la conception de la PSE que nous retenons ; celle de la PSE par les PP saisie au travers d'une dimension managériale et d'une dimension « *résultats* » (Clarkson, 1995). Toutefois, si la dimension « *résultats* » de la PSE par les PP a reçu une attention importante de la part des chercheurs (Rowley et Berman, 2000 ; Peloza, 2009 ; Brower et Mahajan, 2013 ; Kang, 2013 ; Agudo-Valiente *et al.*, 2015), sa dimension managériale a été largement sous-estimée par la littérature et n'a guère évolué depuis les travaux fondateurs de Clarkson (1995). Dans ces travaux, celle-ci est saisie au travers du management des PP définie comme « *la gestion des demandes et des relations avec les PP* » (Clarkson, 1995, p. 109). Or, cette notion présente certaines limites qui soulèvent 3 enjeux théoriques principaux.

➤ **Enjeu 1 : l'identification des leviers managériaux de la PSE**

Le management des PP est une notion vague et indéterminée. En particulier, elle reste muette quant au « *comment* » gérer ces relations et s'avère incapable d'identifier précisément les leviers managériaux de la PSE. **Pourtant**, les leviers managériaux constituent un aspect crucial de la PSE en tant que « *mécanismes sous-jacents* » (Aguinis et Glavas, 2012, p. 952).

➤ **Enjeu 2 : l'intégration de la PSE et de son management aux activités de la firme**

Rien n'est dit concernant la place qu'occupe le management des PP au sein de la firme. Il semble s'agir d'une activité menée en marge des autres à la manière « *d'un découplage de la réponse organisationnelle* » aux pressions des PP (Daudigeos et Valiorgue, 2011). **Pourtant**, certains auteurs insistent sur le fait que l'intégration des responsabilités sociétales de la firme, et donc de sa PSE, se situe nécessairement à tous les niveaux de la firme et concerne toutes ses activités (Burke et Logdson, 1996 ; Galbreath, 2009 ; Asif *et al.*, 2013).

➤ **Enjeu 3 : le rôle des PP dans le management de la PSE**

Le management des PP, paradoxalement, ne donne aucun rôle aux PP hormis celui d'exprimer des attentes et de faire part de leur satisfaction (Wood et Jones, 1995 ; Mason et Simmons, 2014). **Pourtant**, des travaux plus récents ont montré que les PP pouvaient jouer un rôle actif dans la démarche d'intégration par la firme de ses responsabilités sociétales (Searcy *et al.*, 2007 ; Galbreath, 2009 ; Asif *et al.*, 2013).

Finally, the managerial dimension of the PSE, grasped by the management of the PP, remains a black box of which we know neither the content nor the intervenants. However, the most recent developments indicate that its place in the PSE is crucial and lead us to think that the PP have a role to play. It is at this tension that this thesis is interested. We therefore seek to open the black box of this managerial dimension in order to answer the following problematique :

« Les PP ont-elles un rôle à jouer dans le management de la PSE ? Si oui, quelle est la nature de ce(s) rôle(s) ? »

Une proposition de modèle de la PSE par les PP : la dimension managériale revisitée

The theoretical framework of this thesis is inscribed in the approach of the PSE by the PP in which the managerial dimension has been revisited with the help of the work on Performance Measurement and Management Systems (PMMS). The interest of these works is real for our research. In fact, they go beyond the sole framework of the measurement of performance and propose precise and detailed models of performance management (Melnyck *et al.*, 2014). Moreover, these models defend a vision of performance « large », multidimensional and not limited to the economic component, therefore compatible with the PSE, a priori. Finally, the work on PMMS allows us to make an explicit link between performance and strategy (Taticchi *et al.*, 2012) in line with the conception of the PSE by the PP retained. Among these works, we mobilized those of Ferreira and Otley (2009). They allowed us to propose a new model of the managerial dimension of the PSE, requalified as management of the performance of the company, constituted of 8 managerial levers.

Cette recherche s'appuie donc sur une nouvelle modélisation de la PSE par les PP pour interroger le rôle des PP. Cette nouvelle modélisation (notamment sa dimension managériale revisitée) constitue la première originalité de ce travail de recherche.

L'applicabilité du modèle de PSE par les PP à la station de montagne

Given the services proposed by EFICEO, this research focuses on ski resorts, which, despite the singular character of their activity, are confronted with a certain number of societal issues. Despite their economic weight, ski resorts face the economic model of « tout ski » (all ski) which is contested (Achin, 2015 ; 2017) in the face of the evolutions observed, at the top of which is climate warming (Bourdeau, 2008 ; Paccard, 2009). They also face a growing pressure from their PP. These elements show the interest of the concept of company performance for ski resorts.

Even though the societal issues and the pressures to which ski resorts are subjected seem different from those of companies, it still seems that the response modalities will be distinct in view of their characteristics. It is therefore necessary for us to question the applicability of our PSE model by the PP to ski resorts, taking into account the possible specificities of this unit of analysis.

Au travers d'une revue systématique de la littérature (Tranfield *et al.*, 2003), nous avons constaté qu'il n'existait pas de conception de la performance sociétale propre aux stations. Nous avons alors décidé de confronter le modèle de PSE par les PP aux trois spécificités de la station de montagne : son caractère non délocalisable, la complexité de ses frontières et l'absence de direction centralisée.

L'étude des stations de montagne constitue la deuxième originalité de cette recherche. Toutefois, le caractère singulier de cette unité d'analyse a nécessité l'examen des conditions d'applicabilité du modèle de PSE aux spécificités des stations.

Le positionnement épistémologique de la thèse

La métaphore de l'oignon de Saunders *et al.* (2009) souligne que le choix d'un positionnement épistémologique est une réflexion cardinale et préalable aux choix méthodologiques. Au travers d'une analyse comparative des différents paradigmes épistémologiques des sciences de gestion, le choix du réalisme critique comme positionnement épistémologique de cette thèse s'est imposé.

Notre conception de la PSE et le raisonnement développé dans cette thèse pour répondre à notre problématique sont compatibles avec la position ontologique et épistémique du réalisme critique. Dans cette thèse, nous concevons la PSE comme un phénomène social et organisationnel qui possède une existence propre en accord avec la position de Clarkson (1995, p. 105) : « *ce qui compte, c'est la performance. La performance peut être mesurée et évaluée* ». Toutefois, du fait de sa complexité, la réalité entière de ce phénomène nous échappe et nous ne pouvons qu'en observer les traces et manifestations (indicateurs, perceptions de PP, etc.). C'est à partir de ces traces et manifestations, qui vont constituer notre matériau empirique, que nous interrogeons la dimension managériale de la PSE et en particulier le rôle que les PP y jouent, véritables « *mécanismes générateurs* » de la PSE.

Les choix méthodologiques et la collecte/l'analyse des données

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons construit une stratégie d'accès au réel en deux étapes reposant sur une méthodologie qualitative basée sur des études de cas (unique et multiple).

Notre choix de recourir à une méthodologie qualitative est réfléchi. Cette méthodologie est particulièrement adaptée à l'étude approfondie d'un phénomène complexe (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2017). Dans le cadre de cette recherche, la complexité est double. Elle provient d'abord de notre objet de recherche, la PSE, dont la dimension managériale, au centre de notre problématique, n'a fait l'objet que de peu d'études empiriques. Elle provient également de la station de montagne, unité d'analyse pour laquelle la littérature sur la performance sociétale est limitée comme le montre notre revue exhaustive.

Le choix d'un raisonnement en deux étapes, la première à portée exploratoire et la seconde à portée confirmatoire, n'a rien d'anodin non plus. Chacune d'entre elles poursuit une finalité différente selon un cheminement menant à une meilleure compréhension des leviers managériaux de la PSE et du rôle tenu par les PP.

La première étape, exploratoire, est une étape préalable qui se donne pour finalité de saisir la réalité de la performance sociétale des stations de montagne (Journé, 2012), à travers l'étude approfondie de l'une d'entre elles, sélectionnée pour son caractère « *exemplaire* » (Siggelkow, 2007 ; Yin, 2017). Cette première étape repose principalement sur des entretiens semi-directifs avec 18 PP issues des sphères politique, économique et civile de la station (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006) et également 20 clients.

La deuxième étape, confirmatoire, s'intéresse directement au rôle des PP dans le management de la performance sociétale. Elle vise à tester les deux propositions selon lesquelles le rôle des PP est actif (P2) et se situe aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel (P1) du management de la performance sociétale, en les confrontant aux cas de 4 stations de montagne. Ces 4 stations, dont l'une est celle déjà étudiée à l'étape précédente, ont été sélectionnées suivant les critères de Hlady-Rispal (2002) afin d'obtenir une importante diversité et variété de phénomènes à observer et ce, dans une logique d'application du principe de réplcation (Yin, 2017). Cette deuxième étape repose également sur des entretiens semi-directifs avec 53 PP issues des sphères politique, économique et civile des 4 stations (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006).

Dans les deux étapes, les données principales proviennent des discussions menées lors des entretiens. Ces données ont fait l'objet d'une retranscription intégrale et représentent un total de 70h30 d'enregistrements audio pour 739 pages de retranscription. Ces données ont été analysées par codage à l'aide du logiciel Atlas.ti 7 selon des techniques adaptées aux finalités poursuivies par chacune des deux étapes. Elles ont été complétées par d'autres données ; des données secondaires pour l'étude de cas unique (dans une perspective de triangulation des sources) et d'autres données primaires collectées par questionnaire pour l'étude de cas multiple.

La validité et la fiabilité du design de recherche

En amont de la partie empirique de ce travail, nous avons procédé à la construction de notre modèle de PSE par les PP avec une grande rigueur théorique (recours à des travaux de références, respect des définitions des auteurs, etc.) dans un souci de validité des construits.

Par la suite, le design de recherche a été développé en prenant plusieurs précautions pour garantir sa validité et sa fiabilité (Gibbert *et al.*, 2008). Afin de s'assurer de sa cohérence, nous nous sommes appuyés sur la métaphore de l'oignon de Saunders *et al.* (2009) qui recommande une construction « couche par couche ». Nous avons également mené une analyse des biais à l'aide de la grille de Campbell et Stanley (1966) pour démontrer de quelle façon les biais potentiels ont été éliminés (ou à défaut maîtrisés) dans les différentes étapes de la construction du design de recherche (sélection des cas, choix des personnes à interroger, durée des périodes d'intervention, construction des instruments, conduite des entretiens, etc.). Enfin, cette thèse a été rédigée dans un souci de transparence vis-à-vis de la méthodologie de la recherche (guides d'entretien, questionnaire, exemples de codage, verbatim, etc.)

Les différents choix méthodologiques retenus visent à garantir la robustesse de nos résultats tout en tenant compte de la double originalité de ce travail de recherche qui réside dans la nouvelle modélisation de la dimension managériale de la PSE en considérant la station de montagne comme unité d'analyse.

Les apports théoriques

Du fait de sa double originalité, les contributions théoriques de cette thèse peuvent être situées au sein de trois littératures différentes.

Cette recherche contribue avant tout à la littérature sur la RSE en participant à une meilleure compréhension des « *mécanismes sous-jacents* » de la RSE (Aguinis et Glavas, 2012, p. 952). En effet, la modélisation de la PSE par les PP proposée identifie des leviers managériaux que l'on peut assimiler à des mécanismes générateurs de la RSE, tel qu'expliqué précédemment. Par ailleurs, l'étude du rôle des PP participe à une meilleure prise en compte de ces PP afin de dépasser le « *tropisme relationnel* » du management des PP (Acquier et Aggeri, 2015). Enfin, par l'étude d'une unité d'analyse originale, la station de montagne, cette recherche concourt à étendre le champ de la littérature RSE en dehors du cadre générique des firmes (Lindgreen et Swaen, 2010 ; Tarabella et Burchi, 2013)

Dans la littérature sur la performance des stations de montagne, cette recherche contribue à une meilleure prise en compte des enjeux sociétaux. D'une part, la revue exhaustive de la littérature menée dans cette thèse constitue, à notre connaissance, le seul travail d'inventaire sur la performance sociétale des stations de montagne. Par ailleurs, au travers du modèle développé et confronté au cas de 4 stations de montagne, cette thèse fait partie des rares travaux à proposer une approche de la performance de la station non limitée à sa seule composante économique. Ce faisant, elle répond donc à l'enjeu de dépasser les approches classiques de la performance, « *la compétitivité* » et « *la productivité touristique* », qui dominent encore les débats dans cette littérature (Sainaghi *et al.*, 2017).

Enfin, dans la littérature sur les Performance Measurement and Management Systems (PMMS), cette thèse participe, d'une part, à une meilleure intégration des problématiques de la RSE au sein des modèles de PMMS (Bititci *et al.*, 2012) et, d'autre part, à une diversification des contextes d'étude (Franco-Santos *et al.*, 2012 ; Melnyck *et al.*, 2014). Elle prend également part à la construction de fondements théoriques solides aux mesures mises en œuvre dans les organisations.

Les apports méthodologiques

Dans la partie théorique de ce travail, un soin particulier a été apporté dans l'élaboration de la revue de littérature sur la PSE afin qu'elle soit la plus exhaustive possible ; elle a permis de déboucher sur une analyse comparative des différentes perspectives et approches identifiées. Par ailleurs, une revue systématique des travaux sur la performance sociétale des stations de montagne a été conduite. Enfin, nous avons également mené un important travail de recensement des indicateurs de la performance sociétale des stations.

La partie empirique repose sur l'articulation d'une étude de cas unique exploratoire et d'une étude de cas multiple confirmatoire. Pour ces deux études de cas, nous avons proposé un schéma de collecte de données reposant sur un nombre limité de cas étudiés (4) mais un grand nombre

d'entretiens (71). Le choix de ce schéma exigeant s'explique par la complexité de la station de montagne qui nécessite une certaine représentativité de ses trois sphères – politique, économique et civile – dans la sélection des PP interrogées (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006). Enfin, les terrains ont donné lieu à des restitutions de groupe auprès des PP interrogées, permettant ainsi de confronter nos résultats au terrain dont ils proviennent.

Les apports managériaux

Les apports managériaux de ce travail de thèse représentent un enjeu fort étant donné le financement CIFRE dont il a fait l'objet.

Pour les stations de montagne et les acteurs de l'industrie du tourisme de montagne, cette recherche contribue avant tout à une meilleure prise en compte des enjeux sociétaux auxquels ils font face (Bourdeau, 2008) à travers l'identification des leviers managériaux de leur performance sociétale (Sainaghi *et al.*, 2017). Ces leviers constituent également un enjeu fort pour les stations dont le manque de compétences managériales est souvent pointé du doigt (Fuchs *et al.*, 2002). Enfin, cette recherche propose une grille de lecture des rôles des PP selon les trois niveaux du management de la performance sociétale. Cette grille fournit un certain nombre d'enseignements quant aux moyens d'impliquer davantage les PP.

Pour EFICEO, financeur de la thèse CIFRE, les apports de ce travail de thèse sont nombreux. Dès les deux premières années de thèse, le travail mené a incité EFICEO à faire évoluer certains aspects de ses prestations avec des effets constatés à court terme (développement des enquêtes de satisfaction sur la clientèle été, création d'un thème « *enjeux sociétaux* » dans l'enquête de tendance annuelle sur la clientèle des stations, etc.). Les conclusions du travail de thèse ont également incité EFICEO à développer, depuis janvier 2018, une nouvelle prestation de Business Intelligence (BI) responsable. Cette nouvelle prestation, à destination des stations dans leur ensemble, consiste à agréger des données de performance de la station, à fournir des analyses et indicateurs pour le management de la performance et à offrir certaines fonctionnalités complémentaires et des outils collaboratifs pour une meilleure prise en compte des enjeux sociétaux. Enfin, à plus long terme, cette recherche a incité EFICEO à développer davantage de collaborations avec d'autres prestataires pour proposer des offres plus globales et plus intégrées.

Démarche générale et plan de thèse

La thèse est organisée en 6 chapitres, de la façon suivante :

Le Chapitre 1 a pour finalité d'introduire notre objet d'étude, la PSE, et de mettre en lumière les tensions de la littérature à l'origine de notre problématique de thèse et du modèle développé pour y répondre. La première section présente les différents développements de la littérature sur la RSE afin d'y situer le concept de PSE. La deuxième section réalise un inventaire de la littérature sur la PSE à partir duquel nous justifions l'approche de la PSE que nous retenons : la PSE par les PP. La troisième section introduit la problématique de cette thèse ainsi que le modèle théorique de PSE par les PP proposé.

Le Chapitre 2 s'intéresse aux stations de montagne en tant qu'unité d'analyse de ce travail. Plus spécifiquement, il se donne pour objectif d'examiner les conditions d'applicabilité de notre modèle de PSE par les PP pour les stations. La première section du chapitre dresse un inventaire des enjeux sociétaux auxquels les stations font face démontrant tout l'intérêt de la performance sociétale pour elles. La deuxième section présente le travail de revue systématique de la littérature qui a notamment permis d'identifier les 3 principales spécificités des stations de montagne. La troisième section s'intéresse à l'applicabilité du modèle de PSE par les PP en le confrontant à ces 3 spécificités.

Le Chapitre 3 décrit le design de recherche construit pour répondre à la problématique de thèse portant sur le rôle des PP dans le management de la performance. La première section introduit et justifie le choix du réalisme critique (Bhaskar, 2013) comme le positionnement épistémologique de cette thèse. La deuxième section expose notre stratégie d'accès au réel en deux étapes ; une étude de cas unique exploratoire suivie d'une étude de cas multiple à portée confirmatoire. La troisième section présente les 4 stations étudiées ainsi que la façon dont les données ont été collectées et traitées pour les deux études de cas. La section 4 reprend l'ensemble des précautions prises afin de s'assurer de la fiabilité et de la validité de la recherche.

Le Chapitre 4 expose les résultats de l'étude de cas unique, première étape de la stratégie d'accès au réel. Compte tenu de sa finalité, à savoir décrire et comprendre la réalité de la performance sociétale des stations de montagne, cette étude porte sur les deux dimensions du modèle. La première section traite de la dimension « *résultats* » au travers de ses composantes économique, sociale et environnementale. La deuxième section se rapporte à la dimension managériale saisie à trois niveaux : stratégique, tactique et opérationnel. Les résultats présentés dans ce chapitre révèlent, en particulier, un « *tropisme économique* » de la station étudiée ; les composantes sociales et environnementales ne semblent que partiellement saisies au travers d'initiatives individuelles de certaines PP.

Le Chapitre 5 expose les résultats de l'étude de cas multiple, deuxième étape de la stratégie d'accès au réel. Cette étude, portant sur le cas de 4 stations, traite explicitement du rôle des PP dans le management de la performance sociétale suivant une logique confirmatoire visant à tester les propositions de recherche. La première proposition (**P1**) identifie le rôle joué par les PP aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel du management de la performance sociétale. La seconde considère que ce rôle est actif (**P2**). De fait, cette étude porte plus

spécifiquement sur le management de la performance sociétale, c'est-à-dire la dimension managériale du modèle. La première section porte sur le niveau stratégique de ce management, la deuxième s'intéresse au niveau tactique et la troisième se rapporte au niveau opérationnel. Outre le phénomène de « *tropisme économique* », de nouveau observé mais dans des proportions variables selon les stations étudiées, les résultats mettent en avant une concentration des rôles aux mains d'un nombre limité de PP, et ce, aux trois niveaux du management de la performance sociétale.

Le Chapitre 6 présente la discussion et la conclusion générale. La discussion permet de mettre en perspective les résultats obtenus en lien avec la littérature actuelle. Elle a été organisée en quatre thèmes. Les deux premiers prolongent les deux constats centraux issus des résultats ; le « *tropisme économique* » des stations et la concentration des rôles dans le management de la performance. Le troisième thème s'intéresse à l'intégration des PP vue comme un levier pour dépasser le « *tropisme économique* ». Le quatrième identifie plusieurs leviers pour réaliser une telle intégration. Enfin, ce chapitre expose les apports théoriques, méthodologiques et managériaux de cette thèse avant de détailler ses limites et les perspectives de recherches futures qu'elle ouvre.

CHAPITRE 1 – LA PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (PSE) ET LES PARTIES PRENANTES (PP) : LE ROLE DES PP EN QUESTION

INTRODUCTION du Chapitre 1	28
SECTION 1 – La place de la PSE dans le champ de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)	30
1.1 La RSE : une revue chronologique de la littérature.....	30
1.1.1 Une notion contestée avant les années 1960.....	30
1.1.2 Les premières approches managériales et l'avènement de la PSE des années 1960 aux années 2000	32
1.1.3 Les perspectives et enjeux de la RSE contemporaine.....	35
1.2 La PSE : un concept central dans la littérature sur la RSE.....	36
SECTION 2 – Une analyse comparative des perspectives et approches de la PSE.....	38
2.1 La perspective théorique de la PSE : deux approches distinctes	38
2.1.1 L'approche intégrative de la PSE.....	38
2.1.2 L'approche de la PSE par les PP.....	41
2.2 La perspective empirique de la PSE : la multiplicité des finalités de mesure de la RSE	43
2.3 Une comparaison des perspectives et approches de la PSE : le choix de la PSE par les PP ...	46
2.3.1 La construction d'une grille d'analyse de la littérature sur la PSE	47
2.3.2 Comparaison des perspectives et approches de la PSE.....	48
SECTION 3 – La dimension managériale de la PSE par les PP revisitée.....	51
3.1 La PSE par les PP : la dimension managériale et la dimension « résultats ».....	51
3.2 Les limites de la dimension managériale de la PSE par les PP	52
3.3 Une nouvelle modélisation de la PSE par les PP : la dimension managériale revisitée aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel	55
SYNTHESE du Chapitre 1	60

INTRODUCTION du Chapitre 1

Le développement du concept de Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE) qui considère l'existence de responsabilités élargies de la firme, autres que celle strictement économique, n'a rien d'une évidence. Dès ses premières formalisations (Abrams, 1951 ; Bowen, 1953 ; Drucker, 1954), la RSE bouscule la vision traditionnelle de la firme défendue par les économistes néo-classiques qui soutient que la seule responsabilité de la firme est de maximiser son profit pour ses actionnaires (Friedman, 1962). Cette divergence quant aux finalités de la firme va engendrer de nombreux débats dont le plus célèbre, opposant Friedman et Freeman (Silver, 2012), illustre parfaitement la rupture provoquée par le concept de RSE.

Au fil des années, le champ de la RSE s'est développé de manière croissante conduisant à une multiplication des approches et donnant corps à une littérature vaste et hétérogène (Carroll, 1999). Au fur et à mesure de ces développements, l'attention des auteurs s'est progressivement tournée vers des problématiques d'ordre managérial (Lee, 2008) sans que les débats originaux n'aient été tranchés pour autant.

A la fin des années 1970, l'apparition de la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE), définie, en première lecture, comme la capacité de la firme à gérer ses responsabilités sociétales et à évaluer les réponses qu'elle apporte (Igalens et Gond ; 2005), portait la promesse de mettre fin à ces débats. L'ambition était, en effet, d'opérer une synthèse théorique entre les travaux portant sur la nature des responsabilités de la firme et ceux adoptant une approche plus managériale de la RSE (Acquier et Aggeri, 2015). Cela n'a toutefois pas eu lieu et la PSE s'est fragmentée autour de deux grandes perspectives (Husted, 2000 ; Gond et Crane, 2010). La première est théorique et propose deux approches de la PSE ; une approche intégrative qui a tenté de réaliser la synthèse théorique évoquée ci-dessus (Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991) et une approche revisitée par les PP qui propose une modélisation à l'aide de la Théorie des Parties Prenantes (TPP) (Clarkson, 1995 ; Wood et Jones, 1995). La seconde perspective, d'ordre empirique, comprend les travaux qui s'attachent plus particulièrement à la question de la mesure.

Ce premier chapitre, organisé en trois sections, se donne un double objectif. Il s'agit tout d'abord de présenter le concept de PSE et de cerner la place qu'il occupe dans le champ de la RSE. Cette étape préalable nous conduit à mettre en évidence la portée de l'approche de la PSE par les PP pour traiter le questionnement central de notre thèse : « *les PP ont-elles un rôle à jouer dans le management de la PSE ? Si oui, quelle est la nature de ce(s) rôle(s) ?* ». Nous développons ensuite un modèle de management de la PSE par les PP capable d'investiguer le rôle des PP dans ce management de la PSE.

La première section s'intéresse aux grands développements de la littérature sur la RSE au cours du temps. Cette lecture chronologique permet de souligner les défis auxquels cette littérature répond et de situer l'apparition de la PSE, concept au cœur de ce travail de thèse.

La deuxième section propose une revue détaillée de la littérature sur la PSE. Elle est structurée autour des deux perspectives de la PSE, qualifiées de théorique et d'empirique, ainsi que de leurs approches sous-jacentes. L'analyse comparative de ces perspectives et approches montre

que la PSE par les PP s'avère être la seule approche reposant sur des fondements théoriques solides tout en étant aisément opérationnalisable.

La troisième section s'intéresse plus particulièrement à l'approche de la PSE par les PP dont les apports et limites sont précisés au regard du questionnement central de cette thèse. Dans la lignée des travaux de Clarkson (1995), un modèle de PSE par les PP est développé. Il propose une nouvelle conceptualisation de la dimension managériale de la PSE, à l'aide des travaux sur les Performance Measurement and Management Systems (PMMS) (Ferreira et Otley, 2009). En effet, la dimension managériale du modèle de Clarkson (1995) repose sur le management des PP, notion vague et indéterminée. Celle-ci est alors remplacée par le management de la performance sociétale constituée de 8 leviers managériaux permettant d'investiguer le rôle des PP, conformément à la problématique.

SECTION 1 – La place de la PSE dans le champ de la Responsabilité Sociétale de l’Entreprise (RSE)

La notion de RSE est apparue dès la fin du XIX^{ème} siècle au travers d’initiatives et de discours de dirigeants. Le monde académique ne s’est véritablement emparé du sujet qu’à partir des années 1950 (Abrams, 1951 ; Bowen, 1953 ; Drucker, 1954). Dès ces premières formalisations, les idées défendues par les auteurs de la RSE ont rencontré une forte opposition qui a atteint son paroxysme avec le célèbre débat Friedman-Freeman (Silver, 2012). Ce débat, qui n’a jamais cessé, a donné lieu à de nombreux développements dont celui de Performance Sociétale de l’Entreprise (PSE) qui a connu un succès important lui conférant une place centrale dans la littérature sur la RSE. Cette première section retrace historiquement les développements de la RSE pour y situer le concept de PSE, au cœur de cette thèse.

1.1 La RSE : une revue chronologique de la littérature

1.1.1 Une notion contestée avant les années 1960

L’histoire de la RSE prend racine bien avant les premières formalisations des années 1950, avant même que le terme de RSE n’apparaisse. Dès la fin du XIX^{ème} siècle, l’apparition de grandes firmes dotées d’un pouvoir et d’une influence sans précédent interroge quant à leur rôle au sein de la société (Acquier et Aggeri, 2015). Ainsi, aux Etats-Unis, « *la RSE s’est constituée en doctrine structurant les discours et pratiques des hommes d’affaires américains* » et « *s’inscrit dans une tradition de philanthropie corporative* » (Gond, 2016, p. 9). Les fondements moraux de telles démarches sont à rechercher du côté de la religion protestante. Ils s’incarnent en particulier dans la notion de « *stewardship* » (Carroll, 2008) qui défend l’idée qu’un dirigeant doit rendre à la communauté au sein de laquelle il a connu une réussite sur le plan des affaires (car celle-ci le lui a aussi permis).

Le début du XX^{ème} siècle va voir ces discours et pratiques se structurer. D’une part, la séparation de la propriété et de la décision dans les grandes firmes entraîne l’apparition de dirigeants salariés non actionnaires qui suscite de nouvelles interrogations quant à leur rôle (Acquier et Aggeri, 2015). D’autre part, au niveau institutionnel, les lois antitrust font leur apparition⁴ et certaines firmes développent des moyens de réponse, à l’image de la Standard Oil qui crée les premiers départements de gestion des relations publiques (Gond, 2016). A la notion de « *stewardship* », s’ajoute celle de « *trusteeship* » qui traduit l’idée que les dirigeants non actionnaires qui gèrent le bien d’autrui doivent exercer leur fonction comme s’ils étaient les propriétaires de ce bien (Carroll, 2008). Les prises de position autour de la nature et la portée des responsabilités des dirigeants ne font pas consensus et, déjà, certaines voix s’élèvent pour remettre en cause l’existence de responsabilités du dirigeant en dehors de la seule responsabilité économique. Ces débats, portés principalement par le monde économique, vont se poursuivre durant plusieurs années et les événements majeurs que sont la crise financière de 1929 ainsi que la seconde guerre mondiale fournissent de nouveaux temps forts pour relancer et revisiter ces sujets.

⁴ Le Sherman Antitrust Act apparaît en 1890 et le Clayton Antitrust Act apparaît en 1914 (Gond, 2016).

Ces premiers développements sont intrinsèquement liés aux profondes mutations économiques et sociétales des Etats-Unis à cette époque. Les évolutions observées ont poussé les dirigeants à s'interroger sur leurs rôles et responsabilités dans la société (Carroll, 2008). Toutefois, ces réflexions font face à deux difficultés majeures qui en limitent la portée. D'une part, elles ont été développées presque exclusivement par le monde économique au travers de discours et de pratiques emprunts de considérations morales, parfois personnelles et subjectives. D'autre part, la notion de responsabilité n'est questionnée qu'au niveau du dirigeant. La discussion a besoin d'un cadre de référence plus solide. Au cours des années 1950, la solution viendra du monde académique qui était resté plutôt muet jusqu'alors (Gond, 2016).

Au cours des années 1950, trois travaux vont permettre à la notion de RSE d'apparaître. Il s'agit des travaux d'Abrams (1951), Bowen (1953) et Drucker (1954).

De ces trois ouvrages, celui de Bowen⁵ (1953) est considéré comme l'ouvrage fondateur de la RSE qui a valu à son auteur le titre de « *père de la RSE* » (Carroll, 1999). L'ouvrage de Bowen (1953) est d'abord un recueil de témoignages et de discours de dirigeants concernant leurs responsabilités. Il introduit explicitement la notion de « *responsabilité sociétale* »⁶ du dirigeant, justifiée par le pouvoir et l'influence dont bénéficient les firmes au sein de la société. L'auteur (1953, p. 6) définit la RSE comme « *les obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société* ».

Le succès rencontré par ces travaux fondateurs va permettre au concept de RSE d'éclorre et de se diffuser. Dans le monde économique, ce concept va entrer en résonance avec la méfiance croissante de la société américaine à l'égard des grandes firmes dans un contexte de guerre froide et de guerre du Vietnam (Wood, 2010). Dans le monde académique, le nombre croissant de travaux sur la RSE va mener à la création du courant Business and Society qui s'intéresse à l'existence d'un « *contrat entre l'entreprise et la société* » (Acquier et Aggeri, 2015, p. 392). Les premiers travaux de ce courant s'attachent à définir le concept de RSE, notamment en spécifiant la nature et la portée des responsabilités de la firme au-delà de sa responsabilité économique (Davis, 1960 ; Davis and Blomstrom, 1971 ; Johnson, 1971).

Dès la fin des années 1950, les travaux du courant Business and Society font toutefois l'objet de vives critiques de la part d'économistes néo-classiques. Levitt (1958, p. 44) considère que la RSE introduit une sorte de mélange des genres en légitimant « *l'ingérence* » de la firme dans la sphère politique, ce qu'il qualifie de « *nouveau féodalisme* ». Il rappelle alors que le seul rôle de la firme est de faire du profit par tous les moyens possibles et légaux dont elle dispose. Pour les mêmes raisons, Friedman (1962, p. 223) estime que la RSE est une « *doctrine fondamentalement subversive* ».

⁵ Cet ouvrage de Bowen a été commandité par le « *département de l'église et de la vie économique* » (Acquier et Aggeri, 2015).

⁶ Nous avons traduit le terme « *social* » de Corporate Social Responsibilities en « *sociétal* » et nous utiliserons cette même traduction pour les notions de Corporate Social Responsiveness et Corporate Social Performance. En effet, comme le souligne Déjean et Gond (2004, p. 6) « *le terme 'sociétal' est utilisé de préférence à 'social' lorsqu'il désigne les responsabilités de l'entreprise à l'égard de multiples parties prenantes, au-delà des relations employeurs/employés* ».

Qu'il s'agisse des travaux fondateurs évoqués plus haut ou des travaux du courant Business and Society, les auteurs adoptent tous la même posture. Ils étudient la RSE en se plaçant du point de vue de la société et s'interrogent sur les fondements et la nature des responsabilités sociétales de la firme, notamment d'un point de vue moral (Lee, 2008). Certains auteurs parlent alors d'approche normative de la RSE pour désigner ces travaux (Frederick, 1994 ; Donaldson et Preston, 1995). La fin des années 1960 va alors marquer un tournant de ce point de vue ; la RSE va être étudiée depuis l'intérieur de la firme avec une approche davantage managériale.

1.1.2 Les premières approches managériales et l'avènement de la PSE des années 1960 aux années 2000

A la fin des années 1960 et au cours des années 1970, la méfiance de la société à l'égard des firmes va s'accroître. Cela se traduit par un renforcement de la législation⁷ ou la création de nombreuses Organisations Non Gouvernementales (ONG) et associations de défense des intérêts des consommateurs (Gond, 2016).

C'est dans ce contexte, en parallèle au développement des travaux Business and Society, que va émerger un nouveau courant ; la Corporate Social Responsiveness⁸ (Frederick, 1994). Fondé au début des années 1970 autour des travaux d'Ackerman et Bauer (1976), ce courant se concentre sur le développement de réponses adaptées aux questions sociétales qui se posent à la firme. Sans être exhaustifs, ces travaux vont s'attacher à caractériser le cycle d'intégration des questions sociétales dans la firme (Ackerman, 1973), les processus de réponse par la firme (Mc Adam, 1973 ; Wilson, 1975), les différentes postures que la firme peut adopter face à ces questions sociétales (Sethi, 1979) ou encore le rôle et l'apport des outils de gestion, tels que les chartes ou l'Audit Sociétal par exemple (Bauer et Fenn, 1972).

Il s'agit des premiers travaux à adopter une approche managériale de la RSE. D'une part, ces travaux abandonnent le point de vue de la société et adoptent clairement celui de la firme (Frederick, 1994). D'autre part, les auteurs affirment que les questions sociétales ne sont pas différentes des autres types de questions qui se posent à la firme et qu'elles doivent donc être intégrées et traitées de la même manière (Ackerman et Bauer, 1976).

Peu après l'apparition du courant Corporate Social Responsiveness, d'autres travaux vont également adopter une approche managériale de la RSE avec un objectif différent ; celui de justifier la RSE d'un point de vue économique. Dès le début des années 1970, ces premiers travaux se concentrent sur l'étude du lien entre la RSE et la Performance Financière (PF) de la firme (Margolis et Walsh, 2003). Cette tradition de recherche, parfois dénommée Business Case de la RSE, demeure très active encore aujourd'hui (Aguinis et Glavas, 2017). Ces travaux sont fondateurs de ce que certains auteurs appelleront plus tard le courant stratégique de la RSE (Burke et Logsdon, 1996 ; Porter et Kramer, 2006 ; Bocquet *et al.*, 2013 ; 2017 ; Acquier *et al.*, 2017, p. 141) qui s'intéresse à « *la façon dont les marchés et les logiques de compétition*

⁷ Le Textile Fiber Product Identification Act de 1958, le National Traffic and Motor Safety Act de 1966, le Clean Air Act de 1970, etc. (Lee, 2008).

⁸ Nous avons préféré conserver le terme anglais car sa traduction française, « *sensibilité sociétale de l'entreprise* » (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004) traduit mal l'idée de réponse de la firme au cœur de ce courant.

impactent les comportements responsables des firmes et comment ces dernières peuvent tirer un avantage compétitif en combinant une création de valeur économique et sociétale ». Au-delà du Business Case de la RSE, les auteurs du courant stratégique se sont également interrogés sur la RSE en tant que facteur de compétitivité de la firme (Burke et Logsdon ; 1996) en lien avec la notion de « *valeur partagée* » (Porter et Kramer, 2002 ; 2006).

A compter du début des années 1980, un nombre conséquent de nouveaux concepts, plus ou moins proches de celui de RSE, ont également vu le jour. Parmi les plus connus, nous pouvons citer le Développement Durable, introduit par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'Organisation des Nations Unies⁹. Le Développement Durable, qui traduit un objectif de développement harmonieux des sociétés à long terme, est un concept qualifié de « *macro* » qui prend la société dans son ensemble comme unité d'analyse. La RSE se présente alors comme la traduction de ce concept à l'échelle de la firme (Gond, 2016). Nous pouvons également citer la Triple Bottom Line (Elkington, 1997), concept très opérationnel et parfois rattaché au courant stratégique de la RSE (Acquier *et al.*, 2017), qui traduit l'idée que les responsabilités de la firme se traduisent sur trois composantes ; économique, sociale et environnementale.

Toutefois, l'évènement principal de cette période est sans doute l'introduction du concept de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE). La paternité de ce concept est communément attribuée à Carroll (1979) qui en propose le premier modèle théorique, repris et complété par Wartick et Cochran (1985) puis par Wood (1991). Ces modèles pionniers cherchent à réconcilier et enrichir les travaux du courant Business and Society en les rapprochant de ceux, plus managériaux, du courant Corporate Social Responsiveness. L'avènement du concept de PSE va également permettre d'enrichir certains travaux du courant stratégique de la RSE, en particulier ceux du Business Case qui s'intéressent à l'étude du lien entre la RSE et la Performance Financière (PF) de la firme (Mc Williams et Siegel, 2001 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Wood, 2010). En effet, le concept de PSE introduit une mesure complète et robuste de la RSE et relance alors l'intérêt pour l'étude de ce lien d'un point de vue statistique (Bocquet *et al.*, 2017). L'impact de la PSE est si important dans ces travaux que certains auteurs vont alors parler de l'étude du lien PSE-PF plutôt que RSE-PF (Tarabella et Burchi, 2013). Toutefois, comme le souligne Bocquet *et al.* (2017), que les auteurs fassent référence au lien PSE-PF ou RSE-PF, la finalité de ces travaux reste la même ; il s'agit d'étudier l'intérêt économique pour la firme d'adopter des stratégies et pratiques responsables.

Un autre tournant de cette période est l'apparition des approches par les Parties Prenantes (PP) reposant donc sur la Théorie des Parties Prenantes (TPP) dont les origines sont rappelées dans l'Encadré 2 ci-dessous. En permettant de préciser auprès de qui s'exercent les responsabilités sociétales de la firme, la TPP est devenue un des cadres théoriques de référence de la RSE (Mercier, 2010 ; Frynas et Yamahaki, 2016). Non seulement elle est parvenue à constituer à elle seule une nouvelle approche de la RSE que certains qualifient « *d'approche stakeholders* » (Donaldson et Preston, 1995 ; Garriga et Melé, 2004 ; Secchi, 2007) mais elle s'est également diffusée dans d'autres courants de la RSE. Elle a notamment permis de revisiter le concept de PSE. A titre d'exemple, Clarkson (1995) prend le contrepied des

⁹ 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/>.

travaux précédents de Carroll (1979) ou Wood (1991) et propose de revoir à la fois la conceptualisation et la mesure de la PSE à l'aide du concept de PP. Finalement, la forte dissémination de la TPP au sein des divers courants de la littérature RSE aura contribué, en retour, au développement et à l'évolution de la TPP (Gond, 2016).

La TPP s'est développée dans le cadre d'un programme « *Stakeholder* » à partir de 1977 à la Warton School (Mullenbach-Servayre, 2007 ; Acquier et Aggeri, 2015). Si l'ouvrage de Freeman (1984), « *Strategic management : a stakeholder approach* », est considéré comme étant à l'origine de la TPP, le terme de Parties Prenantes¹⁰ (PP) est, quant à lui, antérieur. Il apparaît pour la première fois en 1963 « *au sein d'un mémorandum du Stanford Research Institute* » (Mullenbach-Servayre, 2007, p. 111)¹¹.

Freeman (1984, p. 46) donne une définition « large » des PP : « *tout groupe d'individus ou individu qui peut affecter ou peut être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Il existe une autre définition, plus « étroite » ; « *tout groupe d'individus ou individus dont la firme dépend pour sa survie* » (Freeman et Reed, 1983, p. 25). Certains reprochent à la première d'englober, possiblement, des individus vis-à-vis desquels la firme n'a pas de responsabilité. D'autres reprochent à la deuxième d'ignorer les individus dont la firme dépend peu mais qui sont fortement impactés par l'activité de la firme (Mercier, 2010).

Le principal intérêt de cette théorie est d'apporter une modélisation de la firme sous la forme d'une « *roue de vélo* ». La firme, placée au centre, est en relation avec un ensemble de PP. Cette représentation simplifiée présente l'avantage d'identifier vis-à-vis de qui s'exercent les responsabilités de la firme (Mullenbach-Servayre, 2007, p. 113). La TPP n'a pas été développée spécifiquement pour la RSE mais plutôt comme une théorie générique du management stratégique. D'après Mullenbach-Servayre (2007), le concept de PP s'est développé dans quatre branches du management stratégique : les théories des systèmes, la planification, la RSE et les théories des organisations. Toutefois, tel que mentionné précédemment, elle a connu un grand succès dans la littérature sur la RSE et a permis d'en revisiter certains concepts, dont la PSE.

Encadré 2 – L'origine de la TPP et sa place dans la littérature sur la RSE

Finalement, cette lecture historique de la RSE est à rapprocher de celle de Lee (2008), basée sur une synthèse de l'évolution des travaux sur la RSE depuis les travaux fondateurs des années 1950 jusqu'à la fin des années 1990 (qui correspond, peu ou prou, à la fin de la dernière période que nous avons présentée). D'une part, l'auteur souligne que l'attention s'est déplacée d'une approche normative à un niveau d'analyse institutionnel vers une approche plus managériale au niveau d'analyse organisationnel. Il résume ce constat en concluant « *qu'à la fin des années 1990, la RSE s'est imbriquée à la littérature en stratégie, notamment en rendant ses relations avec les marchés plus explicites* » (Lee, 2008, p. 54-55). Le Tableau 1 ci-dessous reprend les grandes évolutions de la littérature RSE.

¹⁰ La traduction anglaise, « *stakeholder* », juxtapose les termes de « *stake* » et « *holder* ». Cela renvoie à une personne détentrice, « *holder* », d'un intérêt, « *stake* », vis-à-vis de la firme. Cette formule est à la fois un clin d'œil et le contrepied des expressions de « *shareholder* » ou « *stockholder* » qui désignent les actionnaires de la firme.

¹¹ Par ailleurs, Mullenbach-Servayre explique (2007) que des auteurs tels que Berle et Means (1932) ou Dodd (1932) font référence, dans leurs travaux, à ce qui pourrait s'apparenter à des PP, sans en utiliser le terme.

	Années 1950-1960		Années 1990
Niveau d'analyse	Institutionnel	⇒	Organisationnel
Orientation théorique	Ethique / Obligation	⇒	Managériale
Orientation éthique	Explicite	⇒	Implicite
Relation PSE et PF	PSE et PF étudiées séparément	⇒	Couplage PSE-PF fortement étudié

Tableau 1 – Les évolutions de la littérature RSE

D'après Lee (2008)

1.1.3 Les perspectives et enjeux de la RSE contemporaine

Depuis la fin des années 2000, la RSE continue de se développer. Désormais, plus qu'un concept, elle constitue un champ bien identifié en sciences de gestion, comme en témoigne les nombreuses revues académiques internationales¹² ou le nombre croissant de numéros spéciaux qui lui sont dédiés¹³ (Gond, 2016). Cette institutionnalisation du champ de la RSE ne doit toutefois pas occulter les trois enjeux centraux qu'elle doit encore surmonter (Frynas et Yamahaki, 2016 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; 2017).

Le premier enjeu est théorique. Du fait de son succès, la littérature RSE reste fragmentée et peine toujours à trouver des cadres théoriques clairs (Secchi, 2007 ; Lee, 2008). Frynas et Yamahaki (2016) mettent en avant le besoin de davantage intégrer les cadres théoriques classiques au sein de cette littérature, notamment en les combinant. Les auteurs estiment qu'il serait également pertinent de développer de nouveaux cadres théoriques spécifiques à la RSE. Ces nouveaux cadres représenteraient un apport à la littérature sur la RSE mais aussi à la littérature générique en management stratégique (Frynas et Yamahaki ; 2016).

Le deuxième enjeu concerne le contexte d'application de la recherche et les méthodologies mobilisées. Comme le souligne Lee (2008), la littérature contemporaine sur la RSE se concentre sur le niveau d'analyse organisationnel en traitant la firme de façon générique (Aguinis et Glavas, 2012). Certains auteurs soulignent alors le manque de recherches sur une industrie ou un type de firme en particulier (Mc Siegel et Williams, 2001 ; Lindgreen et Swaen, 2010 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Tarabella et Burchi, 2013). Ce type de recherches permet pourtant d'étudier les effets d'un contexte particulier sur la RSE. Ils appellent donc à davantage de travaux en ce sens en mobilisant des méthodologies qualitatives, notamment au travers d'études de cas (Tarabella et Burchi, 2013).

Le troisième enjeu, plus marginal, concerne le niveau d'analyse des travaux de recherche. La RSE est un concept dont on distingue trois niveaux d'analyse usuels : institutionnel, organisationnel et individuel (Wood, 2010 ; Frynas et Yamahaki, 2016). Or, la majorité des

¹² « *Business Ethics Quarterly* », « *Journal of Business Ethics* » ou « *Journal of Cleaner Production* » par exemple.

¹³ Revue « *Organization* » : numéro spécial « *In search of Corporate Social Responsibility* », mai 2013.

Revue « *Journal of Management Studies* » : numéro spécial « *Accounting for stakeholders* », novembre 2015.

auteurs s'est attachée à traiter chacun de ses niveaux de manière indépendante sans prendre en compte leur articulation (Aguinis et Glavas, 2012). Certains auteurs appellent donc à davantage de travaux multi-niveaux (Aguilera, 2007 ; Aguinis et Glavas, 2012, 2017 ; Frynas et Yamahaki, 2016).

En résumé, comme nous l'avons souligné dans l'introduction générale de cette recherche, nous nous intéressons à la manière dont un management de la performance sociétale peut être mis en place dans une organisation, en particulier la station de montagne, et à la façon dont les PP peuvent y contribuer. **Cette recherche s'inscrit donc dans les deux premiers enjeux présentés ci-dessus. D'une part, cette recherche se donne pour objectif d'établir un cadre théorique solide en combinant les travaux sur la PSE et sur la TPP ; en particulier, elle a pour ambition de mieux comprendre le rôle des PP dans le management de la PSE. D'autre part, en s'intéressant aux stations de montagne, notre travail contribue à une plus large diffusion de la littérature sur la RSE en dehors du cas générique des firmes.**

1.2 La PSE : un concept central dans la littérature sur la RSE

La PSE occupe une place centrale dans la littérature sur la RSE. Dès la fin des années 1990, Carroll (1999, p. 291) montre, en interrogeant un panel de 50 « *academic leaders* », que la PSE fait partie des principales préoccupations de recherche sur la RSE¹⁴. De la même façon, Taneja *et al.* (2011) dressent, entre 1970 et 2008, une cartographie des concepts et problématiques de la littérature sur la PSE. Ils identifient trois groupes de travaux qui traitent plus spécifiquement de la performance, désignés comme suit : « *Impacts des initiatives RSE sur la performance financière* », « *Problèmes de mesure de la PSE* » et « *Considérations sur la mesure de la RSE* ». Ils sont interconnectés et renvoient tous vers l'ensemble, plus large et central, désigné « *Approches et mesures de la PSE* » (Taneja *et al.* 2011, p. 350). Leur recherche montre donc que la question de la performance s'est diffusée dans le champ de la RSE avec l'apparition du concept de PSE.

Plus généralement, dès son apparition, **le concept de PSE va donner lieu à deux perspectives ; l'une est de nature théorique et l'autre, de nature empirique** (Husted, 2000 ; Gond et Crane, 2010 ; Wood, 2010 ; Gond, 2016). Bien que très différentes, ces deux perspectives vont connaître un fort succès puisque chacune d'elles répond à des enjeux forts de la littérature de la RSE à ce moment de son développement.

La perspective dite théorique de la PSE repose sur une synthèse théorique du courant Business and Society et de celui de la Corporate Social Responsiveness, dont les développements respectifs, en relative déconnexion et poursuivant des finalités différentes, menaçaient la cohérence de la littérature sur la RSE. En effet, les travaux ancrés dans le courant Business and Society se concentrent sur la dimension éthique de la RSE et s'attachent à définir la nature et la portée des responsabilités qui découlent du lien entre la firme et la société (Preston et Post, 1975 ; Donaldson et Preston, 1995). Les chercheurs se placent alors du côté de la société et n'abordent pas directement ce qui se passe à l'intérieur de la firme (Lee, 2008). De leur côté, les travaux de la Corporate Social Responsiveness délaissent les questions morales et, se plaçant

¹⁴ La PSE est classé 4^{ème} préoccupation de recherche derrière *Business Ethics*, *International Social Issues* et *Business and society/social issues* (Carroll, 1999).

à l'intérieur de la firme, s'intéressent à la façon dont sont intégrées et gérées ce qu'ils appellent les questions sociétales (Ackerman et Bauer, 1976). Carroll (1979) fut le premier à combiner les travaux de ces deux courants. Par la suite, certains auteurs vont étendre ce modèle (Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991) alors que d'autres vont le revisiter entièrement à l'aune de la TPP (Clarkson, 1995 ; Wood et Jones, 1995 ; Husted, 2000).

La perspective empirique de la PSE vise, quant à elle, à proposer des mesures complètes et robustes de la RSE, capables de répondre à un enjeu d'opérationnalisation de la RSE. Gond (2016, p. 48) résume cet enjeu en disant que « *la prise en compte sérieuse de la RSE par les entreprises tout comme l'étude scientifique de cette notion par le monde académique supposent que l'on puisse parvenir à la mesurer* ». Ce constat s'inscrit dans la lignée de la célèbre citation de Lord Kelvin, « *when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meagre and unsatisfactory kind* » (Kelvin, 1891, p. 80-81). De nombreux auteurs se sont alors attachés à lister l'ensemble des mesures existantes, à la fois dans la littérature académique (Wood, 2010), mais également dans le monde économique (Decock-Good, 2001 ; Gond, 2016). Toutefois, force est de constater qu'au sein de la littérature en sciences de gestion, le terme « *performance* » pose de sérieuses difficultés ; il est qualifié de terme « *valise* » ou de notion « *floue et polysémique* » (Pesqueux, 2004 ; Saulquin et Schier, 2007). Une revue des mesures de performance existantes, appliquées à la RSE, montre que l'éventail des finalités de mesure est effectivement large et qu'il dépasse le simple cadre de l'atteinte d'objectifs organisationnels (Decock-Good, 2001).

En synthèse, le développement des deux grandes perspectives, théorique et empirique, de la PSE conforte l'importance prise par ce concept au sein de sa littérature mère sur la RSE (Carroll, 1999). Si le concept reste à préciser, on comprend déjà sa portée en concevant la performance comme bien plus vaste et complexe que celle portée par la vision traditionnelle, limitée à l'atteinte d'objectifs organisationnels évalués uniquement par des mesures d'ordre économique.

SECTION 2 – Une analyse comparative des perspectives et approches de la PSE

Si les auteurs ont effectivement distingué deux perspectives différentes de la PSE dans la littérature, l'une théorique et l'autre empirique, cela ne signifie pas qu'elles constituent deux ensembles parfaitement homogènes (Secchi, 2007). Par ailleurs, bien que ces deux perspectives se soient développées de manière relativement indépendante, la frontière les séparant n'est pas totalement étanche (Husted, 2000). A l'image du champ de la RSE, la littérature sur la PSE est donc vaste et hétérogène. L'objectif de cette deuxième section est de dresser une synthèse de la littérature sur la PSE à l'issue de laquelle nous justifions le choix de retenir l'approche de la PSE par les PP, clarifiant ainsi le positionnement théorique de cette thèse.

2.1 La perspective théorique de la PSE : deux approches distinctes

La perspective théorique comprend deux approches distinctes de la PSE (Igalens et Gond, 2005 ; Gond, 2016) : l'approche intégrative et l'approche par les PP.

2.1.1 L'approche intégrative de la PSE

L'approche intégrative de la PSE propose une conception englobante de la PSE reposant sur des modèles multidimensionnels. Le modèle de PSE de Carroll (1979), considéré comme le modèle fondateur¹⁵ de cette approche, se présente comme la réunion de trois dimensions. La première dimension correspond aux catégories de responsabilités sociétales, héritée des travaux du courant Business and Society. Elle définit la nature des responsabilités de la firme : « économique », « légale », « éthique » et « discrétionnaire »¹⁶. Les deuxième et troisième dimensions, la « nature des questions sociétales » et « la philosophie de réponse », correspondent à la partie plus managériale du modèle, héritée des travaux du courant Corporate Social Responsiveness. La deuxième dimension est une reprise de la notion de question sociétale, présentée précédemment (cf. Section 1 de ce chapitre). La troisième dimension reprend la typologie de Wilson (1975) des attitudes à l'égard de ces questions ; « Réactif », « Défensif », « Adaptatif » et « Proactif » (RDAP)¹⁷. Ce modèle, présenté en Figure 1 ci-dessous, **conçoit la PSE comme « une articulation et une interaction entre différentes catégories de responsabilités, des questions sociétales relatives à ces responsabilités et des philosophies de réponses apportées à ces questions »** (Igalens et Gond, 2015, p. 133).

¹⁵ Secchi (2007) souligne toutefois que certains travaux antérieurs (Kreps ; 1962) faisaient déjà référence à la notion de performance sociétale, en particulier au sein de l'approche empirique de la PSE.

¹⁶ En tant qu'unité économique, la firme possède tout d'abord une responsabilité « économique ». La responsabilité « légale » renvoie, quant à elle, aux obligations de respect des lois et des règlements. Ensuite, la responsabilité « éthique » fait référence aux comportements et activités attendus, de façon informelle, par la société du fait de l'appartenance de la firme à la société. L'auteur reconnaît que la responsabilité éthique est difficile à définir et qu'elle suscite, par nature, de nombreux débats. Enfin, les « responsabilités discrétionnaires » font référence aux sujets pour lesquels la société n'a pas d'attentes claires pour la firme ; ce sont des zones de liberté pour la firme au sein desquelles elle agit en son âme et conscience.

¹⁷ Carroll (1979) explique que l'échelle RDAP est un continuum, qui traduit le degré d'implication et de prise en compte vis-à-vis de ses responsabilités sociétales, allant de Réactif (refus de prise en compte) à Proactif (prise en compte au-delà des attentes). Toutefois, cette échelle ne traduit pas le degré d'acceptation des responsabilités sociétales par la firme.

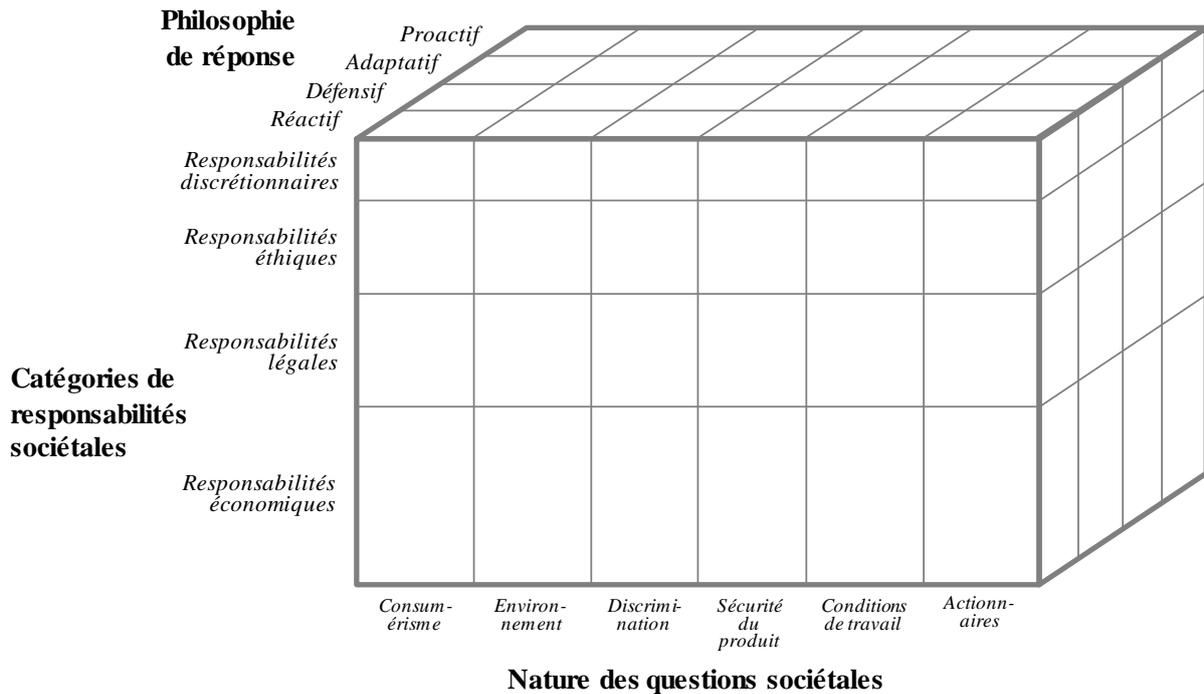


Figure 1 – Le modèle de PSE de Carroll (1979)

Le modèle de Wartick et Cochran (1985) propose une extension de celui de Carroll (1979) qui vise à le rendre plus robuste et « logique » notamment par la nouvelle dénomination des trois dimensions du modèle (Wood, 2010) qui deviennent des « principes », des « processus » et des « politiques ». Pour les auteurs (1985, p. 758), **la PSE renvoie à « l'interaction des principes de responsabilité sociétale, le processus de sensibilité sociétale et les politiques développées pour répondre aux questions sociétales »**. Les « principes », de manière similaire au modèle de Carroll, font référence aux catégories de responsabilités sociétales en reprenant les mêmes types de responsabilités. Les « processus » correspondent à la troisième dimension du modèle de Carroll et désignent la capacité de prise en compte des questions sociétales par la firme. Enfin, les « politiques », ajout du modèle, sont assimilables à un processus stratégique de formulation de réponses aux questions sociétales. Ce modèle est plus dynamique, notamment par l'ajout de la dimension, « politiques », sous la forme d'un processus stratégique de formulation de réponse et par la suppression de la deuxième dimension, « nature des questions sociétales », jugée trop statique dans le modèle de Carroll (Wood, 1991).

Si le modèle de Carroll est connu pour être le modèle fondateur de la PSE, celui de Wood (1991) est le plus repris et le plus cité. Ce dernier s'inscrit dans la même logique que les précédents ; il en constitue un élargissement en termes de niveaux d'analyse et en termes de dimensions. Pour l'auteur (1991, p. 693), **la PSE se définit alors comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilités sociétales, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise »**. Ce modèle est également tridimensionnel. Il intègre la première dimension du modèle de Wartick et Cochran, « principes », en la complétant pour rendre plus explicite les trois niveaux d'analyse (institutionnel, organisationnel et individuel) auxquels les responsabilités sociétales de la firme s'exercent. La deuxième dimension, « processus », est également reprise de Wartick et Cochran mais en considérant plus explicitement les types de

processus en jeu. Le management des PP fait partie de ces processus, toutefois Wood (1991) parle « *d’outils du management des PP* »¹⁸, de « *management des relations avec les PP* »¹⁹ puis de « *processus de management des PP* » sans jamais définir le concept. Enfin, la dernière dimension, « *résultats et impacts* », remplace la dimension « *politiques* » du modèle de Wartick et Cochran et la prolonge en soulignant que la PSE ne se traduit pas seulement par des politiques mises en place par la firme mais également par des résultats et des impacts tangibles à 3 niveaux : celui des individus et des organisations, celui des environnements physiques et naturels et celui des systèmes sociaux et des institutions. Cette évolution ouvre, un peu plus, la voie à une possible mesure de la performance. Un visuel du modèle de Wood (1991) est repris en Figure 2 ci-dessous.

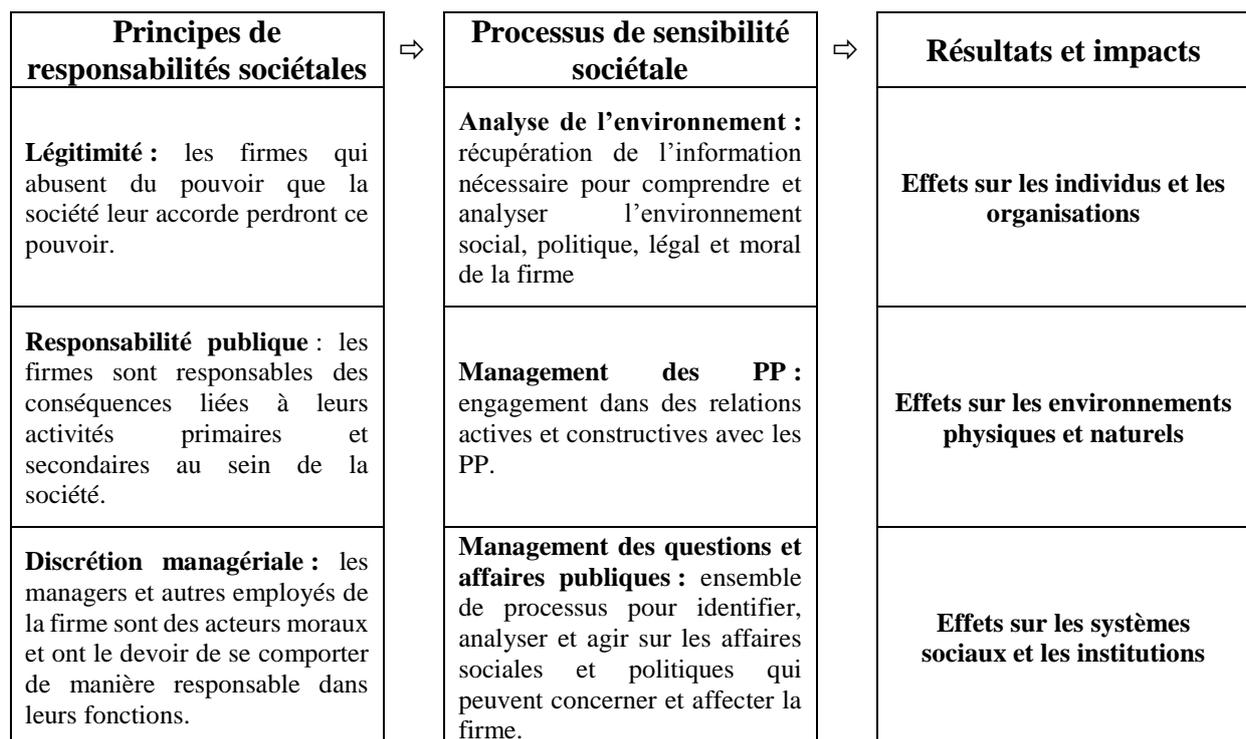


Figure 2 – Le modèle de PSE de Wood (1991)

Ces trois modèles, qui incarnent l’approche intégrative de la PSE, ont connu un fort succès dans la littérature sur la RSE. Toutefois, cette approche est sur le déclin au regard de trois limites principales (Gond et Crane, 2010). La première limite est d’ordre théorique. Etant donné la finalité poursuivie par leurs auteurs, ces travaux possèdent des influences théoriques multiples. Il s’agit principalement de cadres hérités de l’éthique des affaires (Carroll, 1979, 1991 ; Swanson, 1995 ; 1999), la théorie des systèmes (Wood, 1991 ; 2010) et, dans une moindre mesure, la TPP (Wood, 1991 ; 1999 ; Wood et Jones, 1995). Cela conduit à une absence de logique théorique permettant de mettre en cohérence les dimensions de ces modèles, aboutissant davantage au développement « *d’outils de classification* » (Mitnick, 1993).

D’autre part, ces influences théoriques multiples ont engendré de nombreux débats internes, notamment au sujet des niveaux d’analyse retenus pour appréhender le concept (Wood, 1991 ;

¹⁸ Faisant référence à des newsletters ou des programmes de relations publiques (Wood, 1991).

¹⁹ Faisant référence au Reporting Sociétal ou au « *collaborative problem solving* » par exemple (Wood, 1991).

Clarkson 1995) et la façon de définir les responsabilités sociétales (Wood, 1991 ; Swanson, 1999). Ces débats, dont certains restent encore ouverts aujourd'hui constituent le talon d'Achille de cette approche de la PSE. A ce titre, Gond et Crane (2010, p. 681) estiment que la PSE, telle que définie dans cette approche, est devenue un concept « *parapluie* » au sens de Hirsh et Levin (1999) : « *Une idée ou un concept utilisé afin d'englober et prendre en compte un large ensemble de phénomènes divers* ». Finalement, malgré la synthèse opérée, cette approche n'a pas, paradoxalement, su trouver ou former un cadre théorique suffisamment fort pour former une conception unifiée de la PSE dont la littérature a besoin.

Enfin, cette approche intégrative de la PSE souffre d'un manque d'opérationnalité. Malgré la structure tridimensionnelle des modèles, ce sont les dimensions « *principes* » et les dimensions « *processus* » qui ont reçu le plus d'attention, à la fois dans l'élaboration des modèles mais également dans les discussions entre auteurs (Husted, 2000). Cette asymétrie est probablement imputable à Carroll (1979) qui dans son modèle original a rejeté l'idée d'insérer une dimension « *résultats* » ou « *mesures* ». Cela a été résolu, au moins en partie, par ajouts successifs au fil des modèles mais la question de la mesure de la performance reste toujours difficile à articuler avec les autres dimensions (Wood, 2010).

2.1.2 L'approche de la PSE par les PP

L'approche de la PSE par les PP revisite la première en mobilisant la TPP et se veut plus opérationnelle. C'est avec les travaux de Clarkson (1995) qu'apparaît l'approche de la PSE par les PP. Cette recherche constitue l'une des plus importantes critiques de l'approche intégrative de la PSE. Alors que les auteurs de l'approche intégrative, notamment Wood (1991), insistent sur l'importance du niveau d'analyse institutionnel de la PSE, Clarkson rejette cette idée en affirmant toute l'importance du « *niveau organisationnel* ». Pour lui, « *le niveau organisationnel, défini comme celui de la firme en relation avec ses PP, est le niveau d'analyse approprié pour définir et mesurer la PSE* » (Clarkson, 1995, p. 104). De fait, Clarkson rejette également la définition des responsabilités sociétales de l'approche intégrative. Il estime que les domaines de responsabilités proposés par Wood (1991) sont trop vastes et trop difficilement mesurables. Il fait alors appel à la notion de PP et propose de définir les responsabilités sociétales comme les attentes des PP à l'égard de la firme : « *Il est important de distinguer les questions sociétales des questions des PP puisque les firmes, et leurs managers, gèrent des relations avec des PP et non pas avec la société* » Clarkson (1995, p. 100).

Clarkson (1995, p. 92) propose alors **un modèle de PSE par les PP en considérant que « la PSE peut être définie et mesurée de manière plus efficace en utilisant un cadre fondé sur le management des relations entre la firme et ses parties prenantes »**. Cette approche se veut plus opérationnelle, notamment lorsque l'auteur déclare que « *ce qui compte, c'est la performance. La performance peut être mesurée et évaluée* »²⁰ (Clarkson, 1995, p. 105).

²⁰ Pour cette raison, Gond et Crane (2010) classent le travail de Clarkson dans la perspective empirique de la PSE. Toutefois, à l'instar de nombreux autres auteurs (Husted, 2000 ; Igalens, Gond ; 2005 ; Gond, 2016), nous considérons le travail de Clarkson (1995) comme contribuant à la perspective théorique. Nous avançons deux arguments à cela. Premièrement, il s'agit d'un modèle dont l'inspiration provient d'une réflexion théorique autour d'un cadre majeur de la RSE, la TPP. Deuxièmement, de par son ancrage fort dans la TPP, ce modèle a connu un fort succès qui a contribué à le rendre incontournable au sein de la littérature sur la RSE.

Cette modélisation repose sur l'activité de « *management des PP* » qui correspond au « *management des demandes des PP et des relations avec les PP* » (Clarkson, 1995). Néanmoins, comme Wood (1991), Clarkson ne définit pas précisément ce qu'il entend par management des PP. Par ailleurs, le modèle intègre deux finalités ; « *la prise en compte des PP et de leurs demandes* » et « *la satisfaction des PP* ». De fait, la PSE se mesure de deux façons ; par le degré de prise en compte des PP, à l'aide de l'échelle RDAP de Wilson (1975), et par la satisfaction des PP concernées.

L'intérêt du modèle de Clarkson (1995) est d'intégrer une dimension managériale, reposant sur le management des PP, et une dimension « résultats ». Le lien de causalité entre ces deux dimensions n'est toutefois pas affirmé. Il s'agit plutôt de concevoir le management des PP comme un levier managérial permettant d'atteindre les résultats (cf. Figure 3 ci-dessous).

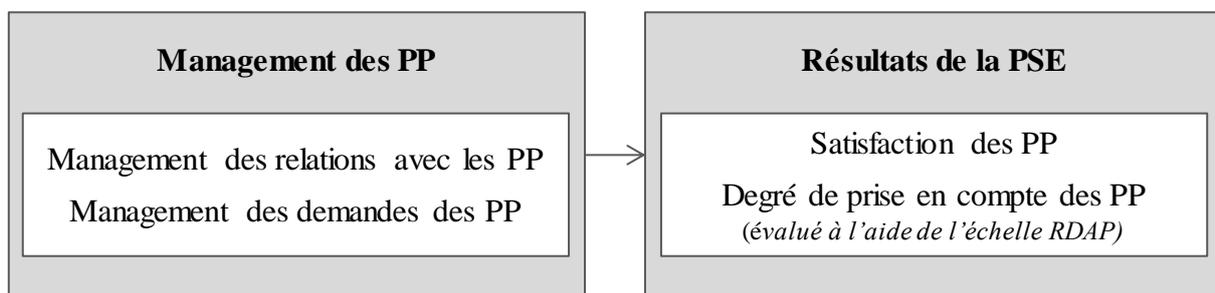


Figure 3 – Une représentation du modèle de PSE de Clarkson (1995)

De nombreux autres auteurs ont également contribué à cette approche de la PSE (Logsdon, Yuthas, 1997 ; Husted, 2000 ; Davenport, 2000). Toutefois, seuls les premiers travaux se sont attachés à modéliser la PSE, à proprement parler. Les développements plus récents ont mobilisé la PSE par les PP pour l'étude du lien RSE-PF et se sont donc détachés de la perspective théorique de la PSE (Rowley et Berman, 2000 ; Pelozo, 2009 ; Brower et Mahajan, 2013 ; Kang, 2013 ; Agudo-Valiente *et al.*, 2015). A notre connaissance, seuls Wood et Jones (1995) ont proposé un modèle de PSE par les PP que l'on pourrait considérer comme « concurrent » à celui de Clarkson (1995). Wood et Jones (1995, p. 261) proposent avant tout une revisite du modèle de PSE intégrative de Wood (1991) avec pour finalité de le « réintégrer à la TPP ». Ils se sont intéressés aux apports de la TPP sur les trois dimensions du modèle de Wood – « principes », « processus » et « résultats et impacts ». Ils ont alors identifié les trois niveaux d'interactions entre la firme et ses PP, relativement aux trois dimensions du modèle de Wood (1991) ; les PP expriment leurs attentes (dimension « principes »), les PP ressentent les effets du fonctionnement de la firme (dimension « processus ») et les PP jugent si la firme a répondu à leurs attentes (dimension « résultats »). Toutefois, ce modèle conserve les autres attributs du modèle de Wood (1991) dont la structure demeure. La PSE est alors appréhendée à trois niveaux d'analyse – individuel, organisationnel et institutionnel – à l'inverse de Clarkson (1995) qui ne considère que le niveau organisationnel.

Ces désaccords entre les modèles de Wood et Jones (1995) et de Clarkson (1995) traduisent une divergence, plus profonde, entre ces auteurs concernant les finalités de la firme et la nature de ses responsabilités (Jones et Wicks, 1999). Cette divergence s'explique par « l'incapacité de la TPP à trancher les débats récurrents sur les finalités de la firme » (Mercier, 2010, p. 150),

et renvoie à l'opposition classique entre les différentes approches de la TPP (cf. Encadré 3 ci-dessous).

D'après Donaldson et Preston (1995), la TPP peut être comprise dans une approche normative, une approche stratégique/instrumentale ou une approche descriptive. La première s'intéresse plus particulièrement au « *cœur normatif* » de la TPP, c'est-à-dire la finalité de la firme et la nature de ses responsabilités à l'égard de ses PP (Freeman, 1994). La deuxième s'intéresse aux conséquences et résultats pour la firme du management des PP. Enfin, l'approche descriptive s'intéresse à la façon de définir et classer les PP et aux façons dont les managers répondent aux sollicitations des PP.

A priori, ces approches de la TPP ne sont pas exclusives les unes des autres étant donné qu'elles ne poursuivent pas les mêmes finalités. Toutefois, comme le souligne Mercier (2010), l'approche normative et l'approche stratégique/instrumentale semblent s'opposer sur un certain nombre de points.

L'approche normative propose que le « *cœur normatif* » de la TPP repose sur des considérations d'ordre moral et éthique (Jones et Wicks, 1999) et défend l'idée que la firme doit chercher à satisfaire, sans distinction, toutes ses PP, définies comme « *tout groupe d'individus ou individu qui peut affecter ou peut être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984, p. 46).

L'approche stratégique/instrumentale rejette ce « *cœur normatif* » et explique que la prise en compte des PP est au service de la stratégie de la firme et sert avant tout les intérêts de la firme. Les auteurs de cette approche adoptent la définition étroite des PP : « *tout groupe d'individus ou individus dont la firme dépend pour sa survie* » (Freeman et Reed, 1983, p. 25).

Encadré 3 – L'opposition entre TPP normative et TPP stratégique/instrumentale dans la littérature RSE

Il existe ainsi un débat, parmi les auteurs de l'approche de la PSE par les PP concernant la « bonne » approche de la TPP à mobiliser. D'un côté, Clarkson (1995) adopte une approche stratégique/instrumentale de la TPP. L'auteur affirme que la finalité de la firme est de créer et de distribuer la valeur de manière juste à l'ensemble de ses PP afin de ne pas remettre en cause leur participation aux activités de la firme. L'auteur limite cet objectif de création et distribution de valeur aux PP primaires, correspondant à la définition « *étroite* » des PP de Freeman et Reed (1983). La PSE et le management des PP sert donc la stratégie de la firme. De l'autre, Wood et Jones (1995, p. 231) adoptent l'approche normative de la TPP et une définition « *large* » des PP pour lesquelles la firme a le « *devoir* » et « *l'obligation* » de prendre en compte, sans distinction, toutes leurs attentes. Le « *cœur normatif* » sous-jacent à la PSE est alors défini uniquement par les attentes des PP, sans tenir compte de la stratégie de la firme.

En résumé, l'approche intégrative, pionnière de la PSE, n'a pas complètement réussi la synthèse théorique qu'elle souhaitait porter ; sa cohérence théorique est aujourd'hui questionnée et sa faible opérationnalité empêche sa diffusion empirique. L'arrivée d'une approche par les PP a alors constitué un renouveau pour le concept de la PSE. Cette approche propose une modélisation de la PSE à l'aide de la TPP et a introduit la possibilité de la mesure à l'aide des perceptions des PP.

2.2 La perspective empirique de la PSE : la multiplicité des finalités de mesure de la RSE

Les travaux issus de la perspective empirique ont « *mobilisé le concept de PSE du point de vue des résultats* » (Husted, 2000, p. 29) et sont donc centrés sur la question de la mesure. Cette littérature est vaste et hétérogène. A ce titre, Gond (2016, p. 49) souligne que « *la mesure de la RSE, se heurte à des problèmes similaires à ceux identifiés pour définir le concept même de RSE : multiplicité des approches et des dimensions, complexité du concept, difficulté à rendre*

compte de manière objective de ses composantes les plus subjectives qui sont souvent liées à une appréciation fondée sur des critères éthiques ou liées à un contexte social donné ». Pour organiser notre revue de littérature sur ces travaux, nous avons fait le choix de les présenter selon leurs finalités. Cette classification semble plus à même de faire apparaître les hypothèses sous-jacentes des auteurs quant à la mesure de la performance ainsi que les niveaux d'analyse auxquels ils se situent. Trois finalités sont mises en perspective ; « *l'étude du lien RSE-PF* », « *la communication sociétale* » et « *le pilotage interne* ».

La PSE a été mobilisée par de nombreux auteurs dans le cadre des travaux étudiant le lien entre RSE et PF, au sein du courant stratégique de la RSE. Dans ce cadre, la PSE est utilisée comme un moyen de mesurer la RSE et ne constitue donc pas une fin en soi. La finalité poursuivie par les auteurs est d'examiner l'effet des stratégies et des politiques responsables d'un point de vue économique pour la firme. Margolis et Walsh (2003) ont réalisé une revue de la littérature portant explicitement sur le lien PSE-PF. Ils ont identifié 127 travaux sur ce sujet entre 1972 et 2002 et 13 revues de littérature exhaustives. L'intérêt pour l'étude de ce lien s'est encore renforcé depuis (Carroll et Shabana, 2010 ; Wood, 2010 ; Tarabella et Burchi ; 2013).

Du point de vue de la mesure, Margolis et Walsh (2003) mettent en avant la forte hétérogénéité des indicateurs utilisés. Une partie significative des 127 recherches utilise des indices de pollution ou de réputation, tels que l'indicateur de réputation du magazine Fortune ou le Toxic Release Inventory (TRI) ou encore des mesures de la part d'agence de notation sociétale, telles que la notation de l'agence Kinder, Lydenberg, Domini (KLD) ou du Council on Economic Priorities (CED). Les autres travaux utilisent des mesures ad-hoc que les auteurs qualifient de « *disclosure of social performance* » sans donner d'exemples en particulier, tant ces proxies s'avèrent hétérogènes et parfois discutables (Margolis et Walsh, 2003, p. 274-277).

Après presque quatre décennies de recherche sur le Business Case, et malgré l'apport de la PSE comme mesure de la RSE, les auteurs ne parviennent pas à clore définitivement le débat sur ce lien RSE-PF (Lindgreen et Swaen, 2010). Bien que l'existence d'un lien faiblement positif soit aujourd'hui démontré (Wood, 2010 ; Tarabella et Burchi, 2013), plusieurs limites méthodologiques sont posées.

Premièrement, l'hétérogénéité des indicateurs utilisés témoigne de l'importante diversité des définitions sous-jacentes de la RSE dans ces travaux. En effet, les travaux théoriques sur la PSE n'ont pas réussi à fournir un cadre d'analyse suffisamment fort et opérationnalisable pour devenir le cadre de référence unifié de mesure de la RSE (Lee, 2008 ; Wood, 2010). De plus, comme le souligne Gond (2016, p. 49), « *l'opérationnalisation de la RSE s'est le plus souvent limitée à mobiliser des mesures déjà existantes* », ce que Ullmann (1985) illustre bien avec sa célèbre formule « *data in search of a theory* ». Par conséquent, au-delà de la variété des méthodes employées, cette diversité des mesures rend le travail de comparaison des différents travaux particulièrement délicat.

Deuxièmement, certains auteurs pointent du doigt les faiblesses des modélisations existantes du lien RSE-PF. Leur trop grande simplicité semble en décalage avec la nature du lien RSE-PF (Mc Williams et Siegel, 2001 ; Ray *et al.*, 2004 ; Barnett, 2007), « *non linéaire, variable et extrêmement complexe* » par essence (Orlitzky, 2013, p. 241). Certains auteurs avancent

également la piste d'un « *lien manquant* », tel que l'innovation par exemple, pour mieux comprendre la relation RSE-PF (Bocquet *et al.*, 2013, p. 643). Enfin, la majorité des modélisations ignore l'aspect dynamique et temporel de cette relation (Allouche et Laroche, 2005) alors que les conséquences de l'adoption de pratiques et stratégies responsables sont potentiellement différées dans le temps.

La PSE a également été mobilisée en lien avec une deuxième finalité relative à la communication sociétale des firmes. Certains auteurs ont utilisé les mesures proposées par la PSE pour vérifier, d'un point de vue interne et externe, si la communication sociétale des firmes était effectivement conforme à leur comportement ; « *walking the talk* » selon la formule souvent reprise dans la littérature sur la RSE (Lee, 2008 ; Andersen et Skjoett-Larsen, 2009). D'autres auteurs, se sont intéressés à la façon dont les firmes utilisaient des mesures pour crédibiliser leur communication sociétale. En inversant la formule citée ci-dessus, il est possible de parler de « *talking the walk* ». Ces travaux font face aux mêmes problèmes et critiques que ceux étudiant le lien entre PSE-PF relatifs au déficit de cadre conceptuel de la PSE et à la prévalence de mesures déjà existantes.

Les travaux se focalisant sur la question du « *walking the talk* » comprennent en particulier ceux traitant de l'Audit Sociétal (Dierkes, 1986). Il s'agit de mesures externes réalisées par des organisations indépendantes des firmes, et ce, afin d'obtenir une mesure objective. La littérature sur l'Audit Sociétal a émergé dans les années 1970, au sein du courant Corporate Social Responsiveness (Bauer et Fenn, 1973 ; Secchi, 2007). Les auteurs se sont intéressés aussi bien au processus d'audit qu'à ses conséquences pour la firme (Bauer et Fenn, 1973). Nous retrouvons alors les mêmes moyens de mesure que ceux précédemment cités comme les indices de pollution, les indices de réputation ou encore les mesures de la part d'agences de notation sociétale.

Les travaux sur le « *talking the walk* » portent sur les mesures mises en avant par les firmes pour renforcer leur communication sociétale. Dans ce cas, la mesure est réalisée à l'initiative des firmes. Elles peuvent donc s'en occuper elles-mêmes ou les confier à des agences de notation sociétale, des cabinets de conseil ou même des organismes certificateurs (Gond, 2016). Dans la littérature, de telles initiatives sont regroupées sous le libellé de Reporting Sociétal, ce qui consiste à fournir des éléments de la RSE de la firme à certaines PP. Il peut s'agir de communications à l'égard des clients et consommateurs afin de leur donner des garanties quant à l'engagement sociétal de la firme ; dans ce cas, le reporting peut être complété par des normes et certifications (Gond, 2016). Il peut également s'agir de communications à destination d'actuels et potentiels investisseurs dans le cadre d'Investissements Socialement Responsables (ISR) (Sparkes et Cowton, 2004). Dans le contexte d'investissements financiers, certains parlent également de « *critères ESG* » et de « *performance ESG* » (Environnemental, Social et Gouvernance) pour évaluer le caractère responsable d'un investissement (Rahdari et Rostamy, 2015). Enfin, il peut tout simplement s'agir de communications à l'égard de la société entière afin de légitimer l'action de la firme (Secchi, 2007). De nombreuses grilles d'évaluation telle que la Global Reporting Initiative ont vu le jour (Igalens et Gond, 2005). Tout comme pour l'Audit Sociétal, les premiers travaux concernant le Reporting Sociétal empruntent au courant Corporate Social Responsiveness (Secchi, 2007 ; Acquier et Aggeri, 2015). En effet, les auteurs de ce courant considèrent le Reporting Sociétal, comme un moyen de réponse aux questions sociétales.

Enfin, la PSE a également été mobilisée pour une finalité de pilotage interne de la firme. Dans la littérature, certains de ces travaux sont regroupés sous l'appellation de Comptabilité Sociétale (Secchi, 2007). Il peut également s'agir d'outils de pilotage de la performance adaptés à la PSE (Gray *et al.*, 2001 ; Searcy, 2012). A titre d'exemple, nous pouvons citer les nombreux travaux qui visent à revisiter le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1992) et qui ont notamment mené à la création du Sustainability Balanced Scorecard (Zingales et Hockerts, 2003).

Une partie importante de ces travaux provient d'auteurs, notamment en contrôle de gestion, qui ont proposé de revisiter la question du pilotage de la performance et des outils associés à l'aune de la vision plus ouverte et multidimensionnelle de la performance que semble incarner la PSE (Bourguignon *et al.*, 2004 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006 ; Pedersen et Neergaard, 2008 ; Meyssonier et Rasolofo-Distler, 2011 ; Mousli, 2014). Leur contribution se situe davantage dans une littérature plus large sur le pilotage de la performance et les outils du contrôle de gestion. Certains auteurs, dans la littérature française, abandonnent même le terme de PSE pour parler de « *performance globale* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006 ; Renaud et Berland, 2007 ; Chauvey *et al.*, 2015), de « *responsabilité globale* » (Germain, Gates, 2010) ou encore de « *performance durable* » (Székely et Knirsch, 2005) qui traduit mieux le caractère multidimensionnel (économique, social et environnemental) de la performance à la manière de la Triple Bottom Line (TBL) d'Elkington (1997). Cette évolution dans la terminologie peut expliquer la raison pour laquelle, à l'exception de Secchi (2007), les principales revues de la littérature sur la PSE ne font que peu référence à ces travaux qui, paradoxalement, sont nombreux²¹.

En résumé, la perspective empirique de la PSE ne s'intéresse qu'à la question de la mesure et des résultats. Elle constitue une littérature vaste et hétérogène au sein de laquelle il n'y a aucun consensus méthodologique. Il est important de souligner qu'un certain nombre de travaux se sont appuyés sur les modèles de PSE par les PP (Orlitzky *et al.*, 2003 ; Secchi, 2007 ; Lee, 2008), notamment dans l'étude du lien RSE-PF. Cela souligne l'intérêt de l'approche de la PSE par les PP du point de vue de la mesure et met en avant l'existence d'une « *porosité* » entre la perspective théorique et la perspective empirique de la PSE.

2.3 Une comparaison des perspectives et approches de la PSE : le choix de la PSE par les PP

Nous proposons ici de mener une analyse comparative entre les grandes perspectives de la PSE et approches associées pour mettre en évidence les enjeux théoriques et méthodologiques de cette littérature. Cette analyse nous permettra de justifier le positionnement théorique de cette thèse qui s'intéresse aux leviers managériaux de la PSE et au rôle joué par les PP vis-à-vis de ces leviers.

²¹ Nous avons fait le choix de conserver l'appellation de PSE. D'une part, les travaux qui traitent de la Performance Globale font tous référence à la RSE et à la PSE. D'autre part, le terme global est souvent critiqué pour son caractère flou et polysémique (Pesqueux, 2004 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006).

2.3.1 La construction d'une grille d'analyse de la littérature sur la PSE

Pour mener cette comparaison, nous avons identifié plusieurs critères à partir des neuf principales revues de littérature portant sur la PSE²² et publiées après les années 2000 (Husted, 2000 ; Garriga et Melé, 2004 ; Igalens et Gond, 2005 ; Secchi, 2007 ; Lee, 2008 ; Carroll et Shabana, 2010 ; Gond et Crane, 2010 ; Wood, 2010 ; Gond, 2016). L'analyse de ces publications a conduit à retenir six critères communs utilisés par les auteurs de ces revues afin de comparer et discuter les différents travaux sur la PSE. Nous définissons tout d'abord chaque critère avant de procéder à l'analyse comparative.

Finalités d'étude. Ce critère correspond aux finalités poursuivies par les auteurs qui ont étudié la PSE. Il est le plus couramment utilisé pour classer la littérature sur la PSE. Nous l'avons déjà mobilisé pour classer les travaux portant sur la perspective empirique de la PSE.

Définition de la PSE. Ce critère renvoie à la définition du concept de PSE adoptée par les auteurs dans cette littérature.

Niveaux d'analyse. Les niveaux d'analyse correspondent aux différents niveaux structurels de l'unité d'analyse étudiée (Lecocq, 2002). Dans le cas de la PSE, trois niveaux d'analyse (institutionnel, organisationnel, individuel) sont couramment employés (Wood, 2010) (cf. Tableau 2 ci-dessous).

Niveaux d'analyse <i>Les niveaux structurels de l'unité d'analyse (la firme)</i>	Institutionnel	Le contexte général (politique, sociétal, économique) de la firme.
	Organisationnel	La firme et ses relations inter-organisationnelles et avec ses PP.
	Individuel	Les individus et leurs relations interpersonnelles à l'intérieur ou en dehors de la firme.

Tableau 2 – Les trois niveaux d'analyse courants de la PSE

D'après Fynas et Yamahaki (2016)

Fondements théoriques. Ce critère concerne les cadres théoriques sur lesquels s'ancrent les différents travaux sur la PSE.

Modèles et concepts clés. Ce critère correspond aux principaux modèles et concepts qui ont émergé de la littérature sur la PSE et qui lui sont propres. Par ailleurs, les revues de littérature sont souvent structurées autour de ces modèles et concepts centraux.

Opérationnalisation. Ce critère traduit la capacité des travaux sur la PSE à opérationnaliser la PSE en mesures de performance et à pouvoir la confronter aux faits.

Le Tableau 3 ci-dessous reprend l'ensemble de ces critères en lien avec les auteurs qui les ont mobilisés.

²² Il n'y a, à notre connaissance, aucune revue de littérature de type systématique sur la PSE au sens de Tranfield *et al.* (2003). Les travaux auxquels nous faisons référence ici proposent des revues narratives.

	Husted, 2000	Garriga et Melé, 2004	Igalens et Gond, 2005	Secchi, 2007	Lee, 2008	Carroll et Shabana, 2010	Gond et Crane, 2010	Wood, 2010	Gond, 2016
Finalités d'étude	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Définition de la PSE	X		X	X			X	X	X
Niveaux d'analyse								X	
Fondements théoriques	X	X					X	X	
Modèles et concepts clés	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Opérationnalisation	X		X		X	X	X	X	X

Tableau 3 – Les critères mobilisés dans les revues de littérature classiques sur la PSE

2.3.2 Comparaison des perspectives et approches de la PSE

Cette grille de lecture basée sur les six critères identifiés nous amène à dresser un état des lieux structuré et critique des différents travaux sur la PSE comme le montre le Tableau 4 ci-dessous. Ce travail permet donc de proposer une analyse comparative originale des différentes perspectives et approches de la PSE.

Tableau 4 – Une analyse comparative des perspectives et approches de la PSE

	Perspective théorique de la PSE		Perspective empirique de la PSE
	Approche intégrative	Approche par les PP	
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.	Etude du lien RSE-PF Communication sociétale Pilotage interne
Définition de la PSE	<i>La PSE comme une configuration organisationnelle de principes de responsabilités sociétales, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats</i> (Wood, 2010).	<i>La PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes PP de la firme</i> (Igalens et Gond, 2005 ; Gond, 2016).	<i>La PSE comme mesure de la RSE</i> (Husted, 2000 ; Gond, 2016).
Niveaux d'analyse	Institutionnel, Organisationnel et Individuel (Wood, 1991, 2010).	Organisationnel (Clarkson, 1995).	Institutionnel et Organisationnel Niveaux d'analyse étudiés séparément en fonction des indicateurs utilisés (Gond, 2016).
Fondements théoriques	Ethique des affaires, Théorie des systèmes et, dans une moindre mesure, TPP . Toutefois, des auteurs pointent les faiblesses théoriques de cette conception de la PSE (Mitnick, 1993 ; Gond et Crane, 2010). Les modèles tridimensionnels s'apparentent davantage à des « <i>outils de classification</i> » (Husted, 2000, p. 29).	TPP (Clarkson, 1995; Wood et Jones, 1995; Husted, 2000). Il n'y a toutefois que peu de modèles à proprement parler. Existence d'un débat sur l'approche de la TPP la plus pertinente à mobiliser pour la PSE	Fondements théoriques faibles (Secchi, 2007 ; Gond, 2016). La majorité des travaux se limite à utiliser des données déjà disponibles : « <i>data in search of a theory</i> » (Ulman, 1985) Certains travaux reprennent et discutent les conceptions de la PSE (Mc Williams et Siegel, 2001 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006) tout en restant centrés sur la question de la mesure.
Modèles et concepts clés	Modèle de Carroll (1979) Modèle de Wartick et Cochran (1985) Modèle Wood (1991)	Modèle de Clarkson (1995) Extension de Wood et Jones (1995) Modèle de Husted (2000)	Concept d'Audit Sociétal Concept de Reporting Sociétal Concept de Comptabilité Sociétale
Opérationnalisation par la mesure	Cette conception de la PSE est peu opérationnalisable ; elle ne propose pas d'indicateurs ou moyens de mesure et la dimension « <i>résultats et impacts</i> » est seulement apparue avec le modèle de Wood (1991).	La PSE par les PP a été largement reprise par l'approche empirique notamment pour l'étude du lien RSE – PF (Tarabella et Burchi, 2013). Cette approche introduit l'idée d'une mesure subjective à partir des perceptions des PP.	Cette approche de la PSE se veut très opérationnelle par essence.

Tout d'abord, la fragilité de l'approche intégrative de la PSE apparait clairement. Ces travaux, ceux de Carroll (1979) et Wood (1991) notamment, sont considérés comme incontournables dans la littérature sur la PSE. Toutefois, leur déficit d'opérationnalisation n'a pas permis leur large diffusion du point de vue empirique. Gond et Crane (2010), qui ont consacré un article à s'interroger sur le déclin de ces travaux, expliquent que leur ambition de synthèse théorique va de pair avec leur faiblesse d'un point de vue empirique. Par ailleurs, ces travaux n'ont pas réussi à intégrer pleinement la question des PP, traitée uniquement dans la dimension « *processus* » du modèle de Wood (1991). Cela met à mal l'idée même de synthèse théorique puisque la TPP s'est depuis imposée comme un cadre de référence de la RSE.

A la lumière de cette grille de lecture, il semble que l'approche de la PSE par les PP présente deux avantages principaux ; son cadre théorique de référence (la TPP) et sa grande opérationnalité (notamment au moyen de la mesure subjective). Entre les deux extrêmes que représentent la conception intégrative de la PSE (purement théorique et peu opérationnalisable) et l'approche empirique (opérationnelle mais faiblement ancrée théoriquement), la PSE par les PP semble incarner une sorte de « *compromis* ». Malgré ces qualités, l'opposition des deux travaux de référence (Clarkson, 1995 ; Wood et Jones ; 1995), concernant l'approche de la TPP à mobiliser, la place dans une impasse théorique.

L'approche empirique de la PSE apparait comme très hétérogène comparativement aux deux autres groupes. Si certains auteurs mettent en avant la capacité de ces travaux à incarner et illustrer les problématiques concrètes d'intégration de la RSE par les firmes (Gond et Crane, 2010), d'autres pointent la faiblesse théorique et méthodologique de cette perspective. En effet, le manque d'ancrage théorique a eu pour conséquence de voir de nombreux travaux adopter une démarche davantage opportuniste en limitant l'étude de la PSE à l'aide des données disponibles comme le traduit bien l'expression « *data in search of a theory* » (Ullmann, 1985).

En synthèse, il ressort de cette analyse comparative un constat paradoxal. **Les qualités de la PSE par les PP, exposées ci-dessus, nous amènent à considérer cette approche comme la plus intéressante pour notre recherche.** Néanmoins, elle fait face au défi théorique que représente l'opposition entre Clarkson (1995) et Wood et Jones (1995). La troisième section se donne pour objectif de préciser notre positionnement dans ce débat et d'explicitier la problématique de cette thèse en lien avec cette approche de la PSE par les PP que nous retenons.

SECTION 3 – La dimension managériale de la PSE par les PP revisitée

Au sein de l'approche de la PSE par les PP, le débat qui oppose Clarkson (1995) à Wood et Jones (1995) est en réalité celui qui oppose la TPP instrumentale/stratégique à la TPP normative (Donaldson et Preston, 1995 ; Jones et Wicks, 1999 ; Garriga et Melé, 2004). Face à l'impasse théorique de cette opposition, nous adoptons la position médiane préconisée par Mercier (2010). Cette position nous amène à retenir la modélisation de Clarkson (1995) avec ses deux dimensions (managériale et « *résultats* ») en prenant soin de spécifier son « *cœur normatif* ». Toutefois, elle présente une limite majeure au regard du questionnement de cette recherche. En effet, la notion de management des PP, qui constitue la dimension managériale du modèle de Clarkson, est vague et indéterminée et elle incite à considérer les PP comme passives dans la PSE. En premier lieu, cette section cherche à justifier la position médiane adoptée dans le débat opposant Clarkson (1995) et Wood et Jones (1995). Dans un deuxième temps, elle vise à résoudre les limites de la dimension managériale de la modélisation de Clarkson (1995) en faisant appel aux travaux sur les Performance Measurement and Management Systems (PMMS) (Ferreira et Otle, 2009). En fin de section, un nouveau modèle de PSE par les PP et deux propositions sont développés afin de répondre à la problématique de cette recherche.

3.1 La PSE par les PP : la dimension managériale et la dimension « *résultats* »

Comme nous venons de le montrer en fin de section précédente, les principaux travaux de la PSE par les PP ne s'accordent pas sur la « *bonne* » approche de la TPP à mobiliser et aucune des deux approches ne semble totalement satisfaisante. D'un côté, la PSE reposant sur une TPP purement stratégique/instrumentale comporte le risque d'aboutir à une « *managérialisation excessive* » du sujet (Mercier, 2010, p. 153) et/ou à une conception très étroite de la PSE, au point de se superposer à la performance économique de la firme (Freeman, 1999). De l'autre côté, la PSE héritée de l'approche normative de la TPP semble ignorer la stratégie de la firme. De plus, elle ne tient pas compte d'éventuels conflits entre les demandes des PP et de l'arbitrage que la firme doit alors mettre en place.

Suivant les conseils de Mercier (2010, p. 153), qui recommande aux auteurs mobilisant la TPP de ne tomber ni dans le piège d'une « *managérialisation excessive* » ni dans celui de la « *naïveté* » et des « *incantations angéliques* », nous défendons l'idée qu'une position intermédiaire entre ces deux approches de la TPP peut fournir un cadre cohérent et pertinent pour concevoir la PSE par les PP.

Nous retenons alors la modélisation de la PSE de Clarkson (1995), avec ses deux dimensions (managériale et « *résultats* »), qui semble être capable de dépasser cette opposition entre TPP instrumentale/stratégique et TPP normative à condition qu'elle ne se limite pas à un traitement purement cosmétique des responsabilités sociétales uniquement à l'égard des PP « *primaires* ». Il convient alors d'en définir explicitement son « *cœur normatif* », c'est-à-dire la finalité de la firme et la nature de ses responsabilités à l'égard de ses PP (Freeman, 1994). La position que nous défendons à ce sujet peut être résumée à l'aide des deux arguments clés suivants, au fondement de notre modélisation.

Argument 1 (A1) – La PSE par les PP entretient un lien fort et réciproque avec la stratégie de la firme. D’un côté, le « *cœur normatif* » de la PSE est défini par l’intégration volontaire, au sein de la stratégie de la firme, des responsabilités sociétales à l’égard des PP (Porter et Kramer, 2006). De l’autre, la prise en compte des PP, dans le cadre de la PSE, se retrouve au service de la stratégie de la firme. Cette position est celle du courant stratégique de la RSE (cf. Section 1 de ce chapitre) et soutient l’idée que les responsabilités sociétales de la firme sont intrinsèquement intégrées à sa stratégie. Noland et Phillips (2010, p. 39) défendent également cette position qu’ils qualifient de « *ethical strategists* ». Ils parlent alors de « *l’engagement des PP comme une partie centrale de la stratégie de la firme* », qui, en retour, doit permettre de créer de la valeur pour toutes les PP²³.

Argument 2 (A2) – Les PP de la firme sont définies comme « *tout groupe d’individus ou individu qui peut affecter ou peut être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984, p. 48). Nous retenons alors la définition « *large* » des PP. La définition « *étroite* » de Freeman et Reed (1983) propose de considérer uniquement les PP ayant une influence sur la firme et d’ignorer celles qui n’en ont pas. Or la définition « *étroite* » n’est pas compatible avec le premier argument ci-dessus (Jones et Wicks, 1999).

3.2 Les limites de la dimension managériale de la PSE par les PP

A la lecture des deux arguments ci-dessus, le modèle de Clarkson (1995) présente toutefois une faiblesse majeure concernant sa dimension managériale qui repose sur le management des PP. Bien qu’occupant une place centrale dans ce modèle, la notion de management des PP, définie comme « *la gestion des demandes et des relations avec les PP* » (Clarkson, 1995, p. 109), présente un certain nombre de limites. Il en ressort 3 enjeux théoriques distincts.

Premièrement, le management des PP, ainsi défini, est une notion vague et globalement indéterminée. En particulier, elle reste muette quant au « *comment* » manager ces relations et ne propose donc pas de leviers managériaux clairs de la PSE. Pourtant, l’identification de leviers managériaux de la PSE est un aspect crucial de notre travail de recherche et de nombreux auteurs ont souligné la nécessité de s’intéresser aux « *mécanismes sous-jacents* » de la RSE (Aguinis et Glavas, 2012, p. 952).

Deuxièmement, elle se présente comme une activité déconnectée de la stratégie de la firme. Le management des PP semble alors mené en marge des autres activités de la firme à la manière « *d’un découplage de la réponse organisationnelle* » aux pressions des PP (Daudigeos et Valiorgue, 2011). Or, les auteurs qui défendent une intégration des responsabilités sociétales de la firme à sa stratégie, à l’instar de Porter et Kramer (2006), insistent sur le fait qu’une telle intégration se situe nécessairement à tous les niveaux et concerne toutes les activités de la firme (Burke et Logdson, 1996 ; Galbreath, 2009). Dans leur « *système intégré de management de la RSE* », Asif *et al.* (2013, p. 9) montrent que l’intégration a lieu à trois niveaux : stratégique, tactique et opérationnel. Il devient donc indispensable de comprendre comment la PSE, et notamment sa dimension managériale, est intégrée à ces trois niveaux.

²³ Ce point de vue n’est pas sans rappeler le concept de « *valeur partagée* » de Porter et Kramer (2006).

Troisièmement, l'indétermination de cette notion laisse le statut et le rôle des PP en suspens. Cela incite à les considérer comme des acteurs passifs dont le seul rôle serait d'exprimer leurs attentes et leur satisfaction. Pourtant, des travaux plus récents ont montré que les PP pouvaient jouer un rôle actif dans la démarche d'intégration par la firme de ses responsabilités sociétales (Asif *et al.*, 2013). Certains auteurs ont insisté plus spécifiquement sur le rôle des PP dans la formulation stratégique (Galbreath, 2009). D'autres, vis-à-vis de la constitution d'indicateurs de performance (Searcy *et al.*, 2007).

Afin de lever ce flou et d'enrichir la notion de management des PP telle que définie par Clarkson (1995), nous proposons donc de mobiliser les travaux issus des approches managériales de la RSE reposant sur la TPP. Certains de ces travaux s'intéressent directement à la notion de management des PP et la définissent de manière plus précise que Clarkson (Berman *et al.*, 1999). D'autres se sont tournés vers des concepts proches et plus récents comme ceux d'intégration des PP (Asif *et al.*, 2013) ou d'engagement des PP (Phillips, 2003 ; Greenwood, 2007 ; Noland et Phillips, 2010). Bien que ces travaux ne traitent pas de PSE à proprement parler, leurs apports semblent importants pour enrichir la dimension managériale du modèle de PSE par les PP.

Parmi ceux-ci, la recherche de Mason et Simmons (2014) se distingue. Ce modèle a été conçu pour traiter plus particulièrement de la question de l'intégration de la RSE au sein de la stratégie et la gouvernance de la firme. L'originalité se situe dans le fait que cette intégration est envisagée par les PP. Leur modèle théorique propose une « *approche systématique faisant le lien (par les PP) entre l'émergence d'une stratégie RSE, son déploiement à travers un processus et sa traduction par un ensemble de résultats* » (Mason et Simmons, 2014, p. 84). Selon les auteurs, l'intérêt pour les firmes d'intégrer la RSE provient du fait que « *la durabilité de la firme requiert une juste création de valeur pour toutes les PP* » (Mason et Simmons, 2014, p. 84). Par ailleurs, ils mettent en garde contre les pièges d'une RSE simplifiée, voire simpliste, qui ne se situerait qu'en périphérie de la stratégie de la firme. Les travaux de Mason et Simmons (2014) proposent une définition plus précise du management des PP sous la forme de trois activités managériales (*cf.* Figure 4 ci-dessous). La première consiste à prendre en compte les attentes des PP dans la stratégie de la firme. La deuxième consiste à gérer les relations avec les PP. Enfin, la troisième consiste à satisfaire les attentes des PP.

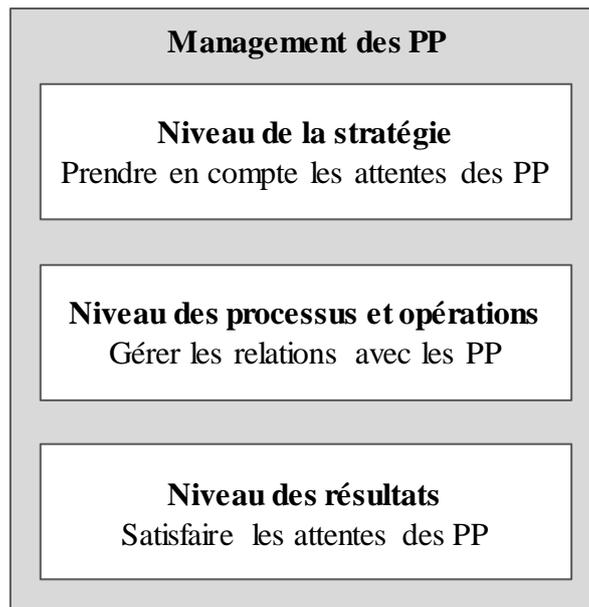


Figure 4 – Le management des PP d’après Mason et Simmons (2014)

Toutefois, bien que la notion de management des PP ait été précisée à l’aide de trois activités managériales, cet effort semble encore insuffisant. Ces trois activités managériales restent imprécises ; en particulier rien n’est dit sur le « *comment* » mettre en place un tel management. Par ailleurs, la troisième activité managériale pose problème ; le fait de satisfaire les attentes des PP n’est pas à proprement parler une activité managériale mais davantage un résultat. Enfin, ces trois activités ne couvrent pas les trois niveaux d’intégration des responsabilités sociétales de la firme d’Asif *et al.* (2013) (stratégique, tactique et opérationnel). Les deux premières activités managériales se situent aux niveaux stratégique et opérationnel, respectivement. La troisième activité est difficile à situer car il ne s’agit pas strictement d’une activité managériale. D’autre part, la recherche de Mason et Simmons (2014) n’a pas permis de résoudre le problème de la passivité des PP. En effet, les PP ne semblent avoir aucun rôle à jouer dans un management, davantage « *top-down* », et apparaissent en position d’attente à l’égard de la firme sans qu’elles n’aient aucun levier elles-mêmes.

Les constats ci-dessus semblent indiquer que le management des PP demeure très largement indéterminé malgré les apports de Mason et Simmons (2014), et ce, pour deux raisons essentielles. La première concerne le « *tropisme relationnel* » de la TPP (Acquier et Aggeri, 2015, p. 405) qui expliquerait pourquoi les auteurs évoquent le management des PP pour désigner, en réalité, le management des relations avec les PP, à l’instar de Clarkson (1995). Or, le fait de ne considérer que son aspect relationnel, limite fortement l’intérêt et la portée du management des PP comme levier managérial. La deuxième concerne le caractère « *firmo-centré* » de la TPP (Acquier et Aggeri, 2015 ; Mercier, 2010), parfaitement traduit par la représentation de la firme et de ses PP sous la forme d’une « *roue de vélo* » (Mullenbach-Servayre, 2007, p. 111). Une telle représentation pousse à considérer les relations firme-PP comme asymétriques et les PP comme passives ; les PP expriment des attentes et la firme, au centre du schéma, décide de les satisfaire ou non. **Finalement, malgré les apports des travaux de Mason et Simmons (2014), la persistance de certaines limites amène à questionner la pertinence du concept même de management des PP pour saisir cette dimension managériale. Pour répondre à cette limite, nous proposons alors de mobiliser la notion de**

management de la performance. Ce choix constitue le troisième argument clé, présenté ci-dessous, sur lequel repose notre modélisation de la PSE par les PP.

Argument 3 (A3) – La notion de management des PP est insuffisante pour fonder la dimension managériale du modèle de PSE par les PP ; elle est à la fois indéterminée et imprécise et ne permet pas de penser les PP comme actives dans la PSE alors que certains travaux soulignent leur rôle actif dans l'intégration des responsabilités sociétales aux différents niveaux de la firme (Searcy *et al.*, 2007 ; Galbreath, 2009 ; Asif *et al.*, 2013). Nous défendons alors l'idée selon laquelle la notion de management de la performance est plus adaptée pour appréhender la dimension managériale du modèle de PSE par les PP que celle de management des PP.

En synthèse, ce travail de thèse s'intéresse à la dimension managériale de la PSE par les PP, c'est-à-dire le « *comment* » de la PSE. Plus particulièrement, nous cherchons à proposer une nouvelle modélisation de la PSE par les PP dont la dimension managériale est revisitée à l'aide de la notion de management de la performance. Cette nouvelle modélisation, dont le prochain paragraphe est l'objet, doit permettre d'interroger le rôle des PP dans la dimension managériale de la PSE. La problématique générale de ce travail de thèse peut donc être formulée de la façon suivante :

« Les PP ont-elles un rôle à jouer dans le management de la PSE ? Si oui, quelle est la nature de ce(s) rôle(s) ? »

3.3 Une nouvelle modélisation de la PSE par les PP : la dimension managériale revisitée aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel

Les travaux qui se sont intéressés à la notion de management de la performance dans la littérature sont principalement ceux traitant des PMMS (Bititci *et al.*, 2012). Malgré leur dénomination, les PMMS ne sont pas uniquement des outils mais des modèles complets et intégrés pour « *faciliter l'implémentation de la stratégie et améliorer la performance organisationnelle* » au travers de sa mesure et de son management (Melnick, 2014, p. 173). Nous cherchons ici à démontrer leur intérêt et leur portée pour enrichir la dimension managériale de la PSE par les PP.

De nombreux auteurs expliquent que les premiers travaux sur les PMMS sont apparus à partir des années 1980 (Bourne et Neely, 2003 ; Bititci *et al.*, 2012). Ces travaux pionniers sont initialement ancrés dans la littérature sur la mesure de la performance, dans les sous-disciplines du contrôle de gestion et du management des opérations. Par la suite, d'autres sous-disciplines se sont intéressées aux PMMS, notamment le management stratégique avec, par exemple, le modèle du Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1992). Les définitions identifiées par Franco-Santos *et al.* (2007), présentées dans le Tableau 5 ci-dessous, illustrent bien la façon dont les auteurs issus de ces différentes traditions se sont appropriés les PMMS.

Discipline	Définition des PMMS
Management des Opérations	<p>“Set of metrics used to quantify both the efficiency and effectiveness of actions” (Neely <i>et al.</i>, 1995)</p> <p>“The reporting process that gives feedback to employees on the outcome of actions” (Bititci <i>et al.</i>, 1997)</p>
Contrôle de Gestion	<p>“Considered to be synonymous with management planning and budgeting” (Otley, 1999)</p>
Management Stratégique	<p>“The system that not only allows an organization to cascade down its business performance measures, but also provides it with the information necessary to challenge the content and validity of the strategy” (Ittner <i>et al.</i>, 2003)</p>

Tableau 5 – Les définitions des PMMS selon les disciplines d’étude

D’après Franco-Santos et al. (2007)

Au regard de la diversité de ces définitions, la littérature sur les PMMS a connu de nombreux développements et compte de nombreux modèles²⁴ (Neely *et al.*, 1995). Malgré cette diversité, trois constats centraux semblent faire consensus parmi les auteurs.

Les travaux sur les PMMS défendent une vision multidimensionnelle de la performance, et ce, dès les travaux de Kaplan et Norton (1992). En particulier, ils insistent sur la nécessité de dépasser une conception purement économique de celle-ci (Bititci *et al.*, 2012). De ce point de vue, les travaux sur les PMMS se sont rapidement appropriés les thématiques de la RSE à l’image du « *prisme de performance* » de Neely (2001). Ce dernier affirme que la finalité de la firme est de créer de la valeur pour ses PP (outputs) à partir de ce que ces PP lui apportent (inputs) et pour cela elle doit développer des stratégies, des processus et des compétences. Le prisme de performance se présente alors comme un modèle intégré pour mesurer ces 5 composantes – « *valeur créée pour les PP* », « *apports des PP* », « *stratégies* », « *processus* » et « *compétences* ». Par ailleurs, à l’instar des recherches de la perspective empirique de la PSE, de nombreux auteurs soulignent l’intérêt des mesures subjectives dans les PMMS (Sousa *et al.*, 2005).

De plus, les PMMS sont des modèles au service de la stratégie de la firme. Selon Taticchi *et al.* (2012, p. 6), les modèles de PMMS « *ont été précurseurs dans la façon d’articuler la stratégie et les opérations en utilisant des mesures de performance et en modélisant la firme sous la forme d’une structure intégrée* ». De ce point de vue, le rôle des PMMS est double. Ils contribuent à l’implémentation de la stratégie en « *transmettant la stratégie aux personnes concernées dans des termes qu’ils peuvent comprendre, la rendant accessible et concrète* » (Melnyck, 2014, p. 173). Ils permettent également d’évaluer la bonne implémentation et les résultats des stratégies mises en place à l’aide d’indicateurs de performance.

Enfin, les travaux les plus récents ont évolué vers des modèles de mesure et de management de la performance au sein desquels « *les mesures de performance facilitent le management de la performance* » (Bititci *et al.*, 2012, p. 309). Dépassant le seul cadre de la mesure, ces modèles se sont intéressés aux rôles, dans la performance, de facteurs tels que la structure organisationnelle, la culture de l’entreprise, les styles de management, les systèmes de

²⁴ Dans leur travail de revue, Taticchi et Balachandran (2008) ont identifié plus de 20 modèles de PMMS.

communications, etc. Le modèle du « *prisme de performance* », intégrant les composantes « *stratégies* », « *processus* » et « *compétences* » de Neely (2001) en est un bon exemple.

L'intérêt des PMMS pour notre problématique est réel. Ces travaux sont, à priori, compatibles avec la PSE puisqu'ils soutiennent une vision « *large* » et multidimensionnelle de la performance en ne la limitant pas à la seule composante économique. Les PMMS permettent également de faire un lien explicite entre performance et stratégie, en cohérence avec la conception de la PSE par les PP que nous défendons.

Parmi les nombreux travaux sur les PMMS, le modèle de Ferreira et Otley (2009) paraît particulièrement adapté pour répondre à l'enjeu d'un enrichissement de la dimension managériale du modèle de PSE par les PP. Les auteurs (2009, p. 263) décrivent ce modèle comme « *un outil de recherche* » qui présente les éléments centraux du management de la performance (cf. Tableau 6 ci-dessous).

Eléments centraux des PMMS	Définition
Vision stratégique	Le but à long terme poursuivi par la firme.
Facteurs clés de succès	Les attributs, ressources et compétences essentiels au succès futur de la firme.
Plans et projets	Les projets, plans et activités mis en place par la firme pour s'assurer de sa réussite.
Indicateurs de performance	Les indicateurs clés selon la vision, les facteurs clés de succès et les projets.
Objectifs de performance	Les niveaux de performance souhaités par la firme pour chacun de ses indicateurs clés.
Structure organisationnelle	Les structures, relations et processus formels et informels, à l'intérieur de la firme.
Systèmes de contrôle de la performance	Les activités de contrôle qui consistent à mesurer la performance individuelle, de groupe ou de la firme entière.
Systèmes d'incitation	Les systèmes d'incitation individuels en fonction de l'atteinte d'objectifs de performance.

Tableau 6 – Les 8 éléments centraux du modèle de PMMS de Ferreira et Otley (2009)

Le modèle de Ferreira et Otley (2009) est descriptif et non normatif ; il ne défend aucune conception de la performance ni des responsabilités de la firme en particulier, il décrit simplement les éléments centraux du management de la performance. Cela garantit qu'il ne va pas entrer en conflit avec la conception défendue de la PSE par les PP dont le « *cœur normatif* », reposant sur la TPP, a déjà été défini. Par ailleurs, il peut être considéré comme une grille générique pour décrire et comprendre le management de la performance. Un autre aspect essentiel de ce modèle est la place centrale accordée à la stratégie dans le management de la performance. Les 8 éléments du management de la performance sont définis de manière cohérente entre eux et vis-à-vis de la stratégie de la firme. En outre, ces 8 éléments permettent de situer explicitement l'intégration du management de la performance aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel de la firme comme le montre le Tableau 7 ci-dessous (Asif *et al.*, 2013).

Niveaux	Éléments des PMMS correspondants
Niveau stratégique	Vision stratégique Facteurs clés de succès
Niveau tactique	Plans et projets Indicateurs de performance Objectifs de performance
Niveau opérationnel	Structure organisationnelle Systèmes de contrôle de la performance Systèmes d'incitation

Tableau 7 – Les 3 niveaux des 8 éléments du modèle de Ferreira et Otley (2009)

D'après Asif et al. (2013)

La Figure 5 ci-dessous présente le modèle de PSE par les PP dont la dimension managériale a été revisitée à l'aide des travaux de Ferreira et Otley (2009) sur le management de la performance.

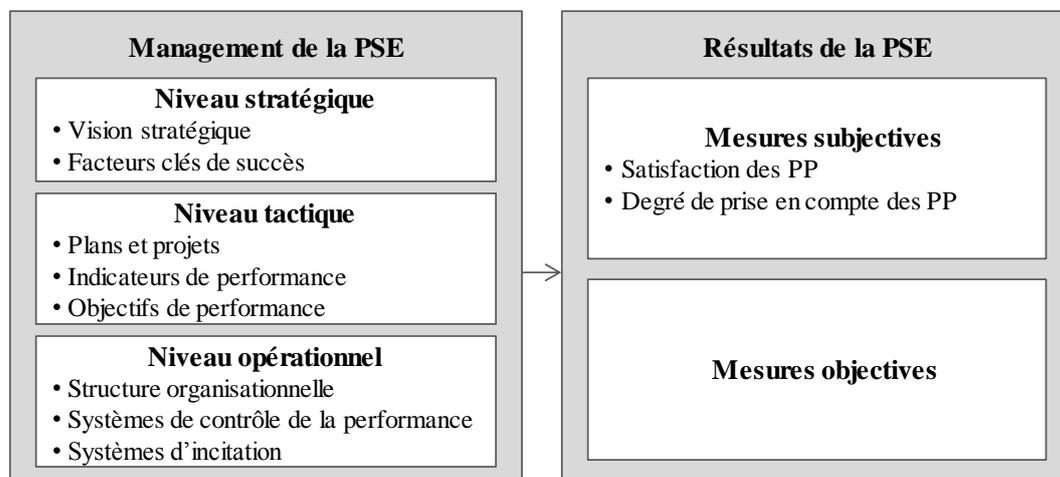


Figure 5 – Une proposition de modèle de PSE par les PP

Adapté à partir de Clarkson (1995) et Ferreira et Otley (2009)

Dans ce modèle de PSE par les PP, la **dimension managériale, requalifiée de management de la PSE**, est composée des **8 éléments centraux de Ferreira et Otley (2009) qui constituent autant de leviers managériaux**. Comme le démontre le Tableau 8 ci-dessous, cette nouvelle modélisation répond aux trois enjeux théoriques de la précédente modélisation de la dimension managériale que nous avons présentés au paragraphe 3.1.2 de cette section.

Management des PP	⇒	Management de la PSE
Le management des PP ne propose pas de leviers managériaux précis.	⇒	Les 8 éléments centraux sont autant de leviers managériaux génériques.
Le management des PP est déconnecté des autres activités de la firme.	⇒	Chacun des 8 éléments se situe à l'un des niveaux d'Asif et al. (2013). Les trois niveaux sont couverts par les 8 éléments.
Le management des PP ne donne aucun rôle au PP, hormis celui d'exprimer leurs attentes et leur satisfaction.	⇒	Les 8 éléments sont génériques et constituent donc une grille d'analyse pertinente pour investiguer le rôle des PP.

Tableau 8 – Apports théoriques de la nouvelle modélisation de la PSE

De son côté, la dimension « résultats » du modèle repose sur deux types de mesures. Les mesures subjectives sont reprises en l'état du modèle de Clarkson (1995). Les mesures objectives ont été ajoutées compte tenu des nombreux auteurs qui soulignent l'intérêt de les associer aux premières pour former une mesure complète de la PSE (Mason et Simmons, 2014 ; Gond, 2015).

La modélisation de la PSE par les PP présentée ci-dessus, qui constitue le cadre théorique de notre travail de thèse, a donc été conçue pour interroger le rôle des PP dans le management de la PSE conformément à notre problématique. En dépit de l'apparente centralité de ce rôle, nous nous sommes attachés à montrer qu'il reste, jusqu'à ce jour, largement ignoré dans les modèles de PSE. Ce travail de recherche vise donc à combler ce vide. A la lumière de ce modèle, il est possible de formuler deux propositions de recherche (**P1** et **P2**) :

Proposition 1 : « Les PP ont un rôle à jouer aux trois niveaux – stratégique, tactique et opérationnel – du management de la PSE. »

Proposition 2 : « Le rôle des PP dans le management de la PSE est actif. »

Ces propositions s'appuient sur les éléments présentés dans cette section, notamment les recherches de Burke et Logdson (1996), Galbreath (2009) et Asif *et al.* (2013) qui montrent le rôle potentiellement actif des PP dans la formulation stratégique des firmes. De son côté, la recherche de Searcy *et al.* (2007) s'interroge sur le rôle des PP vis-à-vis des indicateurs de performance. Ces travaux amènent alors à penser que le rôle des PP peut se situer aux trois niveaux du management de la PSE et qu'il peut être actif.

SYNTHESE du Chapitre 1

Ce premier chapitre a permis de positionner théoriquement cette recherche dans l'approche de la PSE par les PP et de développer une modélisation originale pour mieux saisir les leviers managériaux de la PSE et le rôle des PP vis-à-vis de ces leviers.

Pour rappel, la PSE est apparue dans la littérature sur la RSE comme un concept fédérateur porteur d'une promesse de synthèse théorique. Toutefois, face à la diversité des finalités qui ont motivé les auteurs à mobiliser le concept, cette littérature s'est scindée en deux perspectives (Husted, 2000 ; Gond et Crane, 2010), l'une théorique et l'autre empirique. L'analyse comparée de ces deux perspectives a permis de mettre en lumière l'hétérogénéité des travaux et l'existence de deux approches distinctes au sein de la perspective théorique de la PSE.

Nous avons retenu l'approche de la PSE par les PP, compte tenu de son ancrage théorique solide et de son opérationnalité. Toutefois, l'opposition des deux travaux de référence (Clarkson, 1995 ; Wood et Jones, 1995) quant à la « bonne » approche de la TPP, stratégique/instrumentale ou normative, renvoie aux débats sur la finalité de la firme et plonge la PSE par les PP dans une impasse théorique puisqu'aucune de ces deux positions ne semble tout à fait satisfaisante.

Suivant les recommandations de Mercier (2010), nous avons pris une position médiane entre la « *managérialisation excessive* » de la première approche de la TPP et les « *incantations angéliques* » de la deuxième. Nous avons alors retenu les travaux de Clarkson (1995) et leur modélisation de la PSE à deux dimensions ; une dimension managériale (les leviers managériaux de la PSE) et une dimension « *résultats* » (la mesure de la PSE). Nous avons pris soin de redéfinir le « *cœur normatif* » du modèle comme la prise en compte volontaire, dans la stratégie de la firme, des responsabilités sociétales à l'égard des PP (A1) à l'instar de Porter et Kramer (2006). Enfin, nous avons adopté la définition « *large* » des PP (A2) à la Freeman (1984).

Toutefois, ce choix n'a pas été sans conséquence par rapport au modèle original de Clarkson (1995). En effet, sa dimension managériale repose sur la notion de management des PP qui reste trop vague (Acquier et Aggeri, 2015) et qui incite à considérer les PP comme passives (Mason et Simmons, 2014). Cette notion est donc en décalage avec les travaux plus récents mettant en avant l'intérêt d'intégrer davantage les PP à tous les niveaux de la firme et le rôle potentiellement actif qu'elles peuvent jouer dans son management (Galbreath, 2009 ; Asif *et al.*, 2013). Nous avons alors proposé de revisiter cette dimension à l'aide du concept de management de la performance (A3) afin de répondre à la problématique générale de cette thèse :

« Les PP ont-elles un rôle à jouer dans le management de la PSE ? Si oui, quelle est la nature de ce(s) rôle(s) ? »

Nous avons alors construit un modèle de PSE par les PP dont la partie managériale a été revue à l'aide des travaux sur les PMMS et notamment ceux de de Ferreira et Otley (2009). Cette modélisation constitue la première originalité de ce travail de thèse. Ainsi revisitée, la dimension managériale du modèle de PSE par les PP est définie de manière plus précise à l'aide

de 8 leviers managériaux situés aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Deux propositions de recherche ont alors été élaborées ; elles défendent l'idée d'un rôle actif des PP (**P2**) aux 3 niveaux du management de la PSE (**P1**).

Enfin, ce premier chapitre a permis de fournir une modélisation capable de répondre à la problématique de cette recherche. Toutefois, elle a été élaborée dans le cas de la firme au sens large. Or, ce travail de recherche présente la particularité de s'intéresser aux stations de montagne comme unité d'analyse. Le deuxième chapitre traite donc de l'applicabilité de ce modèle de PSE par les PP aux stations de montagne.

CHAPITRE 2 – DE LA PSE A LA PERFORMANCE SOCIETALE DE LA STATION DE MONTAGNE

INTRODUCTION du Chapitre 2 64

SECTION 1 – Les enjeux empiriques de la performance sociétale pour la station de montagne 66

- 1.1 Le modèle économique de la station de montagne en question..... 66
 - 1.1.1 *Le poids économique du tourisme de montagne et des stations de montagne*..... 66
 - 1.1.2 *Un modèle économique à bout de souffle*..... 68
- 1.2 Une pression croissante des enjeux sociétaux de la station de montagne 69
 - 1.2.1 *Des enjeux sociaux et environnementaux*..... 69
 - 1.2.2 *La pression grandissante des PP* 70
- 1.3 L'enjeu de la performance sociétale pour la station de montagne..... 71

SECTION 2 – Les spécificités de la station de montagne et de sa performance sociétale 73

- 2.1 La performance sociétale de la station de montagne : le choix d'une revue systématique de la littérature 73
 - 2.1.1 *Le protocole rigoureux de la revue systématique*..... 73
 - 2.1.2 *La question de recherche, les objectifs de la revue et le champ d'investigation*..... 74
 - 2.1.3 *La collecte des travaux*..... 76
 - 2.1.4 *Les statistiques descriptives des travaux retenus*..... 81
- 2.2 La prégnance de la perspective empirique de la performance sociétale pour la station de montagne 85
 - 2.2.1 *Des travaux traitant indirectement de la performance sociétale* 85
 - 2.2.2 *Des travaux traitant de la mesure de la performance sociétale*..... 86
- 2.3 Les conceptions de la station de montagne : des spécificités marquées..... 92
 - 2.3.1 *L'émergence d'une conception tridimensionnelle de la station de montagne*..... 92
 - 2.3.2 *Les trois spécificités de la station de montagne* 96

SECTION 3 – L'applicabilité du modèle de PSE par les PP à la station de montagne 99

- 3.1 Une confrontation du modèle de PSE par les PP aux spécificités de la station de montagne . 99
 - 3.1.1 *La confrontation du modèle* 99
 - 3.1.2 *La confrontation des propositions de recherche* 101
- 3.2 L'applicabilité du modèle de PSE par les PP à la station de montagne 101
 - 3.2.1 *L'identification des PP de la station de montagne*..... 101
 - 3.2.2 *La pertinence de certains leviers managériaux contestée*..... 102
 - 3.2.3 *La décision d'appliquer le modèle de PSE par les PP en l'état*..... 103

SYNTHESE du Chapitre 2 105

INTRODUCTION du Chapitre 2

Avec plus de 2000 stations de montagne réparties dans 67 pays et plus de 350 millions de journées skieurs chaque hiver²⁵, le tourisme de montagne est loin d'être anecdotique même si ce poids économique repose principalement sur l'activité ski. Les stations de montagne sont donc de véritables locomotives du développement local, en particulier dans les territoires où leur activité est particulièrement concentrée. C'est notamment le cas de la région Auvergne-Rhône-Alpes (AURA) en France dont les stations ont accueilli près de 10% de la fréquentation mondiale de skieurs au cours de l'hiver 2016/2017²⁶. C'est pourquoi, universitaires et professionnels du tourisme ont souvent mis en avant les effets positifs de ce tourisme sur l'environnement des stations de montagne, notamment d'un point de vue économique (Flagestad et Hope, 2001).

Malgré leur poids économique, les stations de montagne se retrouvent aujourd'hui fortement menacées. Premièrement, le modèle économique du « *tout ski* » (Achin, 2015 ; 2017), qui a permis leur spectaculaire développement, est remis en cause par la maturité de ce marché, actant l'épuisement de « *la manne de l'or blanc* » (Achin et George-Marcelpoil, 2013). Deuxièmement, les stations font face à un certain nombre d'enjeux environnementaux et sociaux, au premier rang desquels figure le réchauffement climatique. Enfin, les pressions exercées par leurs PP n'ont jamais été aussi fortes et diverses. Toutes les stations ne sont pas impactées de la même manière par ces enjeux ; elles doivent alors se réinventer à l'aune de leur propre situation.

Toutefois, force est de constater que les stations peinent à apporter des réponses. Elles restent ancrées dans une vision économique à court terme de la performance (Fuchs *et al.*, 2002 ; Hudson *et al.*, 2004 ; Achin et Georges-Marcelpoil, 2013) et semblent éprouver des difficultés à sortir du « *tout ski* » en raison notamment de l'intensité capitalistique de ce modèle impliquant un besoin continu d'investissements (Bourdeau, 2008).

Ces constats empiriques montrent tout l'intérêt et toute la portée de la notion de performance sociétale pour les stations de montagne. Néanmoins, le modèle introduit au premier chapitre a été élaboré pour la firme et certaines adaptations peuvent être nécessaires compte tenu des spécificités de cette unité d'analyse. Ce deuxième chapitre, organisé en trois sections, cherche donc à évaluer l'applicabilité du modèle de PSE par les PP à la station de montagne.

La première section rend compte des enjeux empiriques associés à la performance sociétale des stations de montagne. Au-delà de leur poids économique, cette présentation insiste sur les enjeux environnementaux et sociaux auxquels elles sont confrontées ainsi qu'à la pression croissante que leurs PP exercent.

La deuxième section concerne les spécificités des stations de montagne et leur performance sociétale. Une revue systématique de la littérature a été conduite compte tenu de la complexité

²⁵ 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>.

²⁶ Domaines Skiables de France, 2017, « *Rapport indicateurs et analyses 2017* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://www.domaines-skiables.fr/fr/publications/observatoire/>.

de la station de montagne comme unité d'analyse et du caractère fragmenté et hétérogène de la littérature sur la performance sociétale. Les résultats indiquent que, s'il n'existe pas de conception théorique de la performance sociétale propre aux stations de montagne, ces dernières présentent des spécificités qu'il convient de considérer.

La troisième section s'intéresse aux conditions d'applicabilité du modèle de PSE par les PP aux stations de montagne. Dans cette voie, le modèle a été confronté aux spécificités de la station identifiées dans la revue systématique de la littérature.

SECTION 1 – Les enjeux empiriques de la performance sociétale pour la station de montagne

Avec plus de 350 millions de journées skieurs dans le monde au cours de l'hiver 2016/2017, les quelques 2000 stations de montagne réparties sur tous les continents représentent un poids économique considérable. Toutefois, la maturité du marché du ski, activité historique autour de laquelle les stations de montagne se sont construites, sonne la fin de « *l'or blanc* » et oblige certaines stations à sortir du « *tout ski* » (Achin et George-Marcelpoil ; 2013). A cette remise en cause du modèle économique historique, s'ajoutent de nouveaux enjeux sociaux et environnementaux ainsi que la pression accrue de la part de différentes PP. Cette section vise donc à brosser un portrait de la situation actuelle des stations de montagne, en s'attachant à discuter du cas particulier de la France et de la région AURA dont sont issues les 4 stations étudiées dans la partie empirique de cette recherche. Elle cherche également à mettre en lumière les difficultés des stations dans la prise en compte de ces défis, soulignant tout l'enjeu que représente la performance sociétale pour elles.

1.1 Le modèle économique de la station de montagne en question

1.1.1 Le poids économique du tourisme de montagne et des stations de montagne

Le tourisme de montagne est défini par l'Organisation Mondiale du Tourisme²⁷ (OMT) comme « *les activités de tourisme ayant lieu dans des espaces géographiques de type colline ou montagne possédant des caractéristiques et attributs propres d'un point de vue du paysage, de la topographie, du climat, de la biodiversité (faune et flore) et des communautés locales* ». Dans cette définition, la station de montagne correspond à « *l'espace géographique avec ses caractéristiques et attributs*²⁸ ».

Cette première définition, quoique vaste, permet de formuler une première observation. Si la pratique du ski pendant la saison d'hiver demeure la principale activité de la station de montagne, et de loin, elle n'est pourtant pas la seule. De nombreuses stations proposent des activités touristiques autres que le ski (randonnée, vélo de montagne, etc.) en dehors de l'hiver. **C'est la raison pour laquelle, nous avons choisi d'adopter le terme de station de montagne dans cette thèse et non pas celui de station de ski ou de station de sports d'hiver.**

En 2017, plus de 2000 stations de montagne ont été recensées dans le monde ; elles sont réparties dans 67 pays sur tous les continents²⁹. Ce poids des stations de montagne, qu'il s'agisse de leur nombre ou de leur large implantation dans le monde, s'explique avant tout par l'exceptionnel développement de la pratique du ski que certains ont qualifié de « *manne de l'or blanc* » (Achin et George-Marcelpoil, 2013). A titre d'exemple, le marché mondial du ski

²⁷ Définition disponible sur le site de l'Organisation Mondiale du tourisme à l'adresse : <http://destination.unwto.org/content/snow-and-mountain-tourism>.

²⁸ Bien que certains auteurs aient montré que les frontières de la station de la montagne peuvent ne pas se limiter au seul périmètre géographique (Bocquet, 2008), le périmètre retenu ici est conforme à l'espace géographique, espace pertinent (au sens de la destination) pour saisir les interrelations entre les PP internes et externes à la station.

²⁹ 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>.

représente environ 350 millions de journées skieurs pour l'hiver 2016/2017³⁰. Toutefois, ce marché demeure très concentré, en particulier sur l'Arc Alpin³¹ et l'Amérique de Nord comme en témoigne la Figure 6 ci-dessous.

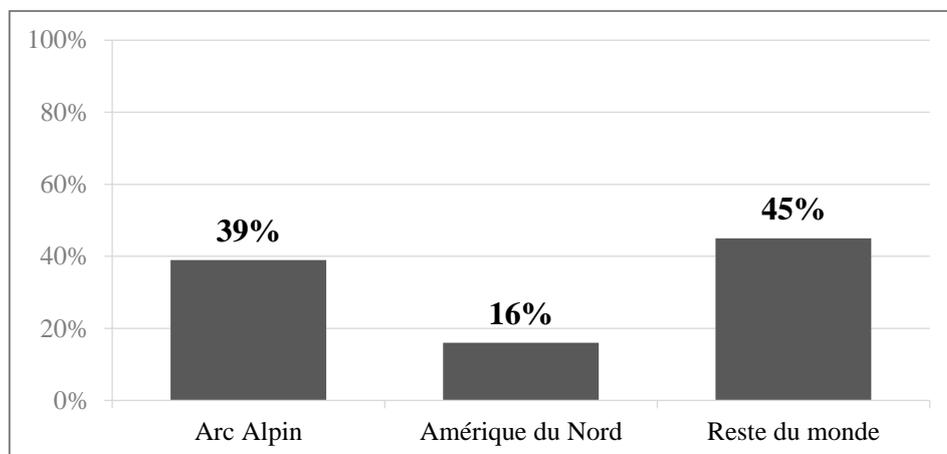


Figure 6 – La répartition mondiale du nombre de remontées mécaniques en 2017³²

La distribution mondiale de la fréquentation hivernale des stations et celle du nombre de stations majeures (stations dont la fréquentation hivernale dépasse 1 million de journées skieurs) sont présentées en Annexe 1 et en Annexe 2. Elles montrent des répartitions semblables à celles de la Figure 6.

Cette concentration de l'activité laisse penser que toutes les stations n'ont pas connu le même développement. En effet, outre la pratique du ski qui demeure leur principale activité touristique, les stations présentent de fortes spécificités locales. En effet, les stations de montagne sont fortement tributaires de leur emplacement (altitude, facilité d'accès, proximité d'aéroports internationaux, etc.) et des ressources naturelles (étendue du domaine skiable, présence de glaciers, paysage, faune, flore, etc.) à leur disposition (Williams et Ponsford, 2009). De plus, elles possèdent des ressources culturelles qui leur sont propres telles que leur histoire ou leur patrimoine architectural (Corneloup *et al.*, 2009). Enfin, la gouvernance et le mode d'organisation des stations de montagne varient fortement en fonction des différentes législations locales (Fuchs *et al.*, 2002).

Dans ce panorama mondial du tourisme de montagne, la France occupe une place de tout premier ordre. Avec près de 350 stations de montagne³³ qui totalisent plus de 50 millions de journées skieurs au cours de l'hiver 2016/2017³⁴, la France figure parmi les premiers pays en termes de nombre de stations de montagne et en termes de fréquentation touristique hivernale. Au cours de l'année 2017, en France, 95% du chiffre d'affaires des opérateurs de remontées

³⁰ 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>.

³¹ Formé par les stations alpines Françaises, Italiennes, Suisses, Allemandes et Autrichiennes.

³² 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>.

³³ France Montagne, 2018, « *Dossier de Presse hiver 2017/2018* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://presse.france-montagnes.com/dossier-de-presse>.

³⁴ Domaines Skiables de France, 2017, « *Rapport indicateurs et analyses 2017* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://www.domaines-skiables.fr/fr/publications/observatoire/>.

mécaniques est réalisé l'hiver contre 5% l'été, en moyenne (seulement la moitié des stations font fonctionner leurs remontées mécaniques durant l'été³⁵). Cette place de premier ordre dans le tourisme de montagne, la France la doit à une dotation favorable en ressources naturelles. On note la présence de 5 massifs différents sur son territoire (les Alpes, les Pyrénées, le Massif central, les Vosges et le Jura) ainsi que le Mont-Blanc, le plus haut sommet d'Europe. Par ailleurs, la France a connu un développement précoce et ambitieux de la pratique du ski (Delorme, 2014) faisant d'elle une figure de pionnière sur ce type de tourisme aux cotés de l'Autriche, la Suisse, le Japon et les Etats-Unis.

La région Auvergne-Rhône-Alpes (AURA) peut être considérée comme la locomotive du tourisme de montagne en France. Elle en est son berceau (Delorme, 2014) et compte de nombreuses stations historiques, à l'instar de Chamonix, Saint Gervais les Bains, Megève, ou encore Val d'Isère. Par ailleurs, elle concentre la majeure partie de l'activité touristique de montagne du territoire national. A titre d'exemple, au cours de l'hiver 2016/2017, la région AURA représente près des trois quarts de la fréquentation touristique des stations françaises (en journées skieurs) et des emplois induits par le tourisme en station³⁶. La fréquentation touristique s'est élevée à près de 40 millions de journées skieurs³⁷, soit 10% de la fréquentation hivernale mondiale des stations³⁸.

1.1.2 Un modèle économique à bout de souffle

Malgré leur poids économique actuel, les stations de montagne doivent faire face, depuis la fin des années 2000, à la maturité du marché du ski qui a été, jusqu'alors, le moteur de leur remarquable développement (Achin, 2015). Ce phénomène a eu pour conséquence de renforcer la concurrence entre stations, à laquelle s'est ajoutée l'arrivée récente d'une autre forme de concurrence ; celle des destinations de bord de mer qui a gagné en intensité sur la période hivernale³⁹. D'après les professionnels du tourisme, les touristes chinois représentent un marché émergent du point de vue de la pratique du ski mais il est peu probable que cette clientèle se tourne vers les stations européennes et nord-américaines, considérées comme peu adaptées aux attentes et exigences de cette clientèle et trop éloignées de la Chine⁴⁰ (qui développe ses propres stations de montagne, par ailleurs). L'état actuel du marché du ski amène à faire le constat de l'épuisement de la « *manne de l'or blanc* ». Toutefois, d'autres activités touristiques de montagne se développent en Europe et Amérique du Nord, telles que le vélo tout terrain et de

³⁵ Atout France, 2011, « *Carnet de route de la montagne Edition 2011* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://atout-france.fr/publications>.

³⁶ Domaines Skiabiles de France, 2017, « *Rapport indicateurs et analyses 2017* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://www.domaines-skiabiles.fr/fr/publications/observatoire/>.

³⁷ Domaines Skiabiles de France, 2017, « *Rapport indicateurs et analyses 2017* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://www.domaines-skiabiles.fr/fr/publications/observatoire/>.

³⁸ 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>.

³⁹ Atout France, 2011, « *Carnet de route de la montagne Edition 2011* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://atout-france.fr/publications>.

⁴⁰ Ruffier N., 23 janvier 2018, « *Les Chinois, une nouvelle clientèle « ski » pour la France ?* », Quotidien du Tourisme. Article disponible à l'adresse : <http://www.quotidiendutourisme.com/france/les-chinois-une-nouvelle-clientele-ski-pour-la-france/160622>.

route ainsi que les randonnées, les treks et les trails. L'essor de ces pratiques constitue de véritables opportunités de développement pour les stations de montagne⁴¹.

1.2 Une pression croissante des enjeux sociétaux de la station de montagne

1.2.1 Des enjeux sociaux et environnementaux

Chercheurs et professionnels du tourisme ont longtemps vanté les impacts positifs du développement des stations sur leur environnement local, notamment en termes de retombées économiques dans les zones où ces activités sont particulièrement concentrées (Brida *et al.*, 2011). Toutefois, dès les années 1970, avec l'avènement du tourisme de masse, des travaux ont mis en avant l'importance de ne pas s'intéresser uniquement aux impacts économiques du tourisme (Buckley, 2012). Plusieurs décennies plus tard, force est de constater que cet appel est plus que jamais d'actualité dans le cas des stations de montagne. En effet, outre la fin de la « *manne de l'or blanc* », les stations de montagne se retrouvent confrontées à une série d'enjeux croissants d'ordre environnemental et social.

D'un point de vue environnemental, le réchauffement climatique constitue sans doute la principale menace que les stations doivent affronter. Dans son rapport de 2014, le Groupement d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC) montre que la température moyenne à la surface de la terre et des océans s'est élevée de 1°C entre 1850 et 2010. Sans changements majeurs à l'échelle de la planète, l'élévation des températures se situerait entre 3°C et 6°C entre 2010 et 2100⁴². Même s'il est difficile de prévoir de quelle façon cette variation de température pourrait se traduire sur les milieux montagnards (Fort, 2015), les stations de montagne de l'arc alpin situées à plus basse altitude voient d'ores et déjà leur activité de ski menacée à court et moyen terme (Paccard, 2009). A cet enjeu global, s'ajoutent des enjeux environnementaux à une échelle plus locale, notamment concernant la pollution des transports, l'aménagement du territoire (l'urbanisme et les infrastructures du tourisme) et la protection de la faune et la flore.

D'un point de vue social, les enjeux auxquels les stations sont confrontées proviennent du poids exercé par le tourisme sur les économies et communautés locales⁴³. Le caractère saisonnier de cette activité nécessite, en effet, le recours massif à une main d'œuvre saisonnière ; jusqu'à 80% des emplois au plus fort de l'hiver dans certaines stations⁴⁴. Les conditions de travail et de rémunération des saisonniers peuvent varier fortement d'un employeur à l'autre à l'intérieur de la station⁴⁵. Cette population est considérée comme particulièrement fragile et exposée aux

⁴¹ Atout France, 2017, « *Tourisme estival des destinations de montagne* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://atout-france.fr/publications>.

⁴² Groupement d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat, 2014, « *Changements climatiques 2014* ». Rapport disponible à l'adresse : http://www.ipcc.ch/home_languages_main_french.shtml.

⁴³ Dans certaines zones montagnardes le tourisme représente près de 40% de l'emploi d'après le rapport de l'INSEE, « *INSEE PREMIERE : Un million d'emplois liés à la présence de touristes* » de 2015. Rapport disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques>.

⁴⁴ Domaines Skiabiles de France, 2015, « *Rapport indicateurs et analyses 2015* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://www.domaines-skiabiles.fr/fr/publications/observatoire/>.

⁴⁵ A titre d'exemple, tous les saisonniers ne sont pas logés par leurs employeurs. Dans ce dernier cas, ils doivent tenter de trouver un logement dans la station, dont les prix sont très élevés lors des pics de fréquentation, ou alors se loger plus loin et faire la route quotidiennement.

contraintes de la vie en station de montagne⁴⁶ (les conditions climatiques, le coût élevé de la vie lors des saisons touristiques, l'éloignement, etc.). De plus, la cohabitation entre les touristes et les habitants locaux peut parfois poser des problèmes. Outre les nuisances que peuvent provoquer l'afflux de plusieurs dizaines de milliers de personnes au plus fort de l'hiver, la présence de touristes fait grimper le prix des biens de consommation mais également du foncier (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006).

1.2.2 La pression grandissante des PP

Ces enjeux environnementaux et sociaux s'accompagnent d'une pression grandissante de la part des nombreuses PP des stations.

Revendiquant le statut de client, les touristes peuvent être considérés comme une partie prenante cruciale et centrale des stations. Or, les stations sont aujourd'hui confrontées à la complexification et à l'évolution rapide des modes de consommation de ces mêmes touristes (Guallino et Salvador, 2015). Le numérique a pris une place prépondérante tout au long du « *parcours client* » pour la nouvelle génération de touristes (Zaman et al, 2017). Du point de vue de la réservation du séjour, les touristes revendiquent un accès plus facile et rapide à l'information (notamment via des comparateurs de prix et des intermédiaires sur le net) et souhaitent entretenir une relation sur le long terme avec leurs destinations préférées, notamment au travers des réseaux sociaux. L'avènement du numérique a également eu deux effets collatéraux majeurs. D'une part, il a favorisé l'émergence d'acteurs du tourisme que l'on pourrait qualifier d'intermédiaires « *pure players* », présents exclusivement en ligne, tels que Booking, Travelski, Abritel ou AirBnB⁴⁷, qui commercialisent la station à sa place⁴⁸. D'autre part, le numérique a facilité la mise en concurrence des stations de montagne, en hiver, avec d'autres types de destinations telles que les destinations de bords de mer⁴⁹. Enfin, les touristes portent une attention croissante aux problématiques environnementales et sociales des stations de montagne. Cela s'accompagne d'un besoin d'information et de transparence quant au fonctionnement de la station et aux actions responsables qu'elle entreprend. Ce portrait correspond à ce que Poon a qualifié, dès 1993, de « *nouveau touriste* » ; un touriste plus expérimenté, plus indépendant et plus conscient des problématiques environnementales et sociales associées au tourisme.

La pression exercée par les autres PP telles que les institutions, les Parcs Nationaux, les associations, les ONG et l'opinion publique est également grandissante comme en témoignent, à titre d'exemple, le rapport annuel de 2018 de la Cour des Comptes⁵⁰ ou la multiplication

⁴⁶ Observatoire Régional de la Santé, 2008, « *Etude régionale sur les conditions de travail, les conditions de vie et la santé des travailleurs saisonniers* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://cooprechercheaction.org/etudes>.

⁴⁷ Chandellier A., 27/05/2016, « *Vers une ubérisation du séjour en altitude ?* », Le Dauphiné. Article disponible à l'adresse : <https://www.ledauphine.com/loisirs/2016/05/26/vers-une-uberisation-du-sejour-en-altitude>.

⁴⁸ L'enjeu dépasse la simple captation de valeur par un acteur extérieur à la station. En effet, derrière le recours au numérique pour commercialiser une station se cache la question des données concernant les touristes. Dans le cadre d'une commercialisation intermédiée de la station, il y a captation de valeur par l'intermédiaire mais aussi captation des données des touristes.

⁴⁹ Atout France, 2011, « *Carnet de route de la montagne Edition 2011* ». Rapport disponible à l'adresse : <http://atout-france.fr/publications>.

⁵⁰ 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>.

d'articles de presse qui s'interrogent sur l'avenir des stations^{51,52}. Par ailleurs, les stations doivent aussi s'accommoder des directives des gouvernements et des collectivités locales, à l'image de la loi NOTRe, en France, promulgué en 2015⁵³ (Bocquet et Mothe, 2017). Enfin, les PP telles que les travailleurs saisonniers, les communautés locales et les institutions font également part de leurs revendications. Les récentes manifestations de riverains pour dénoncer la pollution de la vallée de l'Arve⁵⁴, au pied du Mont Blanc, démontre la capacité de ces PP à s'approprier ces enjeux et à faire entendre leurs revendications.

Si les attentes et revendications des différentes PP semblent diverses, elles se rejoignent sur deux points. D'une part, elles témoignent de l'inquiétude partagée des PP vis-à-vis de la menace de la maturité du marché du ski et du réchauffement climatique. D'autre part, elles traduisent un certain rejet du mode de développement que les stations ont adopté par le passé, reposant sur un tourisme de masse indifférencié et centré uniquement sur une performance économique de court terme.

1.3 L'enjeu de la performance sociétale pour la station de montagne

Force est de constater que les stations de montagne peinent à apporter des réponses convaincantes à ces enjeux sociétaux et à la pression grandissante exercée par leurs PP.

Premièrement, malgré la maturité du marché du ski et le renforcement de la concurrence sur ce même marché, la diversification attendue 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 stations⁵⁵. Il s'agit d'équipements pour moderniser le domaine skiable (nouvelles remontées mécaniques, nouvelles pistes et animations, etc.), d'équipements pour limiter le risque de l'aléa climatique sur l'activité (retenues collinaires, neige de culture, etc.) mais aussi de la construction de nouvelles capacités de logement⁵⁶. Certains parlent alors de « *fuite en avant* » (Bourdeau, 2008).

⁵¹ Eco Savoie Mont Blanc, 3 janvier 2017, « *Dérèglement climatique : quels enjeux pour les stations ?* ». Article disponible à l'adresse : <https://eco-savoie-mont-blanc.com/dereglement-rechauffement-climatique-enjeux-stations-ski/>.

⁵² France Info, 28 février 2018, « *Les stations de ski face au changement climatique* ». Article disponible à l'adresse : https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/c-est-ma-planete/c-est-ma-planete-les-stations-de-ski-face-au-changement-climatique_2597686.html.

⁵³ Association Nationale des Maires des Stations de Montagne, 2015, « *Communiqué de Presse du 07/07/2015* ». Communiqué de presse disponible à l'adresse : <http://www.anmsm.fr/fr/13/0/0/0/doc/l/documents>.

⁵⁴ Le Figaro, 30 avril 2018, « *Pollution de l'air : des habitants de Haute-Savoie veulent attaquer l'Etat* ». Article disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2018/04/30/01016-20180430ARTFIG00181-pollution-de-l-air-des-habitants-de-haute-savoie-veulent-attaquer-l-etat.php>.

⁵⁵ 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>.

⁵⁶ Dans les stations françaises, à la nécessité de renouveler certains hébergements vieillissants qui ne conviennent plus aux attentes des touristes actuels, s'ajoute un autre phénomène : celui du « *refroidissement des lits* ». Il s'agit de propriétaires de résidence secondaires en station de montagne qui ne souhaitent plus commercialiser leur logement pour les touristes. Ce logement cesse d'être un « *lit chaud* » (occupé en continu pendant l'hiver) pour devenir un « *lit froid* » (occupé uniquement lors des venues du propriétaire).

Deuxièmement, elles semblent éprouver des difficultés à répondre aux multiples demandes de leur PP. D'une part, elles restent fragiles face au virage du numérique ; le parcours client demeure encore trop peu dématérialisé et la présence des stations sur les réseaux sociaux est trop faible⁵⁷. D'autre part, les demandes des communautés locales se font de plus en plus pressantes, dénonçant l'impact du tourisme sur leurs conditions de vie, entre la hausse des prix de l'immobilier et la cohabitation parfois difficile avec les touristes (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006).

Enfin, bien qu'elles soient parfaitement conscientes des défis sociétaux auxquels elles font face, les stations peinent à formuler des stratégies permettant de dépasser le « tout ski » et à répondre aux attentes de leurs PP. Elles semblent privilégier, dans les faits, une vision économique de la performance à court terme, en décalage avec leur contexte actuel. Il est alors légitime de se demander pourquoi les stations ne parviennent pas à adopter une vision plus large de la performance qui semble plus adaptée à leur contexte. Ces premiers constats soulignent tout l'intérêt de la notion de performance sociétale de la station de montagne, notamment telle que définie au travers de la modélisation que nous avons développée. Toutefois, les stations sont susceptibles de présenter un certain nombre de spécificités qu'il convient d'appréhender pour étudier les conditions d'applicabilité du modèle de PSE par les PP. C'est l'objet de la prochaine section.

⁵⁷ 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>.

SECTION 2 – Les spécificités de la station de montagne et de sa performance sociétale

La question de l'applicabilité, voire de l'adaptation, du modèle de PSE par les PP aux stations de montagne interroge avant tout les spécificités de ces dernières. Nous proposons donc de réaliser une revue de littérature sur la performance sociétale des stations de montagne avec un double objectif. Il s'agit tout d'abord de faire un état des lieux des différentes approches de la performance sociétale existantes pour la station de montagne, et ce dans une littérature réputée faiblement ancrée théoriquement (Sainaghi *et al.*, 2017). Ensuite, il s'agit de cerner la manière dont les stations de montagne ont été conceptualisées au sein de cette littérature pour en saisir les spécificités par rapport à la firme. Ces deux étapes doivent permettre de discuter de l'applicabilité de notre modèle aux stations de montagne et d'identifier, le cas échéant, d'éventuelles voies d'adaptation. Face à la diversité de la littérature concernée, nous avons mobilisé la méthodologie de la revue de littérature systématique dont la rigueur permet de dresser un état des lieux objectif et exhaustif (Tranfield *et al.*, 2003). Cette deuxième section présente, d'une part, la méthodologie employée pour la revue et, d'autre part, les résultats obtenus conformément aux deux objectifs poursuivis.

2.1 La performance sociétale de la station de montagne : le choix d'une revue systématique de la littérature

2.1.1 Le protocole rigoureux de la revue systématique

La définition de la revue systématique la plus complète et la plus répandue est certainement celle de Higgins et Green (2011, p. 7). D'après les auteurs, 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* ».

Cette méthode a été développée et mobilisée, en premier lieu, dans le cadre des sciences médicales. Au début des années 2000, Tranfield *et al.* (2003) ont été parmi les premiers auteurs à l'introduire en sciences de gestion et à en promouvoir activement l'usage. D'après ces auteurs, les sciences de gestion, du fait de leurs influences et racines théoriques multiples, s'apparentent à un ensemble de connaissances fragmentées et parsemées de débats entre écoles de pensées. Dans cette discipline, la capacité de la revue systématique à établir un état des lieux exhaustif et objectif de la littérature présente un intérêt certain. Cela répond également aux limites des revues narratives traditionnelles dont le manque de transparence et d'exhaustivité suscite parfois le doute quant aux finalités poursuivies par les auteurs. Suite à cet appel de Tranfield *et al.* (2003), la méthode a connu un succès croissant en sciences de gestion. De nombreux articles⁵⁸ reposant uniquement sur l'emploi de cette méthode se sont multipliés dans divers champs tels que le management de l'innovation (Adams *et al.*, 2006 ; Crossan et Ayapadin,

⁵⁸ Tel qu'expliqué dans le Chapitre 1, il n'y a aucune revue de littérature de type systématique sur la PSE au sens de Tranfield *et al.* (2003), à notre connaissance.

2010), l'entrepreneuriat (Servantie *et al.*, 2016) ou encore le management de la supply-chain (Geyskens *et al.*, 2006).

La revue systématique est effectivement considérée comme une méthode rigoureuse et exigeante. Elle repose sur trois principes clés. Premièrement, elle doit être planifiée de manière stricte, en accord avec la question de recherche ainsi que le champ d'investigation en amont de toute collecte de données. Deuxièmement, chaque étape de la revue doit être documentée de manière transparente. Enfin, elle doit être conduite de manière objective afin de s'assurer de la reproductibilité du processus et de la fiabilité des résultats. Le processus de revue systématique de Tranfield *et al.* (2003) fait référence en la matière (Geyskens *et al.*, 2006 ; Crossan *et al.*, 2010). Il s'agit d'un processus en trois phases ; la planification, l'exécution et le reporting. La deuxième phase d'exécution, peut être découpée en deux étapes ; la collecte et l'analyse. Le Tableau 9 ci-dessous présente le contenu de ces phases.

Phases	Finalités	Activités clés
Planification de la revue	Préparation de la revue	<ul style="list-style-type: none"> - Formulation de la question de recherche - Définition du champ d'investigation - Préparation des phases suivantes
Exécution de la revue	Collecte Sélection d'un corpus de travaux pertinents pour répondre à la question de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des travaux dans le champ d'investigation - Sélection des travaux pertinents au travers de critères d'inclusion et d'exclusion
	Analyse Analyse du corpus des travaux retenus	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse descriptive du corpus - Analyses complémentaires selon les objectifs de recherche
Reporting	Présentation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation et discussion des résultats - Dissémination et valorisation des résultats

Tableau 9 – Les trois phases d'une revue systématique

D'après Tranfield et al. (2003)

2.1.2 La question de recherche, les objectifs de la revue et le champ d'investigation

La revue de littérature systématique présentée dans cette section cherche à répondre à la question suivante : « **Comment est appréhendée la performance sociétale dans la littérature dédiée aux stations de montagne ?** » L'objectif poursuivi est double : réaliser un état des lieux des différentes approches de la performance sociétale de la station de montagne et identifier les spécificités de cette unité d'analyse par rapport à la firme. Comme expliqué précédemment, les résultats de cette revue doivent permettre d'examiner les conditions d'applicabilité de notre modèle aux stations de montagne.

Pour mener cette revue, il a été nécessaire de conduire une étude préalable « *de scope* » (Tranfield *et al.*, 2003, p. 213). Ce travail préparatoire consiste à délimiter le champ d'investigation retenu pour la revue systématique et permet de définir les mots clés de la recherche pour la revue systématique. Notre étude de scope intègre donc les deux aspects de

notre champ d'investigation ; l'unité d'analyse (la station de montagne) et l'objet de recherche (la performance sociétale).

En tant qu'unité d'analyse, la station de montagne répond à des définitions distinctes et aucun consensus ne semble émerger. Plus précisément, certains auteurs la considèrent comme un type de destination touristique⁵⁹ à part entière avec ses spécificités propres (Flagestad et Hope, 2001 ; Fuchs *et al.*, 2002 ; Falk, 2009 ; 2013 ; Goncalves ; 2013 ; Goncalves *et al.*, 2015 ; Achin et George-Marcelpoil, 2013). Un deuxième groupe de travaux propose d'assimiler la station de montagne à des organisations multi-acteurs colocalisées, de type Cluster, District Industriel (Svensson *et al.*, 2005 ; Corneloup, 2009 ; Clergeau et Violier, 2012) ou plus largement de type Réseaux (Fabry, 2009). Cette conception n'est toutefois pas exclusive aux stations de montagne, d'autres destinations touristiques ont également été étudiées de la sorte (Novelli *et al.*, 2006 ; Bernini, 2009). Un troisième groupe de travaux (Beritelli *et al.*, 2007 ; Williams et Ponsford, 2009 ; Brida *et al.*, 2011) définit la station comme une destination touristique, sans identifier ses éventuelles spécificités d'un point de vue théorique, la considérant comme un simple cas d'application. Cette diversité des conceptions est de nature à justifier la multiplicité des termes associés à la station tels que « *station* », « *destination* » ou « *organisation* » en les combinant soit avec l'adjectif « *touristique* », soit avec le type d'activité ou de tourisme auxquels elle renvoie, par exemple, « *d'hiver* », « *de ski* », « *de montagne* », etc. Enfin, il est essentiel de ne pas confondre les destinations touristiques (les stations de montagne, a fortiori) avec deux unités d'analyse voisines mais situées à des niveaux d'analyse différents (Sainaghi *et al.*, 2017). La première est la firme touristique (ex : un hôtel ou un restaurant). La deuxième renvoie au tourisme de montagne en tant qu'industrie, à l'échelle d'un pays ou continent⁶⁰. Pour cette revue de la littérature, nous proposons de ne pas recenser uniquement les travaux sur les stations de montagne et de considérer aussi ceux sur les destinations touristiques au sens large. Cette stratégie permet de réaliser une revue dont la portée est plus large et dont l'unité d'analyse, la destination touristique, est plus courante que celle de la station de montagne. De plus, elle conduit à ne pas omettre les travaux étudiant la station comme un cas d'application.

Il est également important de cerner la façon dont la performance sociétale, l'objet d'étude, est saisie par les auteurs afin de définir les bons critères et mots clés de recherche. Tel qu'expliqué précédemment (*cf.* Section 1 du Chapitre 1), certains travaux utilisent parfois d'autres appellations pour désigner la performance sociétale. Un premier groupe de travaux fait référence à la notion de « *Performance Globale* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006 ; Berger-Douce, 2014 ; Chauvey *et al.*, 2015) ou de « *Performance Durable* » (Székely et Knirsch, 2005) pour traduire le caractère large de la performance sociétale. Un deuxième groupe de travaux aborde la performance sociétale en la décomposant en grandes catégories ou composantes de performance. Il s'agit en particulier des travaux sur la Triple Bottom Line (TBL) (Elkington, 1997) – « *Performance Economique, Sociale et Environnementale* » – et sur le modèle Environnement Social Gouvernance (ESG) (Rahdari et Rostamy, 2015) – « *Performance Environnementale, Sociale et Gouvernance* ». Enfin, un troisième groupe de travaux combine le terme de « *performance* » avec l'expression « *responsabilité sociétale* » sans faire référence à la PSE à proprement parler (Gjølberg, 2009 ; Muller et Kolk, 2010).

⁵⁹ 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>.

⁶⁰ Par exemple : Chypre (Farmaki et Constanti, 2014).

Enfin, le champ d'investigation retenu, défini à l'intersection de l'objet de recherche et de l'unité d'analyse, est présenté dans la Figure 7 ci-dessous.

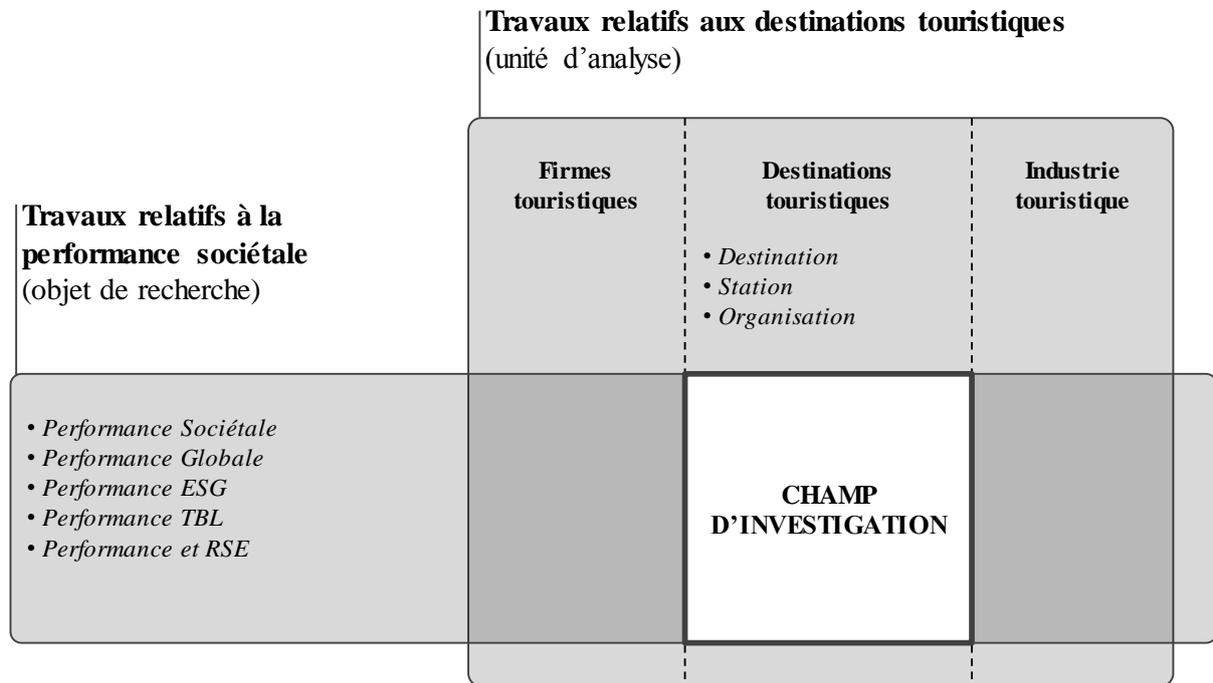


Figure 7 – La revue systématique : champ d'investigation de la littérature

2.1.3 La collecte des travaux

Préalablement à la collecte, il est nécessaire de définir les types de travaux, les bases de données de recherche ainsi que la période de collecte.

Du point de vue des types des travaux retenus, nous faisons le choix de limiter la collecte à ceux issus de revues à comité de lecture, classées ou non, en Anglais et en Français. En effet, face à l'importante hétérogénéité (articles de recherche, rapports et notes de consultants, rapports institutionnels, etc.) des sources de travaux concernant les destinations touristiques (Crouch et Perdue, 2015), le processus de sélection par les pairs est une garantie d'un certain niveau de qualité scientifique des travaux retenus. Du point de vue des bases de données de recherche, la consultation de trois revues de littérature⁶¹ récentes (Buckley, 2012 ; Crouch et Perdue, 2015 ; Sainaghi *et al.*, 2017), portant sur des problématiques proches⁶² à la nôtre, nous a amené à retenir les 10 bases de données scientifiques⁶³ suivantes : Science Direct, Taylor and Francis, Emerald Insight, Sage, Wiley, Cairn, Econlit, Pascal, JSTOR et Springer. Enfin, du point de

⁶¹ Bien qu'il ne s'agisse pas de revues systématiques à proprement parler, elles prétendent à l'exhaustivité.

⁶² 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, en particulier dans le cas de destinations touristiques.

⁶³ Ces trois revues montrent que les travaux qui s'intéressent à la question de la performance dans un contexte de tourisme ne sont pas publiés exclusivement dans des revues spécialisées en tourisme mais aussi dans des revues généralistes. Nous ne retenons alors pas de revues en particulier mais des bases de données scientifiques.

vue de la période de collecte, les revues de Buckley (2012) et de Sainaghi *et al.* (2017) montrent que la question d'une performance « élargie » aux composantes environnementales et sociales est plus récente dans le cas de la destination touristique que celui de la firme. Selon ces auteurs, la publication du rapport « *Our Common Future* »⁶⁴, au sein duquel le concept de Développement Durable a été introduit, constitue une date clé à partir de laquelle la littérature dans le champ d'investigation retenu a émergé. La période retenue pour conduire la revue systématique débute donc en 1987, date de publication de ce rapport, et se termine en 2017.

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 dans 7 des 10 bases de données scientifiques retenues : Science Direct, Emerald Insight, Sage, Wiley, Cairn, Econlit et Pascal. Cette collecte a été réalisée à l'aide de mots clés de recherche et de critères d'inclusion et d'exclusion. Les mots clés pour conduire la recherche ont été définis en accord avec notre champ d'investigation ; deux groupes de mots clés ont donc été combinés (*cf.* Tableau 10 ci-dessous). Le premier regroupe les termes qui désignent la performance sociétale et les concepts associés et le second regroupe les termes désignant les destinations touristiques au travers de trois appellations (station, destination et organisation) combinées avec un qualificatif (touristique, etc.).

⁶⁴ 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/>.

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>			
	Anglais	<i>social* AND performance</i> <i>governance* AND performance</i>			
		<i>sustaina* AND performance</i>			
Performance Durable	Français	<i>durab* AND performance</i>			
	Performance et RSE	Anglais	<i>CSR AND performance</i> <i>corporate social responsibility AND performance</i>		
<i>RSE AND performance</i>					
Français		<i>responsabilité sociale AND performance</i> <i>responsabilité sociétale AND performance</i>			
		Destination	Anglais / Français	<i>destination*</i>	
<i>touris* AND resort</i>					
Anglais	<i>mountain AND resort</i> <i>beach AND resort</i> <i>sea AND resort</i> <i>winter AND resort</i> <i>ski AND resort</i>				
	Français		<i>montagne AND resort</i> <i>balnéaire AND resort</i> <i>été AND resort</i> <i>mer AND resort</i> <i>estival AND resort</i> <i>ski AND resort</i>		
			Organisation	Anglais	<i>touris* AND organization</i>
				Anglais / Français	<i>touris* AND organisation</i>

Tableau 10 – La revue systématique : mots clés utilisés pour la collecte principale

La recherche dans les bases de données a été réalisée le 15 décembre 2017 sur les champs titre, résumé et mots clés des travaux de recherche⁶⁵. Elle a conduit à retenir 601 travaux.

⁶⁵ Les articles retenus présentent au moins un mot clé de chacun des deux groupes dans son titre, résumé ou ses mots clés.

Des critères d'inclusion/exclusion ont été choisis pour éliminer les travaux qui ne contribuent pas à l'objectif poursuivi (critères d'exclusion) et à l'inverse, pour retenir ceux qui y contribuent (critère d'inclusion). Deux critères ont été appliqués ; la discipline des travaux de recherche et le niveau d'analyse retenu dans les travaux. Concernant le premier, nous avons choisi de sélectionner uniquement les travaux en économie, gestion et géographie qui se positionnent comme les principales disciplines contributrices à la notion de performance, ce que confirme la revue de Sainaghi *et al.* (2017). L'application de ce premier critère a conduit à éliminer 396 travaux et à n'en retenir que 205. Cette forte perte s'explique par le caractère générique de certains mots clés, « *performance* » et « *destination* » notamment, également utilisés dans d'autres disciplines (en médecine et sciences de l'information principalement). Le second critère est celui de l'unité d'analyse. L'application de ce critère est nécessaire compte tenu de la polysémie de certains mots clés. D'une part, la traduction anglaise de station, « *resort* », est fréquemment utilisée pour désigner un acteur particulier de la station comme par exemple un hôtel et non la station dans son ensemble (Coles *et al.*, 2013 ; Sainaghi *et al.*, 2017). D'autre part, le terme destination est parfois utilisé pour désigner l'industrie touristique d'une nation (O'Leary et Deegan, 2005). L'application de ce critère a conduit à éliminer 125 travaux et à n'en retenir que 80.

Enfin, tel que recommandé par Tranfield *et al.* (2003), nous avons réalisé une « *évaluation de pertinence* » des travaux par une lecture des résumés, des introductions et conclusions pour juger de la contribution des travaux sélectionnés à notre objectif de recherche. 51 travaux ont été écartés. Il s'agit de travaux mobilisant le terme « *performance* » en l'appliquant à un autre sujet que la destination ; la « *performance des systèmes marketing des destinations* » par exemple (Akroush *et al.*, 2016). **Enfin, 29 travaux ont été retenus à l'issue de cette collecte principale.**

La collecte secondaire se concentre sur les 3 bases de données scientifiques restantes ; Taylor et Francis, Springer, JSTOR. Ces bases de données n'ont pas permis d'appliquer la recherche par mots clés telle que définie dans la collecte principale⁶⁶. Nous avons donc utilisé une liste de mots clés simplifiée (*cf.* Tableau 11 ci-dessous).

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

Tableau 11 – La revue systématique : mots clés utilisés pour la collecte secondaire

De la même façon que pour la collecte principale, la recherche dans les bases de données a été réalisée le 15 décembre 2017 sur les champs titre, résumé et mots clés des travaux de recherche.

Etant donné que nous n'avons pas pu utiliser une chaîne de mot clés aussi précise que pour la collecte principale, la recherche a retourné plusieurs milliers de travaux, dont certains

⁶⁶ Le moteur de recherche de Springer ne permet pas la combinaison de deux listes de mots clés. Les moteurs de recherches de Taylor and Francis de JSTOR n'acceptent pas la longueur des listes de mots clés de la collecte principale.

totalemment en dehors de notre questionnement. Nous avons alors classé les résultats des recherches dans les trois bases par pertinence et n'avons considéré que les 200 premiers résultats dans chaque base. Ensuite, nous avons lu les titres et résumés de ces travaux et avons appliqué les mêmes critères que pour la collecte principale ainsi que « *l'évaluation de pertinence* »⁶⁷. **Seuls 2 travaux ont été retenus à cette étape.**

Des ajouts manuels ont été réalisés par l'application de la technique « *boule de neige* » (Geyskens *et al.*, 2006). Cette technique consiste à identifier des travaux clés, contributeurs aux objectifs de la revue, au sein des citations des travaux déjà retenus. Pour ce faire, la liste des travaux cités 4 fois⁶⁸ ou plus dans les 31 travaux retenus à l'issue des collectes primaire et secondaire a été éditée⁶⁹. 25 travaux ont alors été identifiés puis, après application des critères d'inclusion/exclusion et de « *l'évaluation de pertinence* », **6 d'entre eux ont finalement été retenus.**

Comme le montre la Figure 8 ci-dessous, la collecte a permis de constituer un corpus de 37 travaux de recherche pour cette revue de littérature systématique. La taille du corpus final semble satisfaisante compte tenu du caractère très spécifique de notre unité d'analyse.

⁶⁷ Nous n'avons pas appliqué les critères les uns après les autres, mais tous les critères en même temps. C'est pourquoi nous n'avons pas documenté le nombre de travaux retenus à chaque étape.

⁶⁸ Pour s'assurer qu'ils apparaissent dans plus de 10% des travaux retenus.

⁶⁹ Par codage intégral des bibliographies des 31 travaux.

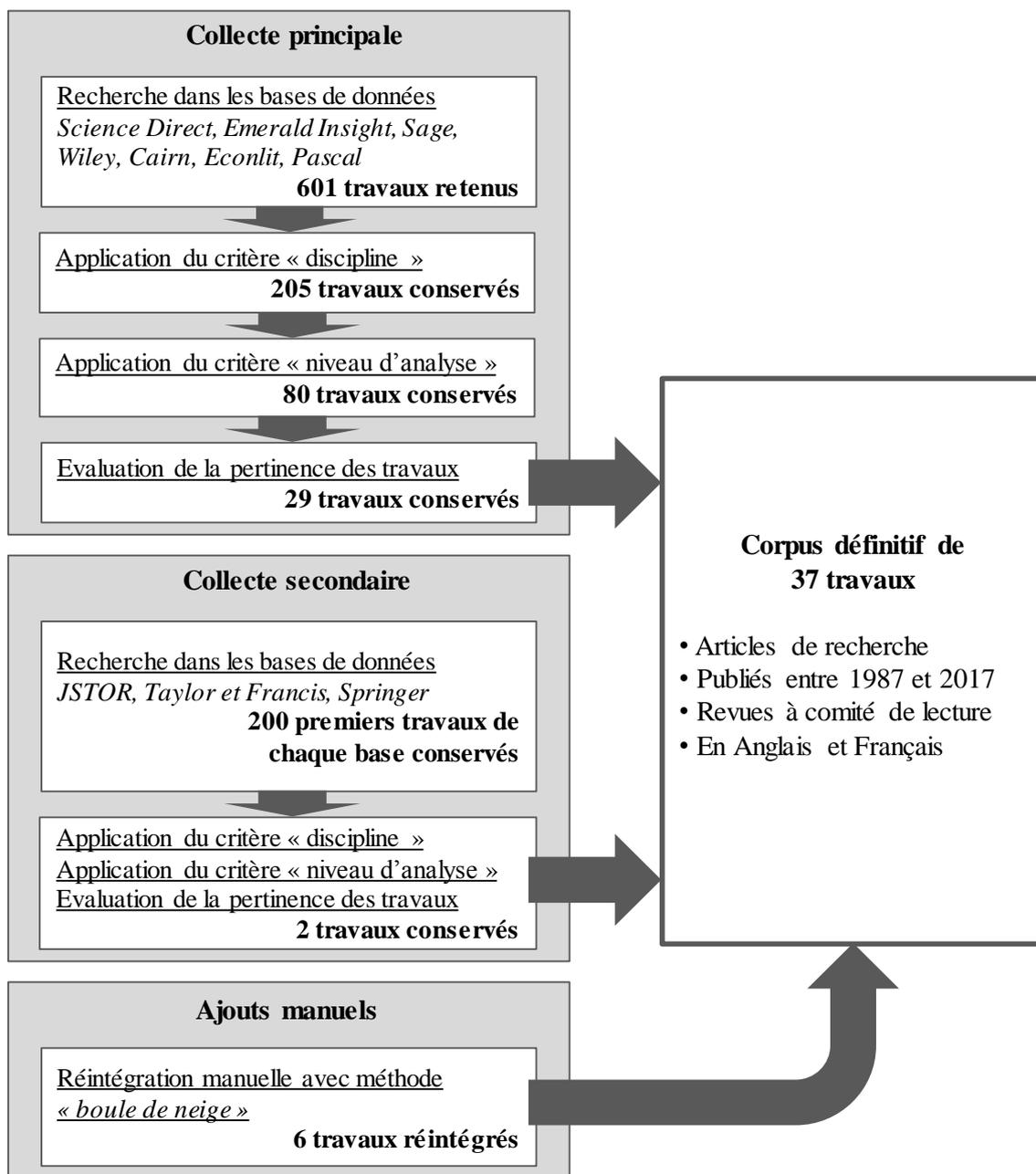


Figure 8 – La revue systématique : synthèse de la collecte

2.1.4 Les statistiques descriptives des travaux retenus

Le corpus final des travaux retenus pour cette revue de littérature systématique est constitué de 37 articles de recherche en Anglais et en Français, issus de revues à comité de lecture, publiés entre 1987 et 2017. La liste de ces travaux est présentée en Annexe 3.

L'analyse temporelle de ce corpus est présentée dans la Figure 9 et la Figure 10 ci-dessous. Ces figures présentent, respectivement, le nombre de travaux publiés par an selon la nature de

la revue (généraliste ou spécialisée en tourisme) et le classement de la revue⁷⁰ (classée ou non classée).

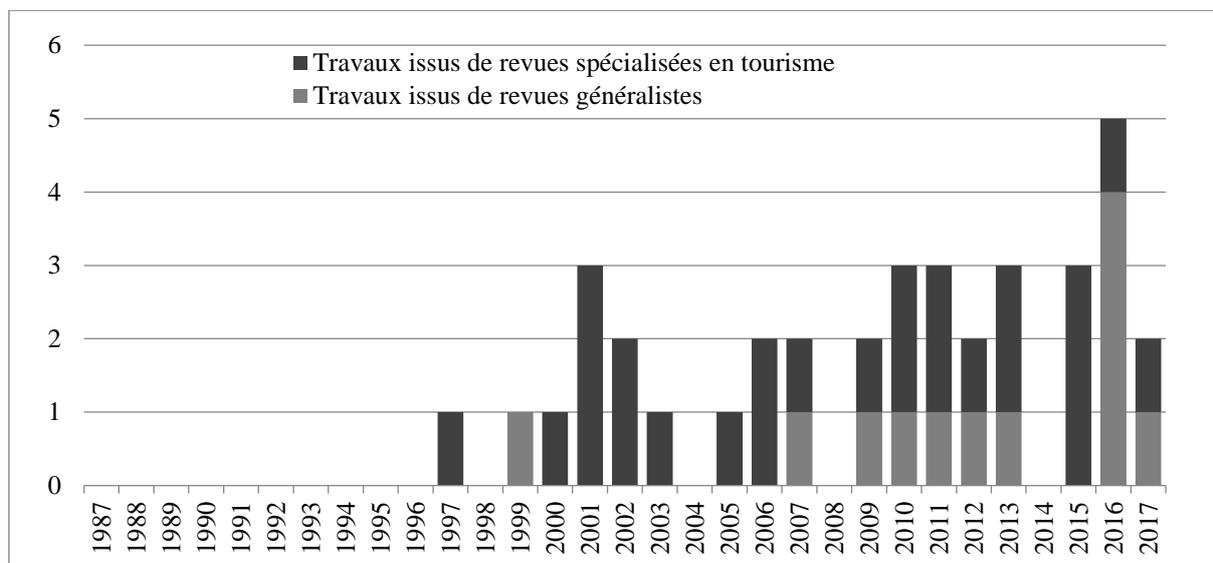


Figure 9 – La revue systématique : nombre de travaux publiés par an selon la nature des revue

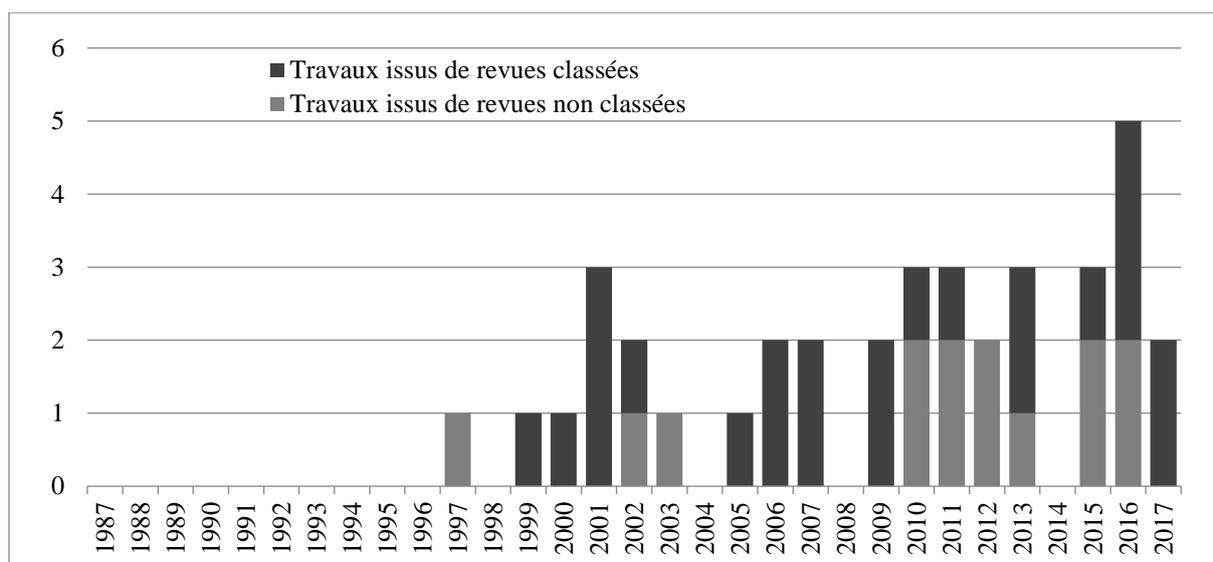


Figure 10 – La revue systématique : nombre de travaux publiés par an selon le classement des revues

Nous n’observons pas de travaux publiés dans la première décennie (1987-1996) de la période choisie⁷¹. Les premiers travaux sont apparus dans la deuxième décennie (1997-2006) à un rythme irrégulier. Au cours de la dernière décennie (2007-2017), le nombre de travaux publiés est plus important et plus stable. Cela indique qu’il s’est écoulé près de 20 ans entre les travaux

⁷⁰ Ont été considérées classées les revues présentes dans le classement HCERES 2016 et/ou dans le classement CNRS 2016.

⁷¹ La recherche de Buckley (2012), sur la diffusion du développement durable dans le tourisme, apporte des éléments pour expliquer cette observation. L’auteur explique que les travaux des années 1990 se sont concentrés sur des modèles de développement durable à l’échelle du tourisme en tant qu’industrie. Les travaux propres aux destinations touristiques, en tant qu’unité d’analyse, ne sont apparus que plus tard, à l’instar notamment de la recherche de Crouch et Ritchie (1999).

deux fois. L'analyse géographique des universités d'appartenance est plus discriminante. Bien que tous les continents soient représentés à l'exception de l'Afrique, l'analyse révèle que les universités européennes sont largement majoritaires dans les 37 travaux du corpus. La Figure 12 ci-dessous montre la distribution géographique des universités d'affiliation des auteurs selon le nombre de travaux (le total étant supérieur à 37 du fait de collaborations entre auteurs provenant d'universités différentes).

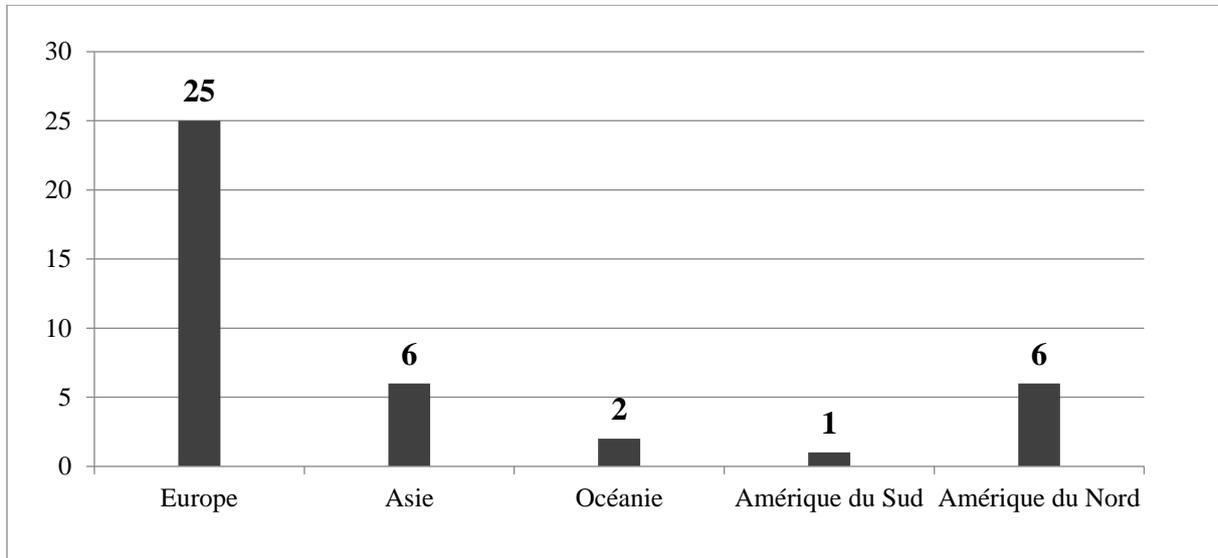


Figure 12 – La revue systématique : distribution des universités d'appartenance des auteurs

Enfin, l'analyse du type de destination étudié a permis d'identifier 6 groupes de destinations selon le type de tourisme qui y est pratiqué ; les « destinations touristiques en général », les « stations de montagne », les « stations balnéaires », les « régions touristiques », les « villes touristiques » et les « destinations alternatives »⁷². Cette analyse du type de destination montre que le choix de retenir la destination touristique comme unité d'analyse a été concluant. En limitant la recherche aux stations de montagne, le nombre de travaux retenu aurait été faible puisque seulement 9 travaux sur les 37 se concentrent spécifiquement sur cette dénomination comme le montre le Tableau 12 ci-dessous. De plus, les travaux traitant des destinations en général auraient été ignorés alors qu'ils contribuent directement à la littérature sur les stations de montagne.

⁷² Dans ce cas, les auteurs s'intéressent à différents types de destination dont le point commun est de proposer un tourisme dit « alternatif » par opposition au tourisme de masse (Fauzi et Misni, 2016). Il peut s'agir de GeoParks (Fauzi et Misni, 2016) ou de lieux agro-touristiques (Park et Yoon, 2011). Ces travaux font référence à une forme de tourisme pratiquée par des touristes dont le portrait ressemble à celui du « nouveau touriste responsable » (Poon, 1993).

Types de destination étudiés	Travaux correspondants
Destinations touristiques en général	(Crouch et Ritchie, 1999) (Mihalic, 2000) (Miller, 2001) (Buckley, 2002) (Dugulan <i>et al.</i> , 2010) (Stoddard <i>et al.</i> , 2012) (Mihalic, 2013) (Franzoni, 2015) (Della Corte et Aria, 2016)
Stations de montagne	(Flagestad et Hope, 2001) (Fuchs <i>et al.</i> , 2002) (Beritelli <i>et al.</i> , 2007) (Nordin et Svensson, 2007) (Williams et Ponsford, 2009) (Brida <i>et al.</i> , 2011) (Kytzia <i>et al.</i> , 2011) (Goncalves, 2013) (Goncalves <i>et al.</i> , 2015)
Stations balnéaires	(McCool <i>et al.</i> , 2001) (Ko, 2005) (Choi et Sirakaya, 2006) (Cuccia <i>et al.</i> , 2016) (Ibanez <i>et al.</i> , 2016) (Boley <i>et al.</i> , 2017) (Guccio <i>et al.</i> , 2017)
Régions touristiques	(Diamantis et Westlake, 1997) (Rebollo et Baidal, 2003) (Tsaour <i>et al.</i> , 2006) (Tselentis <i>et al.</i> , 2012) (Perez <i>et al.</i> , 2016)
Villes touristiques	(Vila <i>et al.</i> , 2010) (Sorensson et Von Friedrichs, 2013) (Valeri, 2015) (D'Angella <i>et al.</i> , 2010)
Destinations alternatives	(Chang et Liu, 2009) (Park et Yoon, 2011) (Fauzi et Misni, 2016)

Tableau 12 – La revue systématique : types de destination touristique étudiés

Les travaux relatifs aux stations de montagne sont présentés en gras

En résumé, le développement de la littérature sur la performance sociétale des destinations touristiques est relativement récent ; deux décennies se sont écoulées depuis l'apparition du concept de PSE jusqu'à sa diffusion aux destinations touristiques. Bien qu'elle repose encore sur un faible nombre de travaux et qu'elle ne compte pas encore d'auteurs incontournables, la littérature sur la performance sociétale des destinations touristiques est une littérature qui connaît un intérêt croissant, en particulier auprès des revues généralistes.

2.2 La prégnance de la perspective empirique de la performance sociétale pour la station de montagne

L'analyse conduite dans ce paragraphe porte sur les conceptions de la performance sociétale de la station de montagne. Elle répond au premier objectif de la revue de littérature. Pour cela, les 37 travaux de recherche retenus ont fait l'objet d'une analyse de contenu afin de les situer dans la grille de lecture de la littérature sur la PSE que nous avons développé dans le Chapitre 1 (*cf.* analyse comparative présenté dans le Tableau 4).

2.2.1 Des travaux traitant indirectement de la performance sociétale

3 travaux parmi les 37 ne rentrent pas dans cette grille. Ils s'intéressent avant tout aux questions de compétitivité et de formulation stratégique et traitent de la performance sociétale, de façon indirecte, comme le moyen d'évaluer la partie « *résultats* » dans leurs modèles. Deux de ces travaux (Crouch et Ritchie, 1999 ; Flagestad et Hope, 2001) s'intéressent à des modèles de « *compétitivité durable* » en s'appuyant sur l'approche théorique de la Ressource-Based View (Penrose, 1959) et sur les travaux de Porter (1980). Flagestad et Hope (2001) proposent une définition de la « *performance stratégique* », qui repose sur la création de valeur durable en équilibrant quatre facteurs ; le « *bien-être de la communauté locale* », la « *satisfaction des touristes* », la « *préservation des ressources naturelles* » et une « *culture saine* ». Les deux

auteurs proposent également deux modèles de gouvernance type pour les stations de montagne ; le modèle « *intégré* » et le modèle « *communautaire* »⁷³. De leur côté, Crouch et Ritchie (1999) développent un modèle de compétitivité alliant prospérité économique et sociétale, en détaillant le type de ressources sous-jacentes. Enfin, en dehors de ces travaux sur la compétitivité, 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. Bien que l'objet de recherche de ces trois travaux ne soit pas la performance sociétale à proprement parler, ils ont toutefois été conservés compte tenu de leur caractère central dans la littérature (au regard du nombre important de citations).

2.2.2 Des travaux traitant de la mesure de la performance sociétale

Les 34 autres travaux s'inscrivent tous dans la perspective empirique de la performance sociétale. Ils ont alors été classés en trois groupes selon leur finalité d'étude (cf. Tableau 4 du Chapitre 1), « *Etude du lien RSE - PF* », « *Communication sociétale* » et « *Pilotage interne* ». Le Tableau 13 ci-dessous reprend et présente l'ensemble de ces trois groupes.

⁷³ Le modèle « *communautaire* » est constitué d'un nombre important d'organisations publiques et privées. Le modèle « *intégré* » est constitué d'un nombre restreint d'organisations principalement privées. Les auteurs précisent toutefois que ces modèles sont des modèles types situés aux deux extrémités d'un continuum de modèles d'organisation de la station de montagne. Les stations européennes s'apparentent davantage au modèle communautaire et les stations nord-américaines davantage au modèle intégré.

Tableau 13 – La revue systématique : classification des travaux selon leur perspective/approche de la PSE

Les travaux relatifs aux stations de montagne ont été présentés en gras

Perspective	Finalités d'étude	Cadres théoriques	Méthodologies utilisées	Sous thèmes	Travaux
Empirique	Etude du lien RSE - PF	Travaux faiblement ancrés théoriquement. Quelques travaux mobilisant les théories contractualistes et la théorie des réseaux	Méthodologies quantitatives principalement (<i>11 travaux sur 15</i>) : - Méthode DEA (avec score d'efficacité) - Analyse en composantes principales - Equations structurelles Méthodologies qualitatives (<i>3 travaux sur 15</i>) : - Etude de cas multiple Une étude théorique	Lien Gouvernance - PF	(Goncalves, 2013) (Della Corte et Aria, 2016) (Beritelli et al., 2007) (Nordin et Svensson, 2007) (D'Angella et al., 2010)
				Lien pratiques et initiatives responsables - PF	(Goncalves et al., 2015) (Valeri, 2015) (Chang et Liu, 2009) (Kytzia et al., 2011) (Mihalic, 2000)
				Lien présence de ressources naturelles et culturelles - PF	(Mihalic, 2013) (Cuccia et al., 2016) (Ibanez et al., 2016) (Guccio et al., 2017) (Dugulan et al., 2010)
Empirique	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)
Empirique	Pilotage interne	Travaux faiblement ancrés théoriquement.	Méthodologies diverses (quantitatives et qualitatives) : - Etude de cas unique - Etude de cas multiple - Enquête quantitative auprès de touristes - Entretiens d'experts	Benchmarking Sociétal	(Fuchs et al., 2002) (Perez et al., 2016)
				Analyses d'impacts sociétaux	(Brida et al., 2011) (Tselentis et al., 2012) (Sorensson et Von Friedrichs, 2013) (Boley et al., 2017)
Empirique	Pilotage interne	Travaux faiblement ancrés théoriquement.	Méthodologies diverses (quantitatives et qualitatives) : - Etude de cas unique - Etude de cas multiple - Enquête quantitative auprès de touristes - Entretiens d'experts	Indicateurs et outils de pilotage	(Choi et Sirakaya, 2006) (Tsaur et al., 2006) (Stoddard et al., 2012) (Vila et al., 2010) (Park et Yoon, 2011) (Franzoni, 2015) (Fauzi et Misni, 2016) (McCool et al., 2001) (Miller, 2001) (Ko, 2005) (Rebollo et Baidal, 2003)

Le groupe concernant « l'étude du lien RSE - PF » comprend 15 travaux sur les 34. Parmi ceux-ci, 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) 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 la firme (Beritelli *et al.*, 2007 ; Goncalves, 2013) et la théorie des réseaux (Nordin et Svensson, 2007). Les méthodologies employées par les auteurs sont majoritairement quantitatives ; la méthode DEA⁷⁴ (Data Envelopment Analysis) est particulièrement mobilisée (Goncalves, 2013 ; Goncalves *et al.*, 2015 ; Cuccia *et al.*, 2016 ; Ibanez *et al.*, 2016). A ce titre, le Tableau 14 ci-dessous montre les types d'indicateurs, objectifs et subjectifs, utilisés par ces travaux. Si les indicateurs subjectifs sont largement mobilisés, les indicateurs objectifs le sont principalement pour mesurer les composantes financières et économiques.

Le groupe concernant « la 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. Il s'agit d'une recherche purement conceptuelle. 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 concernant « le pilotage » comprend 17 travaux. Parmi ceux-ci, certains s'intéressent à la création de méthodes de Benchmarking Sociétal (Fuchs *et al.*, 2002 ; Perez *et al.*, 2016). Pour ce faire, les auteurs déterminent des scores d'efficience à l'aide de la méthode DEA. D'autres travaux réalisent des analyses d'impacts sociétaux à l'aide de données objectives (Tselentis *et al.*, 2012) ou subjectives en interrogeant les touristes et les communautés locales (Brida *et al.*, 2011 ; Sorensson et Von Friedrichs, 2013 ; Boley *et al.*, 2017). Le développement d'outils et 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* ». La liste des indicateurs proposés par les auteurs de ces 17 travaux est présentée dans le Tableau 15. Ces travaux restent faiblement ancrés d'un point de vue théorique.

⁷⁴ 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). Il s'agit également d'une méthode qui permet de traiter conjointement des variables diverses dont les unités sont différentes, ce qui en fait une méthode intéressante pour mesurer la performance sociétale (Jones, 1995).

Tableau 14 – La revue systématique : indicateurs mobilisés par les auteurs pour « L'étude du lien RSE - PF »

Les indicateurs provenant de travaux relatifs aux stations de montagne sont présentés en gras

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 firmes (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 (financière, ressources, management, compétences) (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) - Rédaction de la pollution (Chang et Liu, 2009) - Economie d'eau (Chang et Liu, 2009) - Pratiques de management environnemental (Mihalic, 2000) - Effort marketing environnemental (Mihalic, 2000)
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) - Performance 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 15 – La revue systématique : indicateurs mobilisés par les auteurs pour « le pilotage de la station »

Les indicateurs provenant de travaux relatifs aux stations de montagne sont présentés en gras

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)

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 PP (Vila <i>et al.</i>, 2010) - Résultats économiques (Vila <i>et al.</i>, 2010) - Résultats sociaux (Vila <i>et al.</i>, 2010) - Résultats environnementaux (Vila <i>et al.</i>, 2010) - Dimension sociétale (sociale et environnementale) (Franzoni, 2015) - Dimension compétitivité (Franzoni, 2015) - Dimension économique (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)

Parmi les 37 travaux retenus dans la revue systématique, ceux dédiés aux stations de montagne se retrouvent principalement dans le groupe concernant « *l'étude de lien RSE - PF* ». Les trois études concernant le lien « *gouvernance - PF* » pour les stations (Beritelli *et al.*, 2007 ; Nordin et Svensson, 2007 ; Goncalves, 2013) semblent indiquer que l'existence de structures pivots, à dominante privée, seraient sources d'une meilleure performance financière, plaidant en faveur d'un modèle de gouvernance intégré. Toutefois, comme le souligne les auteurs eux-mêmes, la situation de chaque station est unique (Fuchs *et al.*, 2002) et les critères utilisés pour décrire la gouvernance des stations sont parfois trop simplificateurs, voire simplistes⁷⁵. Nous retrouvons également des travaux dédiés aux stations de montagne dans le groupe sur le « *pilotage interne des destinations* » (Fuchs *et al.*, 2002 ; Brida *et al.*, 2011). En revanche, il peut sembler surprenant de constater l'absence de travaux dédiés à la station de montagne dans le dernier sous-groupe concernant les « *indicateurs et les outils de pilotage* ». Ce constat semble s'expliquer par le manque de données objectives à l'échelle de la station, en dehors de considérations purement économiques (Hudson *et al.*, 2004 ; Goncalves *et al.*, 2011).

Le fait qu'aucun des 37 travaux retenus ne s'inscrive dans la perspective théorique de la performance sociétale est le principal résultat de cette revue systématique. Finalement, cette première analyse a permis de mettre en avant les nombreux enjeux associés à la mesure de la performance sociétale de la station de montagne, notamment le manque de données objectives à l'échelle de la station et, de fait, l'intérêt de mesures subjectives. L'absence de développement théorique propre à la performance sociétale des stations de montagne confirme l'intérêt du modèle développé dans le Chapitre 1 mais pose aussi la question de son applicabilité à la station qui semble présenter de réelles spécificités.

2.3 Les conceptions de la station de montagne : des spécificités marquées

Cette analyse répond au second objectif de la revue de littérature et s'intéresse aux définitions et conceptualisations des stations de montagne dans les 37 travaux retenus pour en saisir d'éventuelles spécificités.

2.3.1 L'émergence d'une conception tridimensionnelle de la station de montagne

L'analyse a permis d'identifier 10 définitions formelles des destinations données par les auteurs⁷⁶. Ces définitions sont présentées dans leur langue d'origine dans le Tableau 16 ci-dessous.

⁷⁵ A titre, d'exemple, Goncalves (2013) aborde la question de la gouvernance des stations uniquement à l'aide du mode de gestion des remontées mécaniques de la station (gestion directe par la commune ou Délégation de Service Public (DSP) avec une société d'économie mixte ou un acteur privé). Cela revient à ignorer certains autres aspects de la station, comme l'hébergement et toutes les autres activités touristiques en dehors du ski.

⁷⁶ 9 définitions sur les 10 utilisent le terme de « *destination* » alors que la recherche a été réalisée sur les termes « *destination* », « *station* » et « *organisation* ». 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.

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)

Tableau 16 – La revue systématique : définitions des destinations données par les auteurs

Les travaux relatifs aux stations de montagne sont présentés en gras

Au regard de ces 10 définitions, trois conceptions semblent émerger. La première, « *le lieu de l'expérience touristique* » (Flagestad et Hope, 2001 ; Nordin et Svensson, 2007 ; Dugulan et al., 2010 ; Mihalic, 2013 ; Sorensson et Von Friedrich, 2013 ; Cuccia et al., 2016), considère la destination comme la zone géographique des activités touristiques. La deuxième, « *l'entité stratégique et la structure de gouvernance* » (Flagestad et Hope, 2001 ; Vila et al., 2010 ; Franzoni, 2015 ; Ibanez et al., 2016) considère la destination comme une structure en charge d'administrer les activités touristiques et les relations entre les acteurs impliqués dans ces activités. La dernière, « *le cluster / le réseau* » (Flagestad et Hope, 2001 ; Nordin et Svensson, 2007 ; Dugulan et al., 2010 ; Franzoni, 2015 ; Valeri, 2015) considère la destination comme un groupe d'acteurs hétérogènes, publics et privés, placés dans une logique de coopération. Ces trois conceptions sont distinctes mais non concurrentes puisque certaines définitions ci-dessus les combinent, comme le montre la Figure 13 ci-dessous.

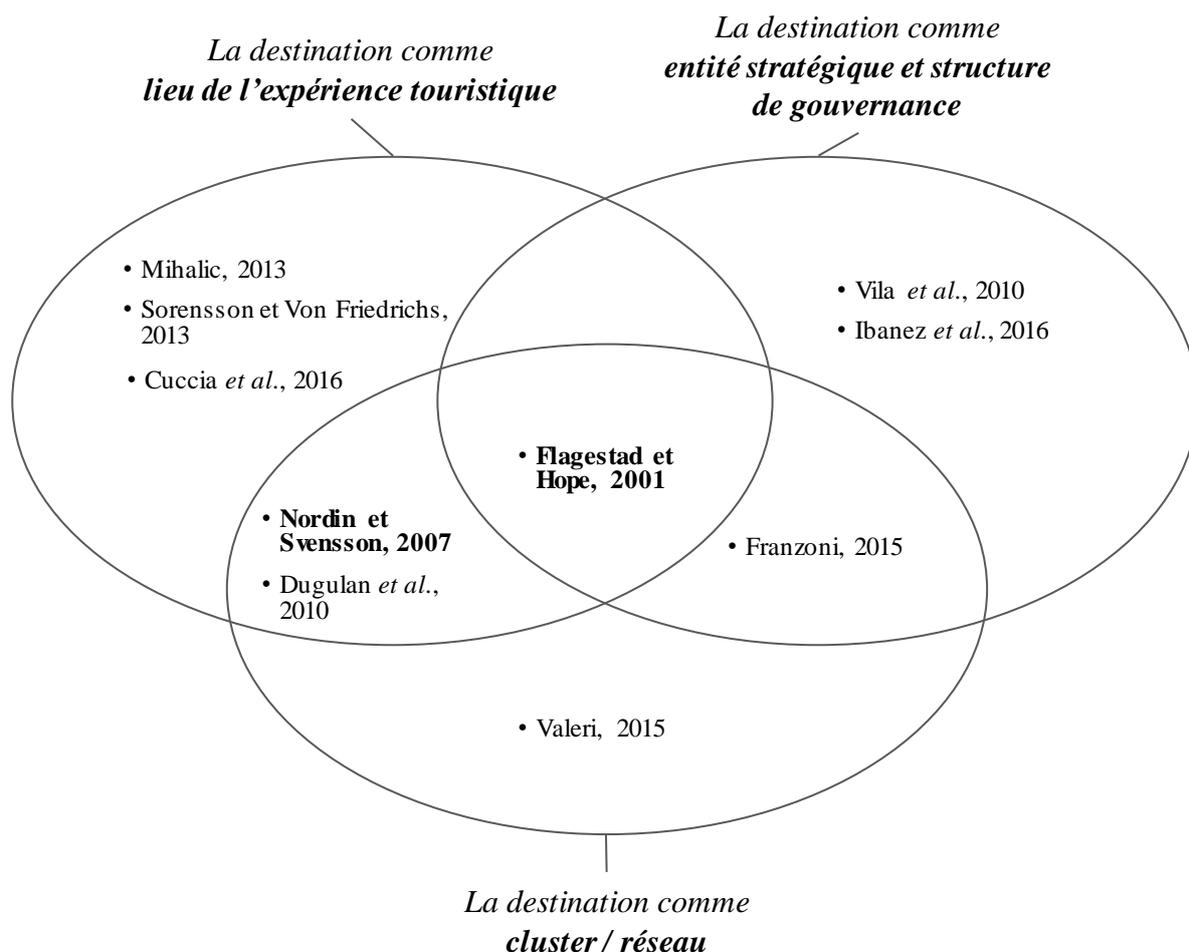


Figure 13 – La revue systématique : trois conceptions de la destination adoptée par les auteurs

Les travaux relatifs aux stations de montagne sont présentés en gras

L'étude des définitions révèle également que les auteurs ont mobilisé principalement trois critères pour former ces définitions : les composantes de la destination (« *De quoi est-elle constituée ?* »), ses frontières (« *Qu'est ce qui est à l'intérieur et à l'extérieur ?* »), ses finalités (« *Quelle est sa mission ?* »). En utilisant les trois critères identifiés ci-dessus, il est possible de préciser ces trois conceptions comme le montre le Tableau 17.

Conceptions	Natures	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

Tableau 17 – La revue systématique : définitions des trois conceptions de la destination

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 (Bonney-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. En effet, 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 des stratégies des 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 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).

Finalement, ces trois conceptions apparaissent davantage complémentaires que concurrentes en portant l'accent sur trois dimensions distinctes : les dimensions géographique, stratégique, et inter-organisationnelle. L'idée d'une complémentarité de ces dimensions est d'ailleurs défendue par la définition de Flagestad et Hope (2001, p. 449), la seule située à l'intersection des trois cercles dans la Figure 13 ci-dessus, qui décrit la station comme « *une entité géographique, économique et sociale qui consiste en un ensemble de firmes, organisations, activités, lieux et équipements dédiés aux besoins des touristes* ».

2.3.2 Les trois spécificités de la station de montagne

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

La première spécificité concerne le caractère non délocalisable des stations de montagne.

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 fragilité⁷⁷ ; si son environnement physique devenait menaçant pour ses activités pour des causes qu'elle ne maîtrise pas (le réchauffement climatique, par exemple), 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).

La deuxième spécificité concerne la porosité des frontières des stations de montagne.

En comparaison à celles d'une firme, 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

⁷⁷ 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/>.

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 entre eux et avec d'autres organisations en dehors de la station ; elles sont donc construites par les acteurs et dynamiques. Par exemple, dans le cas d'un Opérateur de Remontées Mécaniques (ORM) exploitant les remontées mécaniques dans plusieurs stations, il est légitime de se demander si le siège de la firme est situé à l'intérieur ou à l'extérieur de la station. De la même façon, il est intéressant de se demander si les acteurs « *pure players* » du web qui proposent de commercialiser la station de manière intermédiée se situent à l'intérieur ou à l'extérieur de la station. Néanmoins, le cas le plus emblématique de la complexité des frontières est sans doute celui des touristes. D'un côté, certains auteurs soulignent que le touriste est acteur de l'expérience touristique (Grissmann et Stokburger-Sauer, 2012). En effet, ce dernier se déplace sur le lieu de l'expérience touristique (Sorensson et Friedrich, 2013) et participe de façon active à la réalisation des activités touristiques (Brida *et al.*, 2011 ; Goncalves *et al.*, 2015) ; en ce sens il franchit les frontières géographiques et administratives de la station. De ce point de vue, il pourrait être considéré comme à l'intérieur de la station. De l'autre côté, il ignore la complexité de la station, et notamment la complexité des relations entre les acteurs de la station en charge des différentes activités touristiques ; il considère la station comme un tout (Fuchs *et al.*, 2002 ; Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006). De ce point de vue, le touriste semblerait être extérieur à la station.

La troisième spécificité des stations de montagne concerne l'absence de structure centralisée de décision et de management dans la station. En tant que « *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. Comparativement, aux firmes classiques, les stations sont constituées 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 puissant acteur privé prédomine, il n'existe pas de structure centralisée qui recouvre et gère tous les aspects de la station. Les travaux de Gerbaux et George-Marcelpoil (2006) permettent de mieux comprendre pourquoi il n'existe pas une telle structure. Les auteurs se sont attachés à identifier et à caractériser les différents acteurs des stations de montagne. Ils ont proposé de les classer selon quatre « *sphères* » – la « *sphère politique* », la « *sphère économique* », la « *sphère civile* » et la « *sphère clientèle* » – comme le montre la Figure 14 ci-dessous.

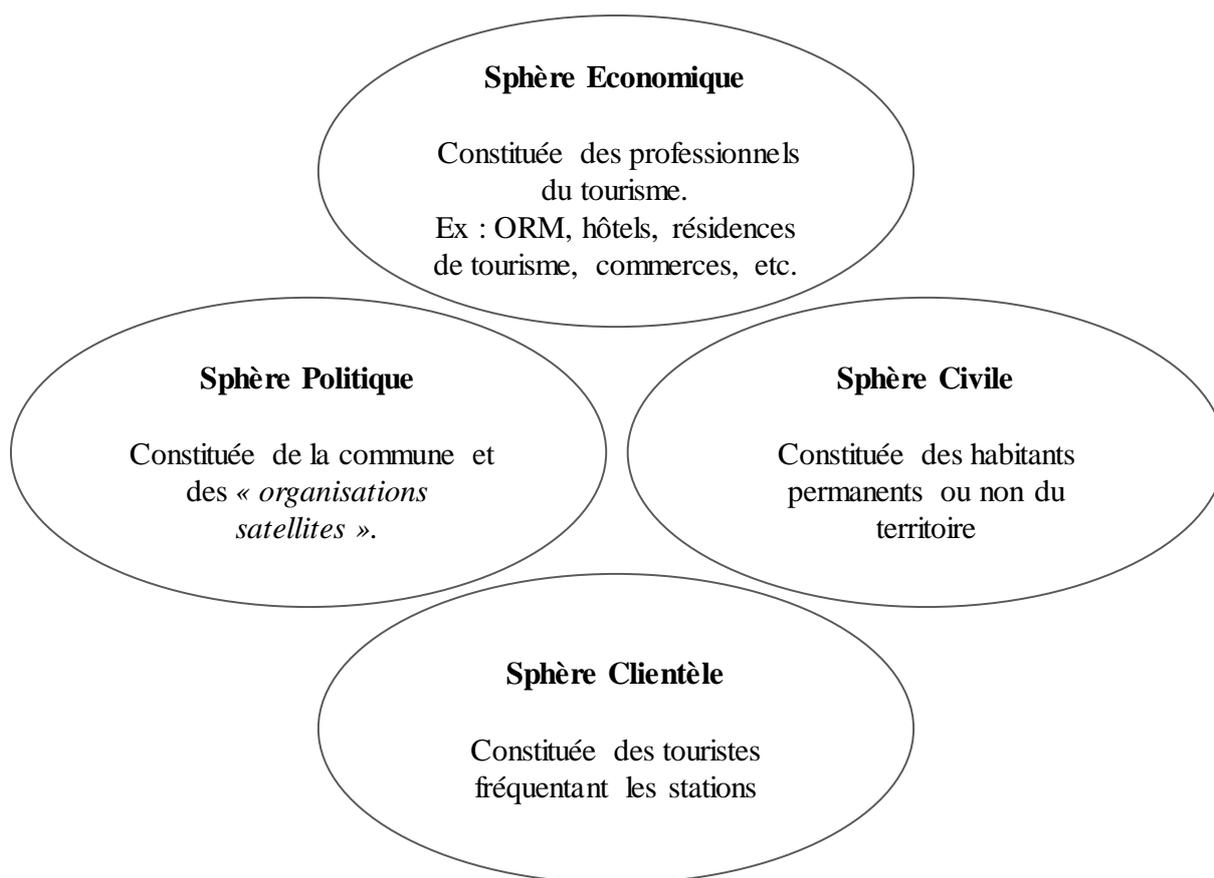


Figure 14 – Les 4 sphères des acteurs de la station de montagne

D'après Gerbaux et George-Marcelpoil (2006)

Cette classification des acteurs par « *sphère* » traduit bien l'existence de logiques différentes au sein de la station. Toutefois, il est important de souligner que les sphères ne sont pas homogènes ; les acteurs qui se trouvent dans la même sphère peuvent être très différents et poursuivre des objectifs distincts voire contradictoires. A titre d'exemple, dans la sphère économique, un hôtelier peut s'intéresser davantage à une clientèle peu nombreuse et très fortunée alors qu'un Opérateur de Remontées Mécaniques (ORM) pourrait privilégier une clientèle plus nombreuse dans un souci de rentabiliser ses équipements.

Enfin, cette analyse a permis de mettre en lumière toute la complexité de la station au travers d'une conception tridimensionnelle ; « lieu de l'expérience touristique », « entité stratégique et structure de gouvernance » et « cluster / réseau ». Par comparaison à la firme classique, trois spécificités principales de la station de montagne ont été identifiées ; son caractère non délocalisable, la complexité de ses frontières et l'absence de direction centralisée. Ces trois spécificités sont considérées dans la prochaine section pour examiner l'applicabilité du modèle de PSE par les PP à la station de montagne.

SECTION 3 – L’applicabilité du modèle de PSE par les PP à la station de montagne

Les précédentes sections ont permis de mettre en avant tout l’enjeu de la notion de performance sociétale pour les stations de montagne. En particulier, la modélisation que nous avons développée possède l’avantage de proposer un ensemble des leviers managériaux dont l’intérêt est d’autant plus fort pour les stations de montagne que celles-ci peinent à agir et apporter des réponses aux défis sociétaux qui se posent à elles. Toutefois, il convient d’abord de s’interroger sur l’applicabilité de notre modèle à la station de montagne compte tenu de ses spécificités. C’est l’objet de cette section : le modèle de PSE par les PP est donc confronté aux trois spécificités de la station de montagne.

3.1 Une confrontation du modèle de PSE par les PP aux spécificités de la station de montagne

3.1.1 La confrontation du modèle

En fin de Chapitre 1, nous avons introduit les 3 arguments (**A1**, **A2** et **A3**) sur lesquels repose le modèle de PSE par les PP de cette recherche (*cf.* Section 3 du Chapitre 1). Nous proposons alors de reprendre, une par une, les spécificités des stations de montagne et de discuter de leurs conséquences sur ces 3 arguments.

Le caractère non délocalisable des stations de montagne ne semble impacter aucun des 3 arguments. En revanche, la complexité des frontières de la station de montagne est davantage impactante. En effet, la question des frontières est particulièrement importante du point de vue de la performance sociétale car celles-ci contribuent à définir le périmètre des responsabilités sociétales (Rowley et Berman, 2000). Or, concernant la station de montagne, les frontières sont complexes ; elles sont à la fois géographiques, administratives et inter-organisationnelles, conformément à la conception tridimensionnelle de la station. Toutefois, le cadre de la TPP permet de lever en partie cette difficulté. En effet, d’un point de vue de la TPP, la question du périmètre des responsabilités de la station ne renvoie pas à la question de ses frontières mais à celle de l’identification de ses PP (Freeman, 1984 ; 1999).

De son côté, l’absence de direction centralisée de la station de montagne remet en cause le schéma de Freeman (1984) de la « *roue de vélo* » et, de fait, le caractère firmo-centré de la TPP. En premier lieu, ce constat renforce l’intérêt de notre problématique de recherche qui s’intéresse au rôle des PP. Toutefois, la pertinence de certains des 8 leviers managériaux du modèle de performance sociétale semble questionnée, notamment ceux des « *systèmes de contrôle de la performance* » et des « *systèmes d’incitation* » dont la charge semble revenir naturellement à une direction centralisée (Beritelli *et al.*, 2007).

Cette confrontation a donc fait émerger deux points de discussion, repris dans le Tableau 18 ci-dessous, sur lesquels nous reviendrons par la suite.

Tableau 18 – La confrontation du modèle de PSE par les PP aux spécificités des stations

	Spécificité 1 : le caractère non délocalisable de la station de montagne	Spécificité 2 : la complexité des frontières de la station de montagne	Spécificité 3 : l'absence de direction centralisée de la station de montagne
A1 : La PSE par les PP entretient un lien fort et réciproque avec la stratégie.	-	-	-
A 2 : Nous retenons la définition « <i>large</i> » des PP.	-	Le cadre de la TPP permet de dépasser la question des frontières de la station ; c'est l'identification des PP qui importe.	-
A 3 : Nous défendons l'idée selon laquelle la notion de management de la performance est plus adaptée pour appréhender la dimension managériale du modèle de PSE par les PP que celle de management des PP.	-	-	En l'absence de direction centralisée, la pertinence de certains des 8 leviers managériaux du modèle de performance sociale semble questionnée.

3.1.2 La confrontation des propositions de recherche

En fin de Chapitre 1, nous avons également introduit deux propositions de recherche **P1** et **P2** rappelées ci-dessous :

Proposition 1 : « *Les PP ont un rôle à jouer aux trois niveaux – stratégique, tactique et opérationnel – du management de la PSE.* »

Proposition 2 : « *Le rôle des PP dans le management de la PSE est actif.* »

Le caractère non délocalisable des stations de montagne met en avant le lien fort qui existe entre la station de montagne et son territoire et les PP des communautés locales (Achin et George-Marcelpoil, 2013). Etant attachée à son territoire, la station ne peut quitter son environnement proche, qu'il s'agisse de son environnement naturel ou de son environnement social. La prise en compte des enjeux sociétaux et des demandes des PP paraît donc impérative pour les stations de montagne. Cela est d'autant plus vrai dans le cas des stations les plus menacées par le réchauffement climatique. Ces dernières vont devoir changer leur modèle économique et touristique (Achin, 2015) ; il sera alors nécessaire pour elles, non seulement de dialoguer avec leurs PP, mais également de savoir les impliquer dans la construction d'un nouveau modèle compte tenu des conséquences d'un tel changement. Loin de remettre en cause le modèle de performance sociétale par les PP, cette spécificité semble renforcer l'enjeu de la performance sociétale et accréditer les deux propositions qui défendent l'idée d'une participation active des PP à tous les niveaux du management de la performance sociétale.

Par ailleurs, en l'absence de direction centralisée, la proposition selon laquelle les PP de la station jouent un rôle actif dans le management de la performance paraît d'autant plus cohérente (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006). Compte tenu de l'hétérogénéité de ces PP (Beritelli *et al.*, 2007), il semble pertinent de considérer qu'elles ne vont pas toutes jouer le même rôle (Flagestad et Hope, 2001 ; Svensson *et al.*, 2005 ; Nordin et Svensson, 2007).

La confrontation des propositions **P1** et **P2** aux spécificités des stations n'a donc levé aucun point de discussion supplémentaire. Au contraire, cette confrontation semble avoir davantage confortée les propositions.

3.2 L'applicabilité du modèle de PSE par les PP à la station de montagne

La confrontation du modèle de PSE par les PP et des propositions **P1** et **P2** aux trois spécificités des stations de montagne a fait apparaître deux points de discussion repris ci-dessous.

3.2.1 L'identification des PP de la station de montagne

Ce premier point de discussion concerne l'identification des PP de la station de montagne du fait de l'absence de frontières claires pour celle-ci. En effet, s'interroger sur le rôle des PP dans le management de la performance sociétale suppose de savoir les identifier et les caractériser. Or, à notre connaissance, il n'existe pas de typologies de PP ou de listes de PP de la station de montagne comme nous pouvons en rencontrer dans la littérature générique sur la firme (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995 ; Mitchell *et al.*, 1997 ; Reed *et al.*, 2009).

La classification des PP proposée par Gerbaux et George-Marcelpoil (2006) selon les 4 « sphères d'appartenance » semble particulièrement pertinente pour combler ce manque (cf. Figure 14). En effet, les PP d'une même « sphère » partagent des préoccupations communes et des missions proches (ex : la gestion locale pour la « sphère politique ») bien qu'elles puissent avoir des intérêts divergents voire opposés (ex : deux listes électorales opposées dans la « sphère politique », deux hôteliers en concurrence directe dans la « sphère économique »). On notera également que les sphères ne sont pas homogènes du point de vue des PP qui les composent (ex : l'Opérateur de Remontées Mécanique (ORM) fait partie de la « sphère économique » au même titre qu'un loueur de meublé indépendant).

A priori, les PP de la « sphère économique » pourraient occuper un rôle de premier rang dans le management de la performance sociétale étant donné le poids du tourisme sur le développement local. Dans le cas des stations françaises, la commune est légalement responsable du tourisme ; les PP de la « sphère politique » occuperaient également une place importante dans le management de la performance sociétale. Concernant les PP de la « sphère civile », notre intuition est qu'elles ne seraient pas nécessairement amenées à jouer un rôle direct mais davantage un rôle indirect. En effet, les communautés locales ont la particularité d'être atomisées (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006) mais peuvent toutefois exercer une pression sur les PP de la « sphère politique ». Enfin, les clients (« sphère clientèle ») seraient dans une position plus distante vis-à-vis de la station et, bien que présents in situ, ils ne devraient pas percevoir la complexité du fonctionnement de la station qui s'apparente davantage à un tout ; une « station vitrine » pour Scaraffiotti (1997) ou une station « monolithique » pour (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006, p. 12).

3.2.2 La pertinence de certains leviers managériaux contestée

Le second point de discussion concerne la pertinence de certains leviers managériaux dans la nouvelle modélisation de la performance sociétale du fait de l'absence de direction dans la station.

Comme nous l'avons expliqué au Chapitre 1, les 8 leviers managériaux qui constituent le management de la performance sociétale ne préjugent pas du rôle des PP ; ils ne défendent ni l'idée de PP passives ni celle de PP actives. Ils semblent justement constituer une grille d'analyse pertinente pour interroger les rôles des différentes PP de la station dans le management de sa performance sociétale. A ce titre, les auteurs à qui ces éléments ont été empruntés (Ferreira et Otley, 2009, p. 263) soulignent que leur modèle se veut être « un outil de recherche adapté à l'étude de la conception et du fonctionnement des PMMS qui fournit un modèle pour décrire les aspects centraux de tels systèmes ».

Si un partage des rôles entre les PP, du fait d'une absence de direction centralisée, est techniquement possible pour ces 8 leviers managériaux, il semble peu intuitif pour les leviers « systèmes de contrôle de la performance » et « systèmes d'incitation ». En effet, dans les stations de montagne européennes, caractérisées par un modèle organisationnel de type « communautaire » (Flagestad et Hope, 2001), l'interdépendance entre les PP est limitée. De fait, le besoin de confiance réciproque est fort et l'efficacité du contrôle formel et institutionnel est moindre (Beritelli *et al.*, 2007). Dans ce contexte, l'intérêt de systèmes de contrôle et

d'incitation à destination des PP est donc discutable. En revanche, dans les stations de montagne se rapprochant d'un modèle organisationnel de type « *intégré* », caractéristique des stations nord-américaines (Flagestad et Hope, 2001), la situation est différente. Le nombre de PP est plus réduit et celles-ci sont davantage dépendantes d'une poignée de PP dominantes (voire d'une seule) pouvant plus facilement exercer un contrôle, notamment au travers de tels systèmes.

3.2.3 La décision d'appliquer le modèle de PSE par les PP en l'état

Les deux points de discussion nous ont permis de nous interroger sur l'applicabilité du modèle de PSE par les PP aux stations de montagne. Ils ont mis en avant l'intérêt du cadre théorique de la TPP pour dépasser la question de la complexité des frontières de la station. Par ailleurs, ils ont également souligné l'intérêt de la problématique de recherche au regard des spécificités des stations, notamment l'absence de direction centralisée.

Toutefois, cette dernière spécificité des stations questionne la pertinence des leviers managériaux des « *systèmes de contrôle de la performance* » et des « *systèmes d'incitation* ». A ce stade de la recherche, nous n'avons aucun élément de réponse à ces interrogations, notamment du fait du manque de travaux antérieurs sur ces aspects pour les stations de montagne. Il n'est donc pas possible d'adapter théoriquement le modèle. Par ailleurs, les retirer du modèle menacerait sa cohérence interne. **Nous prenons alors la décision d'appliquer le modèle de performance sociétale**, rappelé dans la Figure 15 ci-dessous, **à la station de montagne en l'état.**

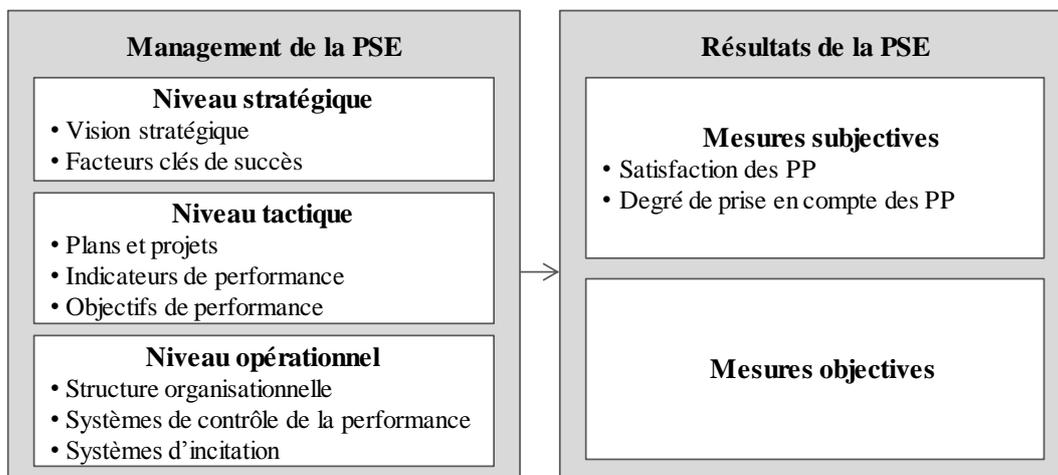


Figure 15 – Un rappel du modèle de PSE par les PP proposé

Adapté à partir de Clarkson (1995) et Ferreira et Oitley (2009)

Au-delà des discussions menées, deux raisons supplémentaires peuvent être avancées pour expliquer ce constat d'applicabilité en l'état du modèle, quelque peu contre-intuitif. La première concerne le positionnement de la recherche en management stratégique. Comme le suggèrent Flagestad et Hope (2001, p. 450), « *les théories du management stratégiques sont pertinentes et applicables aux stations de montagne en tant qu'entité stratégique* ». En effet d'après les auteurs, « *la firme et la station de montagne sont toutes les deux des entités en compétition sur leur(s) marché(s) dans une logique de création de valeur* ». La deuxième concerne le cadre de la TPP. Comme l'analyse l'a bien mis en évidence, le fait que la TPP soit centrée sur les

relations avec les PP permet de dépasser la question des frontières, particulièrement complexe et délicate pour les stations.

SYNTHESE du Chapitre 2

Ce deuxième chapitre poursuivait l'objectif d'identifier les enjeux, théoriques et empiriques, associés à la performance sociétale des stations et d'examiner l'applicabilité du modèle de PSE par les PP à la station de montagne compte tenu de ses éventuelles spécificités. Les principaux éléments qui se détachent de ce deuxième chapitre sont les suivants :

La revue systématique de la littérature existante a révélé l'absence d'approches théoriques de la performance sociétale propres à la station de montagne. La revue a également permis de mettre en lumière toute la complexité de la station de montagne parfaitement traduite par la conception tridimensionnelle qui en émerge : « *lieu de l'expérience touristique* », « *entité stratégique et structure de gouvernance* » et « *cluster / réseau* ». La comparaison de cette conception de la station à celle d'une firme classique a alors permis d'identifier trois spécificités principales de la station – son caractère non délocalisable, la complexité de ses frontières et l'absence de direction centralisée.

Face à l'absence de conception de la performance sociétale propre aux stations de montagne, nous avons alors confronté le modèle de PSE par les PP à ces trois spécificités. De cette confrontation, deux points de discussion ont émergé.

Le premier concerne les frontières de la station dont la complexité rend difficile l'identification du périmètre des responsabilités sociétales. Le cadre de la TPP permet de lever en partie cette difficulté ; la question des frontières de la station devient alors celle de l'identification de ses PP. Face à l'absence de typologie de PP de la station de montagne, nous avons mobilisé les travaux de Gerbaux et George-Marcelpoil (2006) qui recense les 4 sphères principales des acteurs d'une station de montagne.

Le second se rapporte à l'absence de direction centralisée de la station qui questionne la pertinence de certains leviers managériaux dans la nouvelle modélisation de la dimension managériale de la performance sociétale. Il s'agit en particulier des leviers « *systèmes de contrôle de la performance* » et « *systèmes d'incitation* ». Ne pouvant pas apporter de réponses à ces questionnements pour l'instant, nous proposons de conserver ces éléments en l'état et de juger de leur pertinence lors de la confrontation empirique du modèle dans les chapitres suivants.

Finalement, le modèle de PSE par les PP que nous avons développé dans le Chapitre 1 semble applicable aux stations de montagne en l'état. Le cadre de la TPP semble bien adapté à cette unité d'analyse et le fait d'interroger le rôle des PP dans le management de la performance sociétale est d'autant plus pertinent du fait de l'absence de direction centralisée.

CHAPITRE 3 : LE DESIGN DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION du Chapitre 3	108
SECTION 1 – Le positionnement épistémologique de la recherche	110
1.1 Les sciences de gestion et l'épistémologie : les principaux paradigmes	110
1.2 Le financement CIFRE et l'épistémologie : spécificités et précautions prises	113
1.3 Le positionnement épistémologique retenu : le réalisme critique	116
SECTION 2 – La stratégie d'accès au réel.....	120
2.1 Le mode de raisonnement : une étape exploratoire suivie d'une étape confirmatoire....	120
2.2 Le choix de méthodes qualitatives basées sur des études de cas unique et exploratoire.....	121
SECTION 3 – La collecte et l'analyse des données	124
3.1 La sélection des cas : le choix de quatre stations de montagne françaises	124
3.2 L'étude de cas unique.....	131
3.3 L'étude de cas multiple	136
SECTION 4 – La fiabilité et la validité de la recherche.....	142
SYNTHESE du Chapitre 3	145

INTRODUCTION du Chapitre 3

Les deux premiers chapitres ont permis, respectivement, de construire le cadre théorique de cette thèse et de discuter de son applicabilité aux stations de montagne. L'objectif de ce troisième chapitre est de présenter le design de recherche mis en œuvre pour répondre à la problématique de recherche portant sur le rôle joué par les PP des stations de montagne dans le management de leur performance sociétale.

Afin de structurer notre propos tout au long de ce chapitre, nous avons fait appel au design de recherche de Saunders *et al.* (2009) dénommé « *the research onion* » (cf. Figure 16 ci-dessous). Cette représentation fait non seulement l'inventaire des éléments incontournables d'un design de recherche mais elle défend également l'idée que ces éléments doivent être construits dans un certain ordre : des considérations d'ordre épistémologique à celles d'ordre méthodologique. C'est la force de la métaphore de l'oignon qui invite tout chercheur à construire son design de recherche comme on pèle un oignon, de la couche extérieure vers le cœur, et ce, afin de garantir sa cohérence (Thiétart, 2014).

Dans la première section de ce chapitre, le positionnement épistémologique de la recherche, le réalisme critique, est présenté et justifié, notamment au regard de la nature du financement CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la REcherche) de cette thèse.

La deuxième section se rapporte à la stratégie d'accès au réel. Elle est construite en deux étapes, exploratoire pour la première et confirmatoire pour la seconde, qui reposent sur des méthodologies qualitatives d'étude de cas.

La troisième section concerne la collecte et l'analyse des données. Pour les deux études de cas, la collecte de données a été réalisée principalement par des entretiens semi-directifs auprès de représentants des PP des 4 stations retenues. Plus de 70 entretiens ont été réalisés correspondant à 70h30 d'enregistrement. D'autres types de données ont également été collectées dans une perspective de triangulation.

La quatrième section présente les différentes précautions qui ont été prises, dans la construction du design de recherche et dans la collecte et l'analyse des données, pour garantir la fiabilité et la validité de cette recherche.

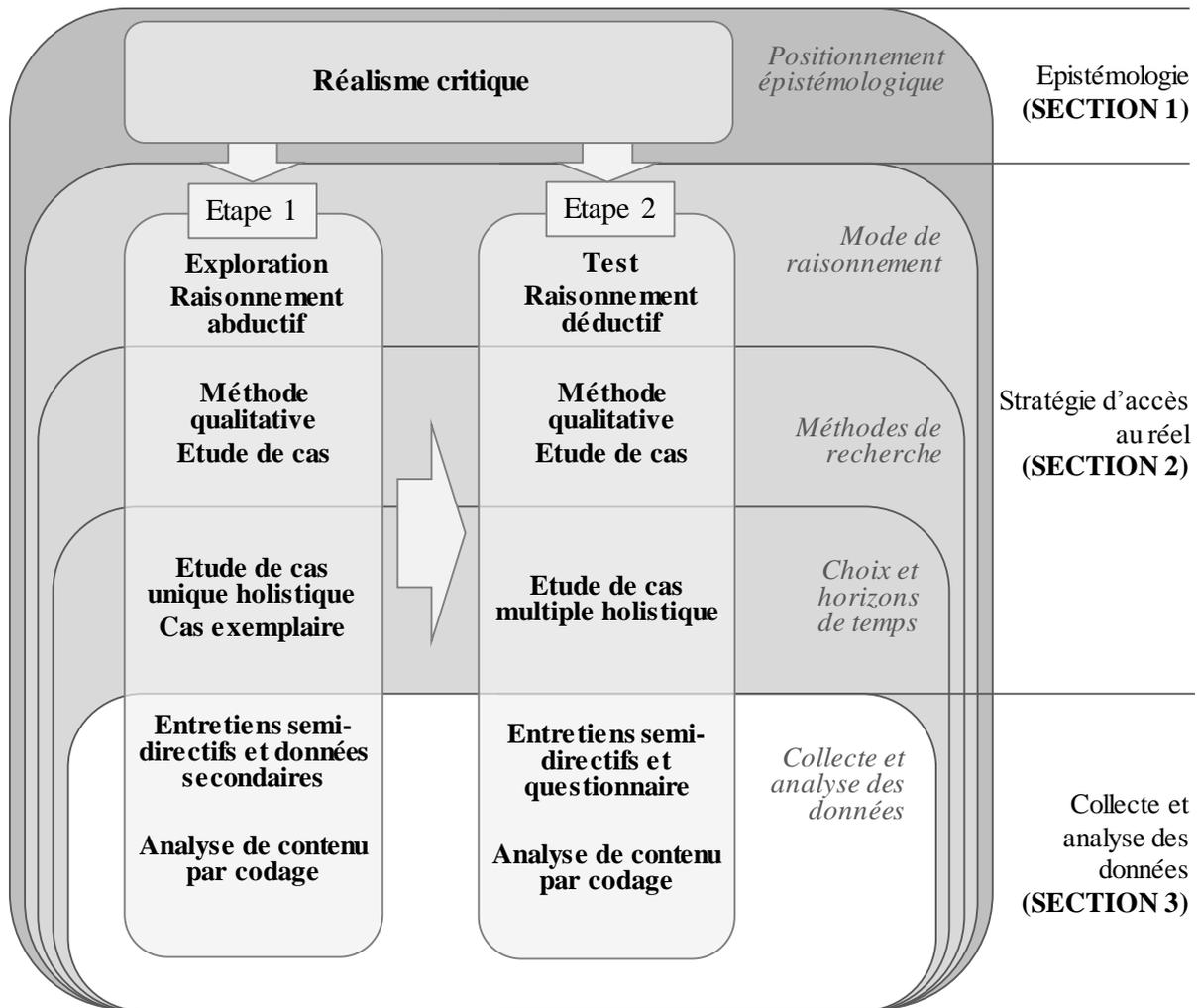


Figure 16 – Une représentation du design de recherche

Adapté de Saunders et al. (2009)

SECTION 1 – Le positionnement épistémologique de la recherche

Comme le montre l'image de « *l'oignon* » de Saunders *et al.* (2009), la première couche du design de recherche est celle du positionnement épistémologique. La définition d'un positionnement épistémologique par le chercheur résulte d'une réflexion profonde et sincère au cours de laquelle il s'interroge sur l'ontologie de son objet de recherche, la relation qu'il entretient avec lui ainsi que sur le statut de la connaissance qu'il cherche à produire. Au-delà des réflexions portant sur l'objet et la finalité de la recherche, d'autres aspects peuvent avoir une influence sur cette réflexion, comme le financement CIFRE dans le cadre de cette thèse. En premier lieu, cette section vise à dresser un état des lieux des grands paradigmes épistémologiques en sciences de gestion autour des deux orientations classiques, réaliste et constructiviste, qui les structurent (Allard-Poesi et Perret, 2014). Dans un second temps, cette section revient sur le positionnement épistémologique retenu, le réalisme critique (Bhaskar, 2013 ; 2014).

1.1 Les sciences de gestion et l'épistémologie : les principaux paradigmes

S'interrogeant sur « *la manière dont les connaissances sont produites et justifiées* », l'épistémologie peut être définie comme une discipline qui s'intéresse aux fondements de la science et des connaissances (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 15). Elle est organisée autour de paradigmes qui constituent « *des constellations de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté scientifique* » (Kuhn, 1962, p. 175). Chacun de ces paradigmes traduit une vision de la construction de la connaissance ; ils sont généralement définis à l'aide des critères présentés dans le Tableau 19 ci-dessous.

Critères de définition des paradigmes épistémologiques	Questions sous-jacentes
Considérations ontologiques	« <i>Qu'est-ce que le réel ? Existe-t-il ?</i> »
Considérations épistémiques	« <i>A quoi le chercheur peut-il avoir accès ?</i> »
Statut et finalité de la connaissance	« <i>Quel est le statut de la connaissance ?</i> » « <i>Quelle est sa portée ?</i> »
Validité de la connaissance	« <i>Quels sont les critères de la validité de la connaissance ?</i> »

Tableau 19 – Les critères de définition des paradigmes épistémologiques

D'après Allard-Poesi et Perret (2014) et Avenier et Gavard-Perret (2012)

Ainsi, Allard-Poesi et Perret (2014) identifient deux orientations centrales de l'épistémologie des sciences de gestion.

L'orientation réaliste, héritée des sciences naturelles, a longtemps été considérée comme la seule voie valide pour la création de la connaissance. Cette orientation regroupe les paradigmes du positivisme logique (Carnap, 1966), du réalisme scientifique (Hunt, 1990 ; Bunge, 1993 ; Hunt et Hansen, 2008) et du réalisme critique (Archer *et al.*, 2013 ; Bhaskar, 2013 ; 2014). Elle

défend l'idée de l'existence du réel, indépendamment du chercheur (indépendance objet-sujet) ; le chercheur poursuit alors l'objectif de saisir et restituer le réel (Avenier et Gavard-Perret, 2012). En dehors de ces considérations, les trois paradigmes diffèrent sur certains points, notamment sur la capacité du chercheur à accéder au réel. En ce sens, le réalisme scientifique et le réalisme critique traduisent des positionnements aménagés du positivisme logique (Allard-Poesi et Perret, 2014).

L'orientation constructiviste, qui s'est développée avec les sciences de l'ingénieur et les sciences sociales et humaines, est plus récente que l'orientation réaliste. Elle regroupe les paradigmes de l'interprétativisme (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006), du constructivisme pragmatique (Von Glasersfeld, 2001 ; Le Moigne, 1995 ; 2001) et du constructivisme au sens de Guba et Lincoln (Guba et Lincoln, 1989 ; 1998). L'unité de cette orientation repose sur la remise en cause de l'existence d'un réel indépendant du chercheur, toutefois ces trois paradigmes adoptent des positions assez différentes concernant le statut et la finalité de la connaissance (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Les 6 paradigmes épistémologiques issus de ces deux orientations sont présentés, à l'aide des critères introduits précédemment, dans le Tableau 20 ci-dessous.

Dans la suite de cette section, nous justifions notre choix de retenir le réalisme critique après avoir discuté des éventuelles conséquences du financement CIFRE de cette thèse sur la réflexion épistémologique.

Tableau 20 – Les orientations et paradigmes épistémologiques des sciences de gestion

D'après Allard-Poesi et Perret (2014) et Avenier et Gavard-Perret (2012)

Orientations	Réaliste			Constructiviste		
	Conception représentationnelle de la connaissance. Indépendance sujet-objet.			Conception pragmatique de la connaissance. Dépendance sujet-objet.		
Paradigmes	Positivisme logique	Réalisme scientifique	Réalisme critique	Interprétativisme	Constructivisme pragmatique	Constructivisme au sens de Guba et Lincoln
Considérations ontologiques	Il existe un réel en soi indépendant de son observation.	Il existe un réel en soi indépendant de son observation.	Il existe un réel en soi indépendant de son observation. Il est stratifié selon trois niveaux : réel profond, réel actualisé et réel empirique.	La réalité objective des situations dépend des significations que les sujets y participant lui attribuent.	Il existe des flux d'expériences humaines.	Il existe de multiples réalités socialement construites.
Considérations épistémiques	Le réel est accessible sous la forme de lois.	Le réel n'est pas toujours accessible du fait des limites des instruments de mesure.	Le réel profond n'est pas accessible. L'observateur n'a accès qu'au réel empirique.	L'observateur a accès à son expérience vécue des situations. L'intention de l'observateur influence les expériences vécues.	L'observateur a accès aux expériences humaines. L'intention de connaître influence les expériences humaines.	Il y a interdépendance entre l'observateur et l'objet étudié.
Statut et finalité de la connaissance	Rechercher des causes et des lois des phénomènes observés.	Connaître et expliquer des phénomènes observables.	Mettre au jour les mécanismes générateurs du réel profond.	Comprendre les processus d'interprétation et de construction de sens dans les situations.	Donner du sens aux flux d'expériences à des fins d'action intentionnelle.	Comprendre les différentes constructions de sens dans les phénomènes étudiés.
Validité de la connaissance	Neutralité et objectivité de l'observateur. Validité reposant sur la réplication.	Neutralité et objectivité de l'observateur. Validité reposant sur la réplication et la réfutabilité.	Neutralité et objectivité de l'observateur. Mises à l'épreuve successives dans différents contextes.	Méthodes herméneutiques. Justification communicationnelle.	Mises à l'épreuve dans l'action.	Méthodes herméneutiques. Pas de généralisation.

1.2 Le financement CIFRE et l'épistémologie : spécificités et précautions prises

Malgré un fort taux de soutenance des thèses CIFRE⁷⁸ (98% des thèses CIFRE débutées en 2010⁷⁹ ont été soutenues en 2014), près des deux tiers des doctorants CIFRE poursuivent une carrière dans l'entreprise après leur thèse. Ce constat du faible nombre de doctorants CIFRE poursuivant une carrière académique a poussé un certain nombre d'auteurs à s'interroger sur la scientificité des thèses CIFRE et, plus particulièrement, sur les incidences de ce type de financement sur le positionnement épistémologique de la recherche.

Le travail de Rasolofo-Distler et Zawadzki (2013) est le seul, à notre connaissance, à s'être interrogé sur l'épistémologie des thèses CIFRE dans le cadre spécifique des sciences de gestion⁸⁰. En particulier, les auteurs classent la thèse CIFRE parmi les « *méthodologies de terrain* » et expliquent que, parmi celles-ci, le doctorant CIFRE a un statut à part, à côté de ceux du consultant au sens de Schein (1987), du chercheur-acteur, de l'acteur-chercheur et du praticien réflexif (cf. Tableau 21 ci-dessous).

Caractéristiques	
Internalisation croissante de la recherche	Consultant au sens de Schein (1987) Intervenant extérieur à l'entreprise
	Chercheur-acteur Chercheur académique utilisant des données de terrain
	Doctorant CIFRE Doctorant financé par l'entreprise et subventionné par l'état
	Acteur-chercheur Salarié de l'entreprise se lançant dans une démarche de recherche
	Praticien réflexif Salarié de l'entreprise voulant « <i>créer des connaissances valides dans d'autres situations que celles dans lesquelles il est engagé</i> »

Tableau 21 – Le statut du chercheur dans les « *méthodologies de terrain* »

D'après Rasolofo-Distler et Zawadzki (2013)

Ces auteurs concluent que, dans le cas des sciences de gestion, certains paradigmes épistémologiques sont plus adaptés à la thèse CIFRE que d'autres et avancent que le positivisme logique est incompatible avec un financement CIFRE. Les auteurs mettent alors en avant 4 conditions de « *scientificité des CIFRE* » : « *la maîtrise des déterminants subjectifs du chercheur* », « *la mise en place d'instances de gestion et de contrôle* », « *le respect du principe*

⁷⁸ Introduit en France en 1981, le dispositif CIFRE (Conventions Industrielles de Formations par la REcherche) est un mode de financement de thèse qui permet au doctorant de réaliser une thèse entre une entreprise (qui finance, en partie, la thèse) et un laboratoire de recherche public.

⁷⁹ Association Nationale de la Recherche et de la Technologie, 2014, Rapport d'enquête sur les situations en fin de thèses CIFRE en 2010 et 2014. Document accessible à l'adresse : <http://www.anrt.asso.fr/fr/enquetes-cifre-7839>.

⁸⁰ D'autres travaux en sciences humaines et sociales, principalement en sociologie, se sont intéressés au format des thèses CIFRE (Gaglio, 2008, Foli et Dulaurans, 2013 ; Hellec, 2014).

de triangulation des données » et « une distanciation du chercheur par rapport à l'entreprise d'accueil ».

Cette position, qui consiste à qualifier les thèses CIFRE de « *méthodologie de terrain* » et à considérer qu'elles sont incompatibles avec certains paradigmes épistémologiques et méthodes de recherche, nous paraît abusive. Elle semble entretenir l'image caricaturale de thèses « *de terrain* », plus empiriques que théoriques, et de moindre valeur scientifique (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2013) malgré l'intention initiale des auteurs de réhabiliter, justement, la valeur scientifique des thèses CIFRE.

Il semble que cette position provienne d'une hypothèse erronée. Les auteurs font le postulat que toutes les thèses CIFRE en sciences de gestion ont pour terrain d'étude l'entreprise d'accueil, ce qui n'est pas systématiquement le cas. Dans cette thèse, nous étudions les stations de montagne, qui sont des clients/prospects de l'entreprise d'accueil. D'autres thèses CIFRE en sciences de gestion n'étudient pas spécifiquement l'entreprise d'accueil (Drut, 2011)⁸¹. Par ailleurs, les méthodes de recherche consistant à être en immersion dans son terrain de recherche ne sont pas une spécificité des seules thèses CIFRE (Charreire-Petit et Huault, 2002). De fait, les quatre conditions de « *scientificité des CIFRE* » que Rasolofo-Distler et Zawadzki (2013) proposent ne sont pas spécifiques aux CIFRE. Les deux premières – « *la maîtrise des déterminants subjectifs du chercheur* » et « *la mise en place d'instances de gestion et de contrôle* » – sont valables pour n'importe quelle thèse⁸². Les deux suivantes – « *le respect du principe de triangulation des données* » et « *la distanciation du chercheur par rapport à l'entreprise d'accueil* » – dépendent des méthodes adoptées par chaque chercheur.

Nous rejetons donc l'idée qu'un financement CIFRE, en tant que tel, soit compatible avec certains paradigmes épistémologiques et incompatible avec d'autres. Comme pour n'importe quel travail de recherche et n'importe quelle thèse, le doctorant CIFRE doit engager un questionnement épistémologique en fonction des objectifs de recherche poursuivis, de l'objet de recherche, etc. En outre, les spécificités du fonctionnement d'une thèse CIFRE, telles que présentées ci-dessus, exigent que le doctorant CIFRE prenne en compte la nature du rapport qu'il entretient avec l'entreprise d'accueil comme un point essentiel de son questionnement épistémologique ; l'entreprise d'accueil est-elle le terrain de recherche ? Si non, quel est le degré d'indépendance entre le terrain de recherche et l'entreprise ? Les personnes rencontrées dans le cadre d'un terrain de recherche (le cas échéant) perçoivent-elle le chercheur comme un chercheur ou un salarié de l'entreprise ?

Enfin, certains auteurs ont montré les difficultés que peuvent rencontrer certains doctorants CIFRE dans la poursuite de leurs objectifs de recherche. Il peut s'agir d'une place trop importante accordée au travail en entreprise, en dehors des objectifs de recherche ; le doctorant se faisant happer par la plus courte temporalité de ce type de missions (Hellec, 2014). Il peut

⁸¹ Drut (2011) s'intéresse aux effets de la prise en compte de notations extra-financières sur la sélection de portefeuilles traditionnels. L'entreprise de la CIFRE, Crédit Agricole Asset Management, n'est donc pas le terrain de thèse à proprement parler.

⁸² En particulier, le second point concernant « *la mise en place d'instance de contrôle* » a été renforcé avec l'instauration de comités de suivi de thèse dans le cadre de « *l'arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat* ». Texte accessible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr>.

également s'agir d'un détournement de la mission scientifique en consulting déguisé (Foli et Dulaurans, 2013) ou d'un flou entre le statut de salarié et de doctorant (Foli, 2009). Derrière ces situations, se cache presque systématiquement la délicate conciliation des objectifs de recherche avec les objectifs managériaux, dont la responsabilité repose, en partie, sur les épaules du doctorant. Afin d'éviter ces impairs, il paraît clé, pour tout doctorant CIFRE, de savoir identifier, équilibrer et séparer le traitement des objectifs de recherche et des objectifs managériaux ; un questionnement épistémologique précoce (tel que nous l'avons mis en œuvre dès le début de la thèse) est un réel levier dans cette démarche, au moins autant que les outils mis en place par l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie⁸³ (contrats de collaboration, comités de pilotage laboratoire-entreprise, rapports d'activité, etc.).

Il nous apparaît donc que les spécificités du financement CIFRE renforcent l'intérêt et l'enjeu d'une réflexion épistémologique libre, rigoureuse et sincère, et pour laquelle la nature des relations entretenues avec l'entreprise d'accueil et la direction de thèse constitue une dimension centrale. L'Encadré 4 ci-dessous présente le mode de fonctionnement défini dans le cadre de cette thèse en concertation entre l'entreprise d'accueil (EFICEO) et la direction du laboratoire (IREGE).

⁸³ Association Nationale de la Recherche et de la Technologie, 2018, « *Brochure CIFRE* ». Document accessible à l'adresse : <http://www.anrt.asso.fr/fr/decouvrir-la-procedure-cifre-7844>.

Terrain de la thèse

Au travers de cette thèse CIFRE, l'entreprise EFICEO cherche à engager une réflexion stratégique sur l'opportunité de développer de nouvelles prestations pour aider les stations de montagne à répondre aux enjeux sociétaux auxquels elles sont confrontées. Tel qu'expliqué précédemment, le terrain d'étude de cette thèse n'est pas l'entreprise EFICEO mais bien les stations de montagne, clientes ou non d'EFICEO (cf. Introduction pour la genèse de l'objet de recherche ainsi qu'une présentation de l'entreprise EFICEO).

Travail de recherche et missions assurées pour le compte d'EFICEO

Dès le début de la thèse CIFRE, il était prévu que des missions en entreprise soient affectées au doctorant afin qu'il entre en contact avec le milieu des stations de montagne et qu'il puisse faire l'expérience de la posture d'un prestataire extérieur vis-à-vis d'une station de montagne. Le tableau ci-dessous montre la répartition du temps de travail du doctorant CIFRE, prévue et effective, entre les missions en entreprise et le travail de recherche.

Tableau de répartition du temps de travail du doctorant CIFRE

	Répartition prévue <i>(Part du travail de recherche/ part des missions en entreprise)</i>	Répartition effective <i>(Part du travail de recherche/ part des missions en entreprise)</i>
Année 1	50% / 50%	50% / 50%
Année 2	50% / 50%	30% / 70%
Année 3	100% / 0%	90% / 10%

Le tableau montre que la répartition prévue n'a pas pu être respectée. En particulier, lors de la deuxième année de thèse, les missions en entreprise ont pris plus d'importance que la prévision effectuée. Cela s'explique par une augmentation de la charge de travail au sein d'EFICEO et par une mauvaise anticipation du doctorant du temps nécessaire à la conduite des missions confiées. Le constat de cette dérive a été présenté lors du comité de pilotage de thèse CIFRE de fin de deuxième année, en présence de la direction de thèse et de l'encadrant scientifique de l'entreprise. La situation a alors été corrigée et il a été décidé de décharger le doctorant de l'intégralité de ces missions en entreprise pour la troisième année. Cela n'a pas pu être totalement réalisé mais le doctorant a tout de même consacré moins d'une demi-journée par semaine aux missions en entreprise.

Dissociation entre le travail de recherche et les missions confiées par EFICEO

Malgré les missions en entreprise, nous avons veillé à ce que le doctorant soit dans une posture de chercheur lors de ses terrains de recherche. Pour garantir cela, certaines précautions ont été prises en accord avec l'entreprise EFICEO. En premier lieu, toutes les demandes de terrain d'étude ont été adressées aux communes (les communes sollicitées n'étant pas des clients d'EFICEO) en mettant en avant l'Université Savoie Mont Blanc et le laboratoire de l'IREGE plutôt que l'entreprise EFICEO. D'autre part, nous nous sommes assurés que le chercheur n'avait pas eu de relation commerciale préalable (dans le cadre de son travail en entreprise) avec les représentants des PP clientes de l'entreprise d'accueil qu'il a pu interroger dans son travail de thèse.

Encadré 4 – Le mode de fonctionnement du doctorant dans le cadre du présent contrat CIFRE

1.3 Le positionnement épistémologique retenu : le réalisme critique

Dans le cadre de cette recherche, nous adoptons le paradigme du réalisme critique proposé par Roy Bhaskar (2013). Dans la suite de ce paragraphe, nous présentons d'abord ce paradigme puis, dans un second temps, nous justifions ce choix.

Le réalisme critique est considéré comme un paradigme aménagé du positivisme logique et s'inscrit dans l'orientation réaliste (Allard-Poesi et Perret, 2014), bien que certains auteurs le conçoivent comme un compromis entre positivisme logique et interprétativisme (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

D'un point de vue ontologique, le réalisme critique postule l'existence d'un réel indépendant de son observation, comme le positivisme logique. Toutefois, comme le montre la Figure 17 ci-

dessous, il propose une vue stratifiée du réel en trois niveaux encastrés les uns dans les autres : le « *réel profond* », le « *réel actualisé* » et le « *réel empirique* » (Bhaskar, 2014). Le premier niveau, le « *réel profond* », comprend les structures et règles stables, qualifiées de « *mécanismes générateurs* », qui, selon leur activation ou non, engendrent des faits et événements. Ces faits et événements constitue le deuxième niveau ; le « *réel actualisé* ». Enfin, le dernier niveau, le « *réel empirique* », est encastré dans le « *réel actualisé* ». Il est constitué des manifestations de ces faits et événements sous la forme d'expériences et de perceptions. Cette stratification propose ainsi une définition du réel plus complexe que celle du positivisme logique qui peut être traduite par un ensemble de « *lois ; relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 26).

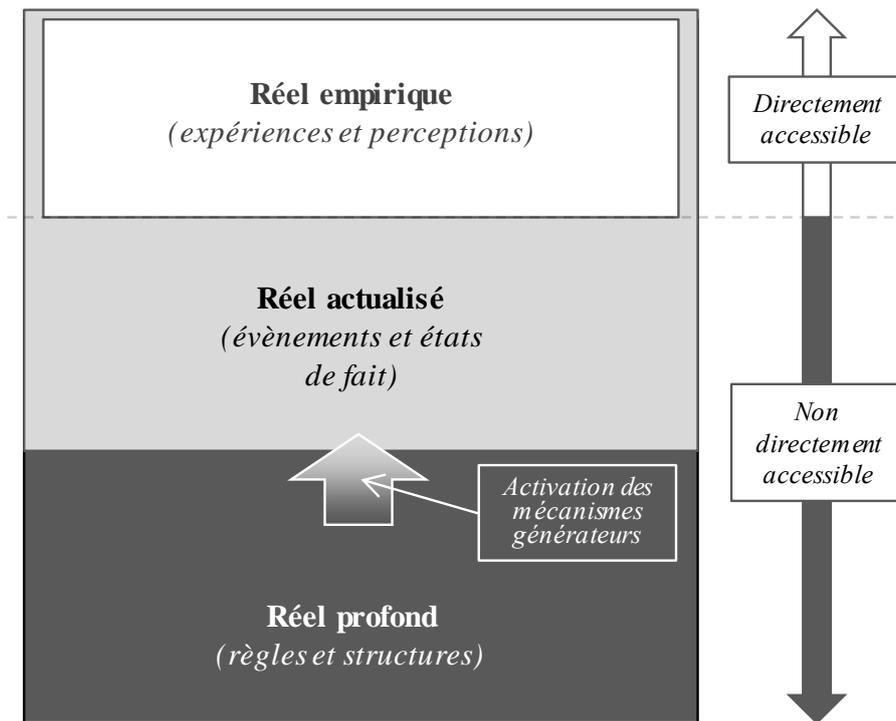


Figure 17 – Les trois niveaux du réel selon le réalisme critique

D'après Allard-Poesi et Perret (2014)

D'un point de vue épistémique, le réalisme critique défend l'idée que le réel n'est pas entièrement accessible pour l'observateur ; ce dernier ne peut accéder qu'au « *réel empirique* » au travers d'expériences et d'impressions humaines.

Du point de vue du statut et de la finalité de la connaissance, le réalisme critique s'intéresse à l'identification des « *mécanismes générateurs* ». Le chercheur vise alors à remonter les trois niveaux du réel depuis le « *réel empirique* » vers le « *réel profond* ». Le positivisme et le réalisme critique se mettent tous deux en recherche de régularités et d'éléments stables (Soler, 2009). Toutefois, le premier cherche des « *lois* » décrivant des relations causales entre objets, dont la cause et la conséquence sont directement observables, alors que le second recherche des mécanismes générateurs (non observables) à partir « *d'indices* » qu'ils laissent dans la partie observable du réel, le « *réel empirique* » (Bhaskar, 2014).

Enfin, du point de vue de la validité de la connaissance, le réalisme critique se fonde sur des mises à l'épreuve successives des « *mécanismes générateurs* » identifiés dans différents contextes pour juger de la stabilité de leur pouvoir explicatif. La connaissance produite dans une recherche ne peut être dissociée de son contexte car le chercheur ne peut isoler l'effet de celui-ci sur les mécanismes générateurs puisque le « *réel profond* » n'est pas accessible (Tsoukas, 2000). De fait, le réalisme critique s'accorde bien avec les méthodes qualitatives, plus contextuelles et « *permettant l'élaboration de conjectures et la mise en évidence des mécanismes générateurs du réel profond ainsi que leurs modes d'activation* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 31).

Notre choix d'adopter le réalisme critique comme positionnement épistémologique de la recherche repose sur trois arguments principaux.

Premièrement, la conception que nous avons retenue de notre objet de recherche, la performance sociétale, est compatible avec la position ontologique du réalisme critique. En effet, nous défendons l'idée que la performance sociétale repose sur une intégration explicite de la RSE à la stratégie de la firme, et ce, afin d'éviter un traitement cosmétique du sujet ; la performance sociétale a donc une existence propre qui se traduit par des actions entreprises et des résultats concrets et mesurables. La position de Clarkson (1995, p. 105) est d'ailleurs sans équivoque ; « *ce qui compte, c'est la performance. La performance peut être mesurée et évaluée* ». La performance sociétale ne se traduit donc pas uniquement au travers de discours ou de postures. Par ailleurs, comme le montre la Figure 18 ci-dessous, la définition du réel à l'aide de trois niveaux distincts est bien adaptée à la complexité de cet objet et à la conception que nous avons retenue. Le « *réel empirique* » de la performance sociétale correspond aux indicateurs de performance sociétale, aux perceptions des PP et à toutes autres « *traces* » témoignant du management de la performance sociétale. Le « *réel observable* » correspond aux résultats de la performance sociétale, aux activités de management de la performance sociétale et toutes autres pratiques responsables associées ; ces éléments ne sont pas observables en l'état, nous pouvons juger de leur présence ou non à partir des observations dans le « *réel empirique* » (indicateurs, perceptions des PP, etc.). Enfin, le « *réel profond* » s'intéresse aux mécanismes générateurs de la performance sociétale, c'est-à-dire, les éléments qui fondent et façonnent les résultats de la performance sociétale, les activités de management de la performance sociétale et les liens qui existent entre les deux. De ce point de vue, le rôle des PP dans le management de la performance sociétale, au centre de notre problématique, est vu comme un mécanisme générateur crucial de la performance sociétale.

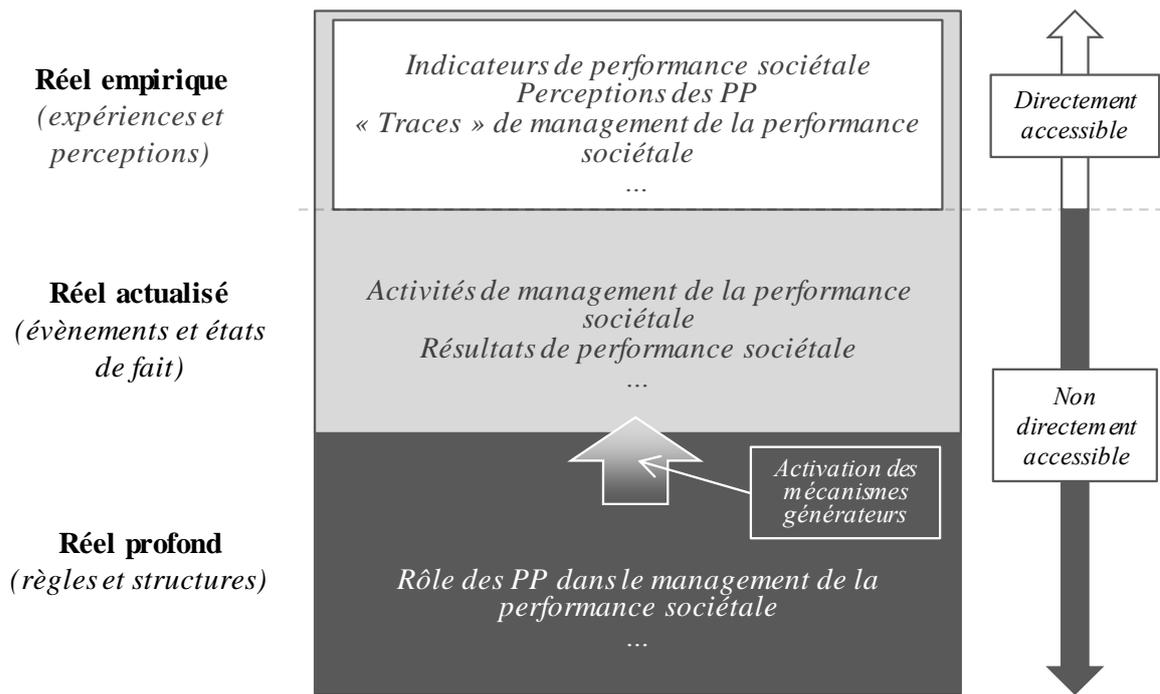


Figure 18 – Les trois niveaux du réel de la PSE dans le réalisme critique

Deuxièmement, la problématique de recherche de cette thèse est adaptée au réalisme critique. En effet, étant donné que le rôle des PP dans le management de la performance sociétale s'apparente à l'un des principaux mécanismes générateurs de la performance sociétale, notre recherche s'intéresse effectivement à l'identification et la caractérisation d'un mécanisme générateur de la performance sociétale.

Troisièmement, la nature des relations entretenues avec l'entreprise d'accueil dans le cadre du financement CIFRE est compatible avec le réalisme critique. Les paradigmes épistémologiques de l'orientation réaliste exigent une certaine objectivité du chercheur (Soler, 2009). Dans le cadre des sciences naturelles, elle est souvent donnée. Dans un contexte social, elle repose sur la distanciation et la position de neutralité du chercheur vis-à-vis de ses terrains d'étude. Tel qu'expliqué précédemment, ce sont donc les clients et prospects de l'entreprise d'accueil qui constituent le terrain de cette recherche et non pas l'entreprise elle-même, ce qui garantit effectivement une certaine distance avec les terrains d'étude.

SECTION 2 – La stratégie d'accès au réel

Conformément à notre positionnement épistémologique, le réalisme critique, nous poursuivons un objectif de compréhension et de caractérisation de la réalité par l'identification du rôle des PP dans le management de la performance sociétale, sujet au cœur de la problématique de recherche. Afin de répondre à cette problématique, nous avons construit une stratégie d'accès au réel en deux étapes. La première est une étape exploratoire qui cherche à comprendre et décrire la réalité de la performance sociétale. La deuxième étape s'intéresse directement au rôle des PP dans le management de la performance sociétale et se donne pour finalité de confronter empiriquement les propositions **P1** et **P2**. Cette section vise à décrire et justifier la stratégie d'accès au réel et de mettre en avant l'articulation des deux étapes, reposant sur des méthodologies qualitatives d'étude de cas.

2.1 Le mode de raisonnement : une étape exploratoire suivie d'une étape confirmatoire

D'après Charreire-Petit et Durieux (2014), l'exploration et le test sont les deux voies de création de la connaissance. Ces deux voies offrent au chercheur des possibilités différentes ; expliquer et comprendre en proposant des résultats théoriques nouveaux pour la première, expliquer en confrontant des hypothèses, des modèles ou des théories pour la deuxième. Ce choix conditionne aussi celui du raisonnement adopté par le chercheur ainsi que les méthodes qu'il va mobiliser par la suite (Charreire-Petit et Durieux, 2014).

La première étape de notre stratégie d'accès au réel vise avant tout à illustrer, décrire et comprendre, empiriquement, la réalité de la performance sociétale des stations de montagne par son observation in situ. Cette étape est exploratoire et le mode de raisonnement se rapproche de l'abduction (Koenig, 1993). En effet, nous avons choisi de structurer notre observation autour des deux dimensions de notre modèle (la dimension managériale et la dimension « *résultats* ») dont nous explorons le contenu librement. Le caractère exploratoire de cette étape est affirmé compte tenu de « *l'incomplétude* » de notre modèle pour les stations de montagne, d'une part, et du manque de recul sur sa portée empirique, d'autre part. En effet, si la performance sociétale par les PP a été l'objet de nombreux travaux dans la perspective empirique de la PSE, ils restent focalisés sur la dimension « *résultats* ». A notre connaissance, peu d'auteurs se sont intéressés à confronter empiriquement la dimension managériale de la performance sociétale par les PP. Par ailleurs, le développement réalisé dans le Chapitre 2 conforte ce constat du point de vue de la station de montagne. Cette étape correspond donc à ce que Journée (2012, p. 183) qualifie d'observation « *pour décrire et comprendre ce qui est mal connu* ». Enfin, au-delà de la finalité principale de cette première étape, nous ne nous interdisons pas de voir émerger « *d'heureuses trouvailles* » permettant de proposer des ajustements théoriques et méthodologiques pour la deuxième étape (Charreire-Petit et Durieux, 2014).

La deuxième étape de notre stratégie d'accès au réel suit la voie du test et repose donc sur un raisonnement déductif (Charreire-Petit et Durieux, 2014) puisqu'elle vise à confronter empiriquement le modèle de la PSE par les PP proposé en fin de Chapitre 1. Elle cherche en

particulier à tester les propositions **P1** et **P2** selon lesquelles le rôle des PP est actif (**P2**) et se situe aux trois niveaux du management de la performance sociétale (**P1**).

La Figure 19, ci-dessous, présente l’articulation des deux étapes qui constituent notre stratégie d’accès au réel.

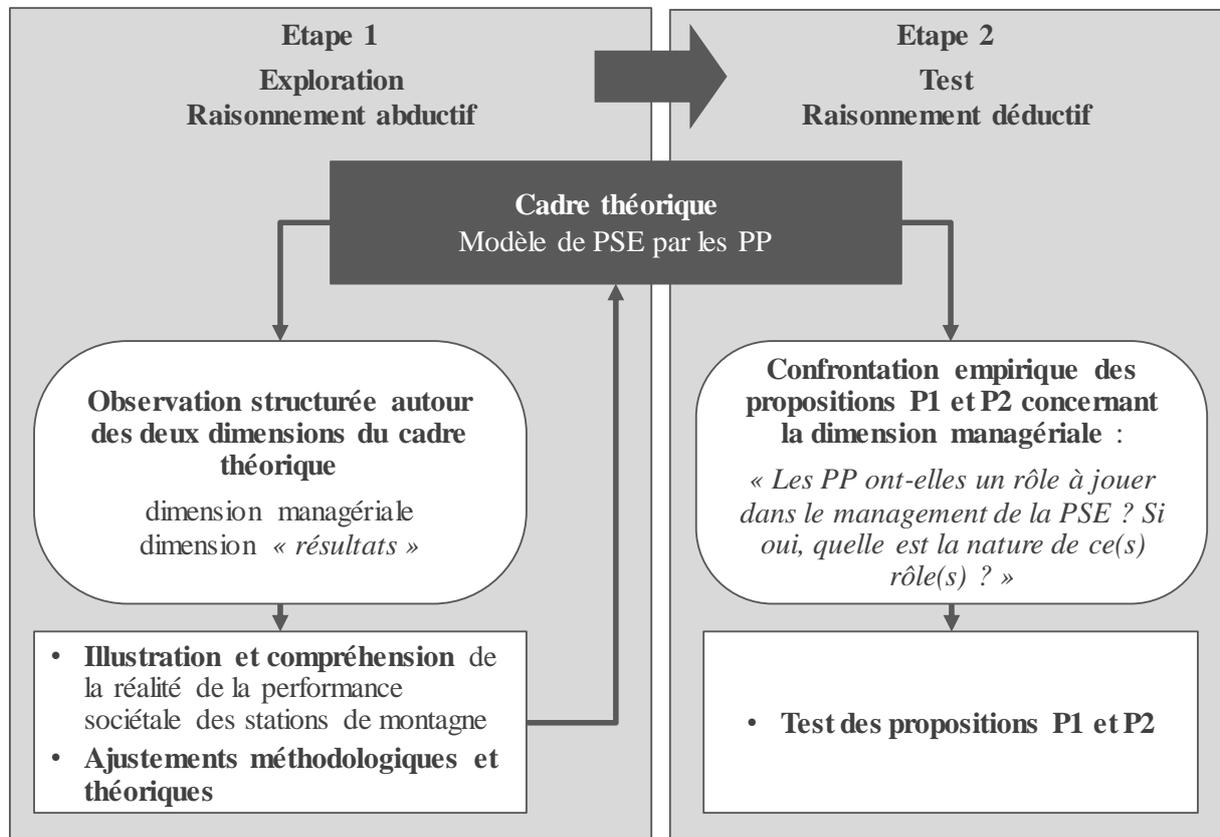


Figure 19 – L’articulation des deux étapes de notre stratégie d’accès au réel

2.2 Le choix de méthodes qualitatives basées sur des études de cas unique et exploratoire

Le choix de méthodes de recherche est également un point clé de la stratégie d’accès au réel. Comme le souligne de nombreux auteurs, il n’y a pas de hiérarchie des méthodes contrairement à certaines idées reçues (Miles et Huberman, 2003). La plus courante est celle qui consiste à penser que les méthodes quantitatives sont supérieures, car plus robustes, aux méthodes qualitatives, plus « *floues* » et moins rigoureuses. Les méthodes retenues doivent avant tout être adaptées aux besoins du chercheur (Dumez, 2013). Dans le cadre de cette recherche, nous avons fait appel à une méthodologie qualitative reposant sur des études de cas, et ce, pour les deux étapes. Les raisons de ce choix sont multiples.

Premièrement, l’objectif central poursuivi dans cette recherche est d’identifier et de caractériser le rôle des PP dans le management de la performance sociétale. Cet objectif correspond bien à « *l’identification (et la catégorisation) d’éléments et l’exploration de leurs relations* » pour lequel les méthodes qualitatives sont particulièrement adaptées comme le soulignent Miles et Huberman (2003, p. 21). Par ailleurs, les méthodes qualitatives sont adaptées aussi bien aux démarches d’exploration que de test (Journé, 2012).

Deuxièmement, l'étude de cas, définie comme « *une enquête empirique qui explore un phénomène contemporain en profondeur dans son contexte de vie réelle* » (Yin, 2017, p. 45), se fonde sur l'étude en profondeur des phénomènes dans leur contexte. Elle est donc, là encore, particulièrement bien adaptée à la complexité de l'objet de recherche et à celle de l'unité d'analyse qu'est la station de montagne. En effet, la performance sociétale est un objet d'étude multidimensionnel par essence et un concept particulièrement complexe comme nous l'avons vu précédemment (cf. Chapitre 1). Par ailleurs, le rôle des PP dans le management de la performance sociétale est un phénomène social qui semble intervenir à plusieurs niveaux et varier d'une PP à l'autre. Enfin, le fonctionnement interne des stations de montagne semble être moins clair et normé que celui d'une firme au sens classique du terme (cf. Chapitre 2).

Troisièmement, compte tenu des spécificités des stations de montagne et de notre positionnement épistémologique, il nous est impossible d'isoler notre objet d'étude de son contexte. Or, les méthodologies qualitatives, notamment les études de cas, sont particulièrement pertinentes pour capter et discuter ces éléments de contexte (Yin, 2017).

Nous nous sommes alors assurés que les méthodes d'étude de cas soient compatibles avec notre stratégie d'accès au réel et à ses deux étapes. C'est effectivement le cas comme le montre le Tableau 22 ci-dessous qui reprend les critères de choix d'une méthode de recherche proposés par Yin (2017). D'une part, nous étudions bien des événements contemporains sur lesquels nous n'avons aucun contrôle étant donné que nous nous intéressons au fonctionnement actuel d'entités économiques (firmes, stations de montagne). Par ailleurs, notre problématique traite effectivement du « *comment* » de la performance sociétale (Yin, 2017) ; le rôle des PP étant considéré comme un mécanisme générateur de la performance sociétale. Enfin, bien que l'étude de cas soit particulièrement adaptée aux démarches exploratoires, telle que celle de la première étape, elle peut également être utilisée pour une démarche davantage confirmatoire de test (Journé, 2012). Toutefois, dans ce dernier cas, il convient d'être conscient des limites de cette méthode du point de vue de la généralisation des résultats (cf. Section 4 de ce chapitre).

Méthodes	Types de questionnement	Etude d'évènements contemporains	Contrôle sur les évènements
Enquête	Qui ? Quoi ? Où ? Combien ?	Non	Oui
Analyse d'archives	Qui ? Quoi ? Où ? Combien ?	Non	Oui/Non
Expérimentation	Comment ? Pourquoi ?	Oui	Oui
Etude de cas	Comment ? Pourquoi ?	Non	Oui
Histoire	Comment ? Pourquoi ?	Non	Non

Tableau 22 – Les critères de choix d'une méthode de recherche

D'après Yin (2017)

Yin (2017) différencie 4 types d'étude de cas selon deux critères : le nombre de cas étudiés (étude de cas unique contre étude de cas multiple) et le nombre d'unités d'analyse (étude de cas holistique contre étude de cas enchâssée). Le choix du type de cas doit se faire en fonction des finalités poursuivies (Journé, 2012), c'est pourquoi les types d'étude de cas mobilisés sont différents pour les deux étapes de notre stratégie d'accès au réel. Toutefois, qu'il s'agisse de l'une ou l'autre de ces étapes, l'unité d'analyse des cas est la même ; il s'agit de la station de montagne.

La première étape est une étape exploratoire préalable qui cherche à décrire et comprendre la réalité de la performance sociétale des stations de montagne par une observation in situ. Comme le souligne Journé (2012, p. 181), « *l'étude de cas peut être utilisée comme méthode exploratoire, c'est-à-dire comme première étape d'une recherche [...] c'est d'ailleurs de cette façon qu'elle est le plus souvent exploitée* ». Pour cette première étape, nous avons donc retenu la forme de l'étude de cas unique et holistique⁸⁴ qui permet de bien rendre compte du cas dans sa globalité (Yin, 2017). Cette étude de cas porte sur une seule station de montagne. Au regard des caractéristiques et du caractère emblématique de la station retenue, cette étude de cas unique peut être désignée de « *cas exemplaire* » (Siggelkow, 2007 ; Yin, 2017). Nous revenons sur ces caractéristiques lors de la présentation des cas étudiés dans la Section 3 de ce chapitre.

Dans le cadre de la deuxième étape, à portée confirmatoire, nous avons retenu le format de l'étude de cas holistique multiple. Ce type d'étude de cas fonctionne selon une logique de réplication (Yin, 2017) ; il s'agit d'identifier les résultats qui se répètent d'un cas à l'autre (la « *réplication littérale* ») ou qui ne se répètent pas pour des raisons anticipées (la « *réplication théorique* »). Cette étude de cas porte sur 4 stations de montagne ce qui constitue un nombre suffisant pour prétendre à cette logique de réplication⁸⁵ (Yin, 2017).

Le Tableau 23 ci-dessous propose une synthèse des deux méthodes d'études de cas mobilisées dans notre stratégie d'accès au réel.

	Etape 1 : étude de cas unique holistique exploratoire	Etape 2 : étude de cas multiple holistique confirmatoire
Proposition/finalité <i>Les propositions qui donnent la « direction de la recherche ». En l'absence de propositions, il s'agit d'explicitier la finalité poursuivie.</i>	Illustrer, décrire et comprendre la réalité de la performance sociétale des stations de montagne	Tester les propositions P1 et P2 qui défendent un rôle actif des PP aux trois niveaux du management de la performance sociétale
Raisonnement <i>Il s'agit de la question à laquelle l'étude de cas cherche à répondre</i>	Exploration Raisonnement proche de l'abduction	Test Raisonnement déductif
Cas <i>L'unité d'analyse ou les unités d'analyse observées par le chercheur</i>	Cas holistique unique portant sur un « <i>cas exemplaire</i> » de station de montagne	Cas holistique multiple portant sur 4 stations de montagne Application du principe de réplication

Tableau 23 – Une description des deux méthodes d'études de cas mobilisées

⁸⁴ Qu'il s'agisse de l'étape 1 ou 2, notre démarche ne peut être qu'holistique. Par essence, la performance sociétale concerne l'intégralité de l'entité économique étudiée (firme ou station de montagne) ainsi que l'ensemble de ces PP.

⁸⁵ 4 études de cas est le nombre minimal recommandé par Yin (2017) pour une réplication théorique.

SECTION 3 – La collecte et l’analyse des données

La collecte et l’analyse des données constituent le cœur du processus décrit par Saunders *et al.* (2009). La collecte des données repose principalement sur des entretiens semi-directifs avec des PP des 4 stations étudiées. Les 71 entretiens menés pour les deux études de cas ont été intégralement retranscrits et ont fait l’objet d’une analyse de contenu par codage. Pour l’étude de cas unique, des données secondaires (rapports, articles de presse, etc.) ont également été récupérées dans une perspective de triangulation des données. Pour l’étude de cas multiple, un questionnaire a été administré en introduction des entretiens afin de saisir les perceptions des PP à l’aide de questions fermées en complément des discussions conduites lors des entretiens. Cette section présente les choix faits concernant la sélection des cas étudiés, la collecte des données et l’analyse de ces données.

3.1 La sélection des cas : le choix de quatre stations de montagne françaises

Nous avons sélectionné 4 stations de montagne pour les deux études de cas : les stations A, B, C et D⁸⁶. Les fiches signalétiques complètes des stations sont présentées dans les figures 20, 21, 22 et 23 ci-dessous. Les critères utilisés pour présenter les stations dans ces fiches signalétiques sont détaillés en Annexe 4.

⁸⁶ Pour des raisons de confidentialité, il n’est pas possible de communiquer le nom des stations.

Fiche signalétique de la station A			
Localisation	Altitude du cœur de la station	Population à l'année	Génération de station
Haute Savoie, France	1 800 m	10 personnes environ	3 ^{ème} génération, station intégrée
Saisons et activités touristiques	Taille du domaine skiable	Structure de l'hébergement touristique	Capacité d'accueil touristique
Hiver (quasi-exclusivement)	Station : 56 pistes / 77 km Domaine connecté : 286 pistes (600 km)	Peu diversifiée : résidences de tourisme principalement	19 000 lits commerciaux environ
Contexte historique	<ul style="list-style-type: none"> > La station A a été construite dans les années 1960 ex-nihilo sur des terrains en altitude dans les alentours du village où est située la station B. > La création de la station repose sur un nombre restreint d'individus et de sociétés privées. > La station possède des caractéristiques singulières qu'elle a sues conserver et développer depuis sa création ; une station intégralement piétonne et une unité architecturale. > Le domaine skiable de la station A est relié à ceux d'une dizaine d'autres stations (dont la station B) pour former un domaine connecté de 600 km de pistes. 		
Fonctionnement interne	<ul style="list-style-type: none"> > La station A est rattachée à la même commune que la station B mais est située en dehors du village et peu de personnes y habitent à l'année (10 environ). > L'office de tourisme a une mission classique de promotion touristique et d'organisation d'événements. Il gère également certaines installations publiques (piscine, crèche, etc.). > L'Opérateur de Remontées Mécaniques (ORM) est une société privée. > Près des trois quarts de l'hébergement touristique est géré par un seul groupe. > La majorité des commerces, restaurants et écoles de ski est gérée par un nombre restreint de personnes. 		
Situation économique	<ul style="list-style-type: none"> > La station A fait partie des 15 premières stations françaises du point de vue de la fréquentation hivernale du domaine skiable. Toutefois, l'activité touristique estivale demeure faible. > La station attire une clientèle locale en ski journée, des familles urbaines en séjour ainsi qu'une clientèle étrangère jeune. > Etant donné le poids des résidences de tourisme dans la structure de l'hébergement, la station est fortement concernée par le phénomène de lits froids et de dégradation de la qualité des logements. 		
Situation sociale	<ul style="list-style-type: none"> > La station compte un nombre restreint d'habitants à l'année. Les enjeux d'ordre sociaux sont donc moins marqués que dans les autres stations. 		
Situation environnementale	<ul style="list-style-type: none"> > La station est une station « <i>ski-au-pieds</i> » totalement piétonne. > Le respect de l'unité architecturale dans la station impose certaines règles (matériaux utilisés, performance énergétique, etc.) à la construction de nouveaux bâtiments. 		
<p>⇒ La station A est l'archétype de la station intégrée de 3^{ème} génération ; une station quasi-exclusivement centrée sur le tourisme dont les activités centrales sont gérées par un nombre restreint de PP.</p>			

Figure 20 – La fiche signalétique de la station A

Fiche signalétique de la station B			
Localisation	Altitude du cœur de la station	Population à l'année	Génération de station
Haute Savoie, France	1 200 m	3 000 personnes environ	1 ^{ère} génération Station village
Saisons et activités touristiques	Taille du domaine skiable	Structure de l'hébergement touristique	Capacité d'accueil touristique
Hiver et été	Station : 66 pistes / 120 km Domaine connecté : 286 pistes (600 km)	Diversifiée : hôtels, résidences de tourisme, etc.	26 000 lits commerciaux environ
Contexte historique	<ul style="list-style-type: none"> > La station B s'est constituée dans les années 1930 autour d'un village de montagne dédié à l'agriculture et à la production et taille d'ardoises. > Le développement de la station repose donc sur le travail des habitants du village qui ont progressivement abandonné leurs activités traditionnelles pour développer le tourisme. > La station B a accueilli un nombre important d'étapes de l'épreuve cycliste du Tour de France. > Le domaine skiable de la station B est relié à ceux d'une dizaine d'autres stations (dont la station A) pour former un domaine connecté de 600 km de pistes. 		
Fonctionnement interne	<ul style="list-style-type: none"> > La station B est située dans le village historique. > L'office de tourisme a une mission classique de promotion touristique et d'organisation d'événements. > L'Opérateur de Remontées Mécaniques (ORM) est une entreprise privée. > Les prestations liées au tourisme (hébergement, commerces, restaurants, écoles de ski) sont gérées par un ensemble hétérogène et atomisé de PP indépendantes les unes des autres. 		
Situation économique	<ul style="list-style-type: none"> > En termes de fréquentation hivernale du domaine skiable, la station B fait partie des 25 premières stations françaises. La station connaît également une activité touristique importante en été, notamment autour de la pratique du VTT. > La station attire une clientèle familiale. La proportion de clients étrangers (Anglais notamment) est particulièrement forte en été et en hiver. > La station est également touchée par les problèmes de lits froids mais dans une moindre mesure que ne l'est la station A. 		
Situation sociale	<ul style="list-style-type: none"> > La station est située dans le village historique qui compte 3 000 habitants à l'année. Les commerces sont généralement ouverts à l'année étant donné que le tourisme d'été est important. > Le patrimoine historique et culturel du village est particulièrement important (agriculture, savoir-faire lié à la production d'ardoise, etc.) 		
Situation environnementale	<ul style="list-style-type: none"> > Compte tenu de la faible altitude de la station (1 200 m pour le cœur de la station et 2 000 m au plus haut du domaine skiable), la station se retrouve confrontée, depuis plusieurs années, à des manques d'enneigement en début et fin de saison du fait du réchauffement climatique. 		
<p>⇒ La station B est représentative de la station village de 1^{ère} génération ; elle est simultanément une station et un village. Du point de vue touristique, le tissu de PP socioprofessionnelles est hétérogène et atomisé.</p>			

Figure 21 – La fiche signalétique de la station B

Fiche signalétique de la station C			
Localisation	Altitude du cœur de la station	Population à l'année	Génération de station
Savoie, France	2 000 m	2 200 personnes environ	3 ^{ème} génération, Station intégrée
Saisons et activités touristiques	Taille du domaine skiable	Structure de l'hébergement touristique	Capacité d'accueil touristique
Hiver et été	Domaine connecté : 154 pistes (300 km)	Peu diversifiée : résidences de tourisme principalement	31 000 lits commerciaux environ
Contexte historique	<p>> La station C a été construite à partir de la fin des années 1950 en altitude autour d'une commune déplacée suite à la construction d'un barrage hydroélectrique.</p> <p>> La station C a la réputation d'être une station innovante. A titre d'exemple, la station C a créé ce que nous qualifions d'Office de Tourisme Etendu (OTE). Cette structure reprend les missions d'un office de tourisme classique et possède également des missions de gestion d'un grand nombre d'installations touristiques (sauf remontées mécaniques). Par la suite, ce modèle de fonctionnement, davantage centralisé, a été repris par certaines stations dont la station D.</p> <p>> Le domaine skiable des stations C et D est commun et compte 300 km de pistes.</p> <p>> Au cours des années précédentes, la station a organisé de nombreux événements de freestyle ski dont certains, parmi les plus réputés mondialement.</p>		
Fonctionnement interne	<p>> La station C est située au même endroit que sa commune.</p> <p>> La station C dispose d'un OTE qui s'occupe de la commercialisation de la station, de l'organisation d'événements et de la gestion d'infrastructures du tourisme (centre aquatique, centre des congrès, golf, etc.).</p> <p>> L'Opérateur de Remontées Mécaniques (ORM) est une entreprise privée.</p> <p>> L'hébergement de la station est principalement de type résidence de tourisme.</p> <p>> Les commerces, restaurants et écoles de ski sont gérés par un nombre important et hétérogène de PP.</p>		
Situation économique	<p>> En termes de fréquentation hivernale du domaine skiable, la station C fait partie des 10 premières stations françaises. La station C connaît également une activité touristique conséquente en été.</p> <p>> La station C est une station relativement abordable parmi les plus grandes stations françaises. De fait, elle attire une clientèle familiale et une clientèle jeune principalement en séjour. La part de clients étrangers est assez élevée.</p> <p>> Etant donné le poids des résidences de tourisme dans la structure de l'hébergement, la station est fortement concernée par le phénomène de lits froids et de dégradation de la qualité des logements.</p>		
Situation sociale	<p>> La station C compte de nombreux habitants à l'année. Elle est toutefois organisée en différents quartiers. Certains étant davantage dédiés au tourisme.</p> <p>> Du fait de son altitude, les conditions de vie à l'année dans le village peuvent parfois être rudes.</p>		
Situation environnementale	<p>> Le domaine skiable partagé avec la station D comporte deux glaciers et est situé dans un parc national. Il abrite un écosystème floristique et faunique rare et fragile.</p> <p>> La station C fut la première, en France, à voir son ORM certifié « <i>Green Globe</i> »⁸⁷.</p>		
<p>⇒ La station C est une station de 3^{ème} génération qui possède des caractéristiques peu communes pour ce type de station ; un village important, un tissu de socioprofessionnels du tourisme dense et hétérogène.</p>			

Figure 22 – La fiche signalétique de la station C

⁸⁷ Il s'agit d'une certification internationale de tourisme durable développée à destination des professionnels du tourisme. La liste des critères est accessible à l'adresse suivante : <https://greenglobe.com/standard/>.

Fiche signalétique de la station D			
Localisation	Altitude du cœur de la station	Population à l'année	Génération de station
Savoie, France	1 850 m	2 200 personnes environ	1 ^{ère} génération Station village
Saisons et activités touristiques	Taille du domaine skiable	Structure de l'hébergement touristique	Capacité d'accueil touristique
Hiver (quasi-exclusivement)	Domaine connecté : 154 pistes (300 km)	Diversifiée : hôtels, résidences de tourisme, etc.	33 000 lits commerciaux environ
Contexte historique	<ul style="list-style-type: none"> > La station D s'est constituée dans les années 1930 autour d'un village de montagne dédié à l'agriculture. > De la même façon que pour la station B, le développement de la station D repose sur le travail des habitants du village qui ont progressivement abandonné leurs activités traditionnelles pour développer le tourisme. > La station D compte l'une des premières Ecoles du Ski Français (ESF). > La station (au travers de son club des sports) est particulièrement réputée dans l'organisation d'événements de ski alpin de niveau mondial. En particulier, la station a organisé la coupe du monde de ski alpin dans les années 2000. > Le domaine skiable des stations C et D est commun et compte 300 km de pistes. 		
Fonctionnement interne	<ul style="list-style-type: none"> > La station D est située au même endroit que sa commune. > La station D dispose d'un OTE qui s'occupe de la commercialisation de la station, de l'organisation d'événements et de la gestion d'infrastructures du tourisme (Centre aquatique, circuit de glace, etc.) > L'Opérateur de Remontées Mécaniques (ORM) est une entreprise privée. > Les prestations liées au tourisme (hébergement, commerces, restaurants, écoles de ski) sont gérées par un ensemble hétérogène et atomisé de PP indépendantes les unes des autres. 		
Situation économique	<ul style="list-style-type: none"> > En termes de fréquentation hivernale du domaine skiable, la station D fait partie des 10 premières stations françaises. Toutefois, l'activité touristique estivale demeure faible. > La station D se situe parmi les stations les plus chères de France. Elle attire donc une clientèle aisée, familiale et urbaine. La part d'étrangers (Anglaise notamment) est particulièrement forte. > La station est également touchée par les problèmes de lits froids mais dans une moindre mesure que ne le sont les stations A et C. 		
Situation sociale	<ul style="list-style-type: none"> > La station est située dans le village historique qui compte 1 500 habitants à l'année. Toutefois du fait de l'activité touristique estivale faible, le changement de rythme de vie du village est particulièrement brutal. > Le patrimoine historique et culturel du village est important, notamment d'un point de vue de la pratique du ski (palmarès des champions issus de la station, événements sportifs, etc.). > Du fait de son altitude, les conditions de vie à l'année dans le village peuvent parfois être rudes. > La station est l'une des seules à compter une association d'aide aux travailleurs saisonniers. 		
Situation environnementale	<ul style="list-style-type: none"> > Le domaine skiable partagé avec la station D comporte deux glaciers et est situé dans un parc national. Il abrite un écosystème floristique et faunique rare et fragile. 		
<p>⇒ A l'instar de la station B, la station D est tout à fait représentative de la station village de 1^{ère} génération, à l'exception de son altitude élevée. Cette caractéristique, ainsi que les nombreux événements sportifs qu'elle organise, font de la station D une station mondialement réputée pour la pratique du ski.</p>			

Figure 23 – La fiche signalétique de la station D

La station D a été retenue pour l'étude de cas unique car elle présente les caractéristiques pour prétendre au statut de « *cas exemplaire* » (Siggelkow, 2007 ; Yin, 2017).

En effet, la station D est une station historique et emblématique des stations de montagne françaises. Elle fait partie du top 10 français et du top 25 mondial des stations les plus fréquentées en hiver⁸⁸ et figure parmi les stations françaises les plus connues, en France et à l'étranger, comme en atteste la part importante de clients étrangers. Elle est particulièrement réputée pour la qualité du ski qui y est pratiqué, et ce, depuis sa création. A ce titre, elle accueille chaque année une épreuve de la coupe du monde de ski alpin. Par ailleurs, elle a organisé des épreuves des jeux olympiques d'Albertville de 1992.

De plus, elle constitue un cas représentatif des spécificités des stations de montagne présentées dans le Chapitre 2. En effet, le tissu socio-économique local est composé d'acteurs privés indépendants mais aussi de quelques acteurs économiques plus importants (ORM, OTE). La station compte un village avec sa communauté locale et semble confrontée, certes dans une moindre mesure que les stations A et D, aux problématiques de refroidissement des lits (cf. Encadré 5 ci-dessous).

L'hébergement touristique des stations A et C est principalement constitué de résidences de tourisme. Les premières résidences de tourisme, en station de montagne, ont été construites dans les années 1960 et 1970. Elles ont permis de répondre à la demande de démocratisation du tourisme de sports d'hiver en France et ont contribué à en faire un tourisme de masse (cf. Chapitre 2). Généralement, ces résidences proposaient des logements abordables dans un espace et un confort réduit (Delorme, 2014).

Toutefois, le modèle de gestion de ce type d'hébergement a engendré un important phénomène de refroidissement des lits ainsi qu'une dégradation de la qualité des logements.

Les propriétaires de ces logements sont des particuliers qui confient la gestion de leurs biens à d'importants opérateurs via un système de bail. A la fin du bail (dont la durée est variable), le propriétaire peut renouveler celui-ci ou « *recupérer* » le logement pour lui. Dans ce second cas, le logement est occupé uniquement par le propriétaire et sort donc du parc de lits commerciaux. C'est une des causes du phénomène de refroidissement des lits, déjà présenté précédemment (cf. Chapitre 2).

Au-delà du phénomène de refroidissement, se pose aussi la question de la rénovation de ces logements. En effet, la prestation offerte par les logements des premières résidences, construites dans les années 1960 et 1970, ne convient plus aux attentes et aux modes de consommation de la clientèle actuelle, comme le souligne une PP de la station A :

« *Quand [l'hébergeur principal de la station A] a construit la deuxième génération de lits dans [la station A], c'était l'époque des cages à lapins. On mettait 4 personnes dedans ; ils faisaient du ski toute la journée, ils rentabilisaient leurs forfaits et ils rentraient le soir à 4 dans un studio.* » (PP de la sphère économique, station A, le 07/07/2018)

Encadré 5 – Les problématiques de refroidissement des lits et de dégradation des logements dans les résidences de tourisme

Enfin, la station D présente, a priori, un potentiel de découverte fort du point de vue de la performance sociétale (Hlady-Rispal, 2002). Son domaine skiable, commun avec la station C, compte deux glaciers. Elle est située dans un parc national (imposant des règles de protection de la faune et la flore) et fait partie des seules, en France, à compter une association d'aide au

⁸⁸ 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>.

travailleurs saisonniers. Par ailleurs, étant située dans le village historique de 1 500 habitants à l'année, il existe des problématiques de cohabitation entre communautés locales et tourisme. Ces éléments montrent que cette station est particulièrement concernée par les enjeux environnementaux et sociaux présentés précédemment (*cf.* Chapitre 2) et laissent penser qu'elle peut être particulièrement active à ce sujet.

L'étude de cas multiple porte sur les 4 stations ; ce choix a été fait dans le respect des 5 « *critères d'échantillonnage théorique* » de Hlady-Rispal (2002). Le Tableau 24 ci-dessous s'attache à montrer comment le choix des stations A, B, C et D a été fait afin de répondre à chacun des 5 critères.

Critères d'échantillonnage théorique	Prise en compte des critères d'échantillonnage théorique
<p>Prise en compte de l'objectif de recherche <i>Sélection différente selon l'objectif</i></p>	<p>> Objectif de test. > Recherche d'effets de contraste entre les cas pour appliquer le principe de réplification pour l'analyse des données.</p>
<p>Représentation théorique <i>Homogénéité du cas du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées</i></p>	<p>> Les stations A, B, C et D sont toutes concernées par les enjeux économiques, sociaux et environnementaux mis en avant au Chapitre 2 mais pour des raisons différentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans les stations B, C et D, les communautés locales sont en contact direct avec le tourisme.</i> • <i>Les stations C et D comptent des glaciers sur leur domaine skiable.</i> • <i>La station B est située à 1 200 m et se trouve particulièrement impactée par le réchauffement climatique.</i>
<p>Potentiel de découverte <i>Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude et dont les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur</i></p>	<p>> Les stations C et D semblent présenter une prise en compte plus avancée de ces enjeux (présence d'une association d'aide aux travailleurs saisonniers, certification Green Globe, etc.). La prise en compte apparaît plus faible pour les stations A et B. > L'accueil de la démarche est bon. Le taux de refus d'entretien constaté est faible (moins de 5%).</p>
<p>Variété <i>Recherche de cas différents les uns des autres (secteurs, développement, modes relationnels, etc.)</i></p>	<p>> Les stations étudiées représentent des contextes différents les uns des autres (<i>cf.</i> Annexe 5). > Les stations A, B, C et D semblent présenter des niveaux de performance sociétale différents.</p>
<p>Equilibre <i>Recherche d'un ensemble de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes</i></p>	<p>> Les 4 stations forment des combinaisons de caractéristiques différentes les unes des autres sans qu'un type de stations ne prédomine (<i>cf.</i> Annexe 5).</p>

Tableau 24 – Les critères de choix des 4 stations sélectionnées

D'après Hlady-Rispal (2002)

Malgré la dénomination de critère « *d'échantillonnage* » théorique (Hlady-Rispal, 2002), la logique de sélection n'est pas et ne peut être celle d'un échantillonnage au sens classique du terme. En effet, une étude de cas multiple ne peut prétendre à une généralisation statistique. La sélection des cas doit avant tout permettre de disposer d'un nombre important de

situations/phénomènes observés et de créer des effets de contraste entre les cas pour pouvoir appliquer la logique de réplication selon Yin (2017). L'Annexe 5 propose une analyse comparative des principales caractéristiques des stations présentées dans les fiches signalétiques. Elle montre la variété des 4 stations sélectionnées au regard de leurs principales caractéristiques.

3.2 L'étude de cas unique

Pour l'étude de cas unique, la collecte de données repose sur des entretiens semi-directifs avec des PP (dont des clients) de la station D menés au cours de l'hiver 2014/2015. Ces données d'entretien ont été complétées par des données secondaires dans une perspective de triangulation des données (Charreire-Petit et Durieux, 2014). La demande de terrain d'étude auprès de la station D a été adressée à la commune, en particulier au Maire et au Directeur Général des Services (DGS). Suite à l'acceptation de cette demande, une liste de PP à rencontrer a été proposée à la direction des services de la commune qui l'a ensuite enrichie et validée. Ces PP ont été sélectionnées afin de garantir que les différentes sphères politique, civile, économique et clientèle de la station soient représentées (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006). Au total, 38 personnes ont été interrogées ; 3 PP de la sphère politique, 4 PP de la sphère civile, 11 PP de la sphère économique et 20 clients (*cf.* Tableau 25 ci-dessous). Les entretiens ont eu lieu in situ. Ce choix d'un large éventail de personnes interrogées a permis de respecter le principe de saturation⁸⁹ (Hlady-Rispal, 2002) dans un contexte d'une forte hétérogénéité des acteurs. Les entretiens avec les 18 PP des sphères politique, civile et économique représentent 20h d'enregistrement audio (durée moyenne par entretien de 1h05) pour 230 pages de retranscription intégrale. Les entretiens avec les clients représentent 3h d'enregistrement (durée moyenne par entretien de 10 minutes environ) pour 58 pages de retranscription intégrale⁹⁰.

⁸⁹ Le principe de saturation consiste à atteindre un effet de saturation dans l'analyse des données, c'est-à-dire « *le moment à partir duquel l'apprentissage incrémental est minime, les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés* » (Hlady-Rispal, 2002, p. 68).

⁹⁰ Le guide d'entretien utilisé pour les clients n'est pas le même que celui pour les autres PP. Il s'agit d'une version simplifiée.

Sphères	PP	Titre de la personne interrogée
Politique	Commune	Adjoint(e)
	Commune	Adjoint(e)
	Commune	Adjoint(e)
Civile	Direction des Services	Directeur(trice)
	Association d'aide aux travailleurs saisonniers	Directeur(trice)
	Club des Sports	Directeur(trice)
	Parc National	Directeur(trice) Général(e)
Economique	Opérateur de Remontées Mécaniques (ORM)	Directeur(trice)
	Office de Tourisme Etendu (OTE)	Directeur(trice) Commercialisation
	Office de Tourisme Etendu (OTE)	Directeur(trice) Equipements et Evènements
	Régie des Pistes	Directeur(trice)
	Ecole de Ski	Directeur(trice)
	Hôtel	Directeur(trice)
	Commerce	Directeur(trice)
	Résidence de Tourisme	Directeur(trice)
	Syndicat des Hôteliers et Restaurateurs	Président(e)
	Tour Opérateur	Directeur(trice)
	Société de Gestion des Parkings	Directeur(trice)
	Clientèle	Clients français (10)
Clients étrangers (10)		

Tableau 25 – La liste des PP interrogées pour l'étude de cas unique

Les données d'entretien ont été recueillies au moyen de deux guides d'entretien ; un premier pour les 18 PP des sphères politique, civile et économique et un second, simplifié, pour les clients de la station. Dans les deux cas, au début de chaque entretien, le contexte (et non les finalités) de l'étude a été expliqué à toutes les personnes interrogées. Leur accord pour l'enregistrement audio a été obtenu en expliquant que l'anonymat de leurs réponses serait garanti.

Le guide d'entretien utilisé pour les 18 PP des sphères politique, civile et économique de la station est organisé en deux thèmes, correspondant aux 2 dimensions centrales de notre modèle. Conformément à la portée exploratoire de cette étude de cas unique, nous n'avons pas repris le contenu détaillé de ces deux dimensions (telles que présentées dans la Figure 5 du Chapitre 1) ; nous les avons opérationnalisées de façon à les aborder de manière ouverte. La dimension « résultats » a été opérationnalisée à l'aide des trois composantes⁹¹ (économique, sociale et environnementale) de la performance sociétale d'Elkington (1997). Pour la dimension managériale, nous avons fait appel aux trois niveaux (stratégique, tactique et opérationnel) d'Asif *et al.* (2013). Le modèle opérationnalisé et la structure du guide d'entretien qui en découle sont présentés dans la Figure 24 et la Figure 25, respectivement. Le guide d'entretien complet de l'étude de cas unique est repris en Annexe 6.

⁹¹ Ce découpage en trois composantes est facile à comprendre, y compris pour des personnes non familières avec les notions de RSE et PSE.

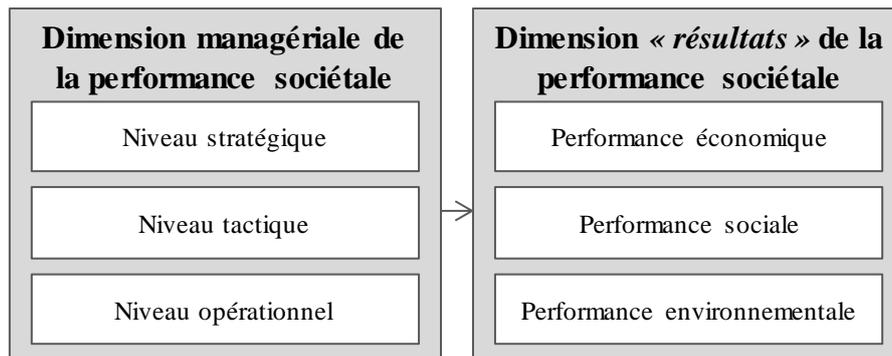


Figure 24 – L’opérationnalisation du modèle de PSE par les PP pour l’étude de cas unique

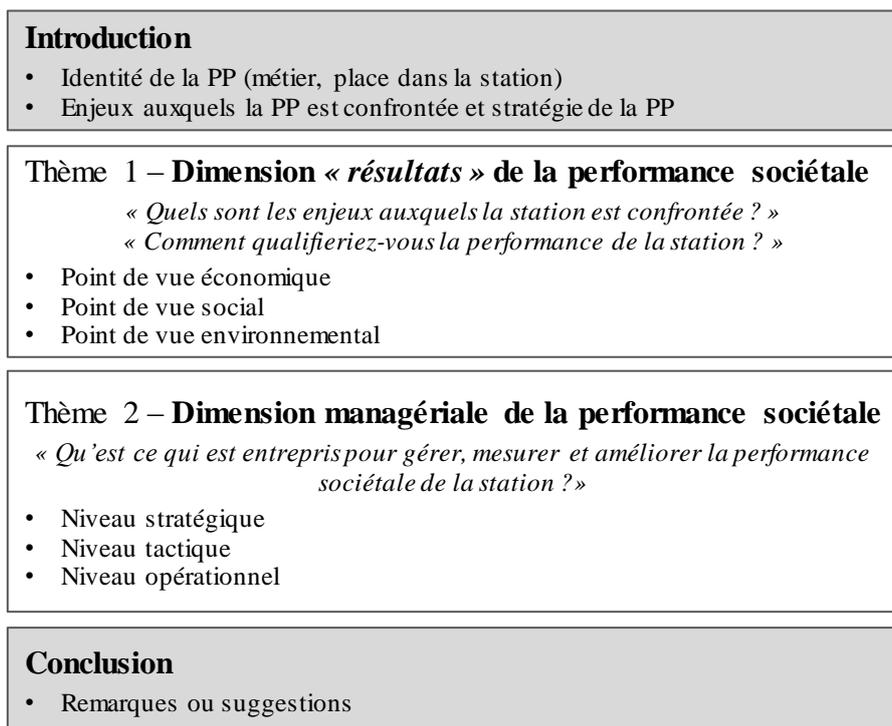


Figure 25 – La structure du guide d’entretien utilisé pour l’étude de cas unique

Chaque thème du guide démarre avec la même question introductive. Ensuite, le thème est discuté de façon libre en fonction des réponses de la personne interrogée. Toutefois, nous avons veillé à ce que tous les sous-thèmes soient abordés en mobilisant, si nécessaire, des questions de relance.

Les entretiens avec les clients reposent, quant à eux, sur un guide simplifié qui n’aborde que la dimension « résultats » de la performance sociétale (thème 1). D’une part, les conditions de passation des entretiens (en front de neige) ne permettent évidemment pas d’aborder l’ensemble du guide ci-dessus. D’autre part, comme l’a montré la revue de littérature (*cf.* Chapitre 2), les clients ne perçoivent pas la complexité des relations et du fonctionnement entre les PP qui constituent la station. De fait, il nous est apparu peu opportun de les interroger concernant la dimension managériale de la performance sociétale.

Des données secondaires ont également été collectées suivant une logique de triangulation des données. Elles concernent aussi bien la dimension « *résultats* » (indicateurs objectifs de performance, rapports d'activité, etc.) que la dimension managériale (notes d'information à destination de PP, comptes rendus de réunions, etc.) de la performance sociétale de la station D. La liste des documents est présentée dans le Tableau 26 ci-dessous.

Le nombre de documents consultés reste modeste. Il y a plusieurs raisons à cela. En premier lieu, la quantité de données agrégées à l'échelle de la station est faible. C'est notamment le cas d'un point de vue de la mesure de la performance ; nous y reviendrons plus longuement dans le Chapitre 4 des résultats de cette étude de cas unique. D'autre part, les données individuelles des PP de la station sont inaccessibles à l'exception des principales PP de la station (commune, ORM, etc.).

Documents	Sources
Rapport de fréquentation de la station pour l'hiver 2009/2010	Commune
Rapport de fréquentation de la station pour l'hiver 2010/2011	Commune
Rapport de fréquentation de la station pour l'hiver 2011/2012	Commune
Rapport de fréquentation de la station pour l'hiver 2012/2013	Commune
Rapport de fréquentation de la station pour l'hiver 2013/2014	Commune
Composition du Conseil d'Administration de l'OTE	Commune
Rapport d'activité de l'association d'aide aux travailleurs saisonniers 2013	Association d'aide aux travailleurs saisonniers
Rapport d'activité de l'antenne locale du parc national	Parc national
Etats financiers de l'ORM	Communication des états financiers en ligne ⁹²
Notes d'information de la commune aux habitants (2)	Commune
Articles de presse (3)	Presse locale

Tableau 26 – La liste des données secondaires collectées pour l'étude de cas unique

Pour cette étude de cas unique, les retranscriptions des entretiens (*cf.* Annexe 7 pour un exemple de retranscription d'entretien de l'étude de cas unique) ont fait l'objet d'une analyse de contenu par codage thématique, à deux niveaux, à l'aide du logiciel Atlas.ti 7. D'après Blanc *et al.* (2014, p. 55), le codage « *consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes, etc.) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche* ». Dans la définition précédente, l'unité d'analyse renvoie à ce que d'autres auteurs qualifient « *d'unité de signification* » (Miles et Huberman, 2003, p. 112). Selon la finalité du codage et le type de données, ces unités peuvent donc être plus ou moins longues. Il existe plusieurs approches du codage qui varient selon le type de données et les finalités poursuivies (Miles et Huberman, 2003 ; Dumez, 2013). Pour l'analyse des données d'entretien, nous avons réalisé un codage à deux niveaux présentés dans l'Encadré 6 ci-dessous.

En amont du codage, nous avons fait une première lecture d'ensemble des retranscriptions afin de nous imprégner du matériau empirique. Cette première lecture a permis d'appliquer la méthode de « *l'attention flottante* » (Dumez, 2013, p. 69) et de repérer d'éventuelles thématiques émergentes.

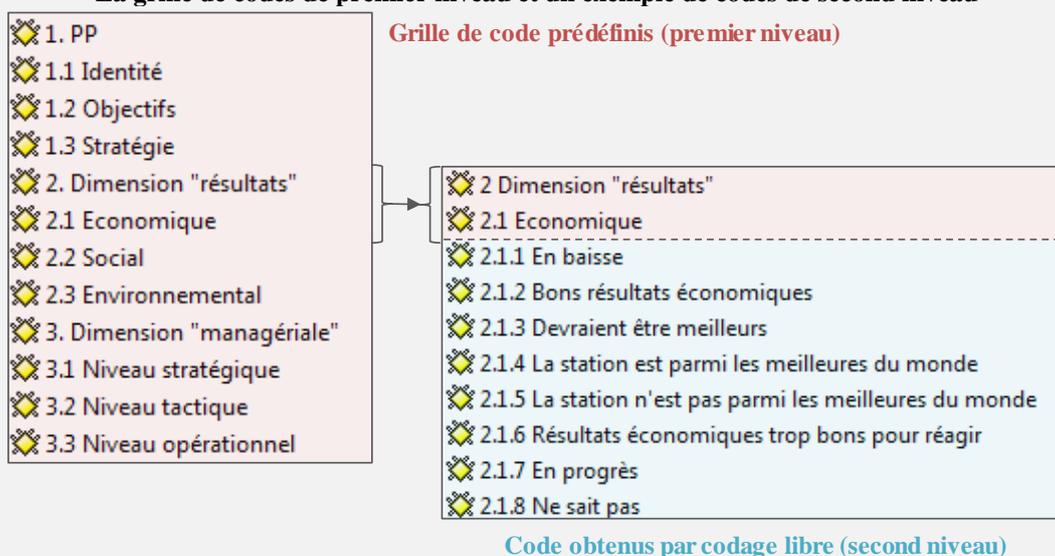
Le premier niveau de codage est de type thématique (Miles et Huberman, 2003). Il consiste à identifier et à « *étiqueter* » les fragments de données selon les thèmes du guide d'entretien qui correspondent aux grandes dimensions de notre modèle. Nous utilisons donc une grille de codes prédéfinis. Comme le soulignent Miles et Huberman (2003, p. 134), pratiquer un codage thématique au premier niveau de codage présente de nombreux

⁹² Données accessibles via la site internet <https://www.societe.com/>.

avantages dont celui de « réduire de grandes quantités de données en un petit nombre d'unités analytiques et d'aider le chercheur à construire une carte cognitive ».

Le second niveau de codage consiste à coder chacun des fragments identifiés (donc chacun des thèmes du guide) de manière libre (sans grille théorique prédéfinie) et multinomale. Il s'agit d'un codage multinomale (Dumez, 2013) ; il fait appel à des logiques différentes (ex : codage selon le rôle de PP, codage selon l'opinion de la personne interrogée, etc.) et des finalités différentes (descriptive, interprétative ou explicative) qui apparaissent au fur et à mesure du codage (Miles et Huberman, 2003). Naturellement, ce codage est particulièrement complexe et implique une alternance de phases de désordre (« explosion » du nombre de codes) et des phases d'ordre (structuration et regroupement des codes). Le fait d'avoir « découpé » le matériau à l'aide d'un codage de premier niveau rend celui du second niveau plus aisé. Les éléments ci-dessous présentent la grille de codage (complète) de premier niveau, un exemple de codes obtenus au second niveau et un exemple de codage dans une retranscription.

La grille de codes de premier niveau et un exemple de codes de second niveau



Un exemple de codage pour l'étude de cas unique

152

153 -est-ce que vous pensez que la station performe bien d'un point de vue économique, sociétal, environnemental ?

154 je pense que dans le contexte économique international actuel, la station performe économiquement de manière plutôt correcte. Dans le sens où on est sur -1 ou +1, on est quand même sur une activité qui est relativement pérenne et assez stable, on n'a pas des années où on fait -10. C'est assez stable. Si on regarde les dernières années, on est toujours autour de 0, ça tourne entre -1, -1,5, +1, +1,5. Il y a pas beaucoup de gens qui déposent le bilan ici. Donc dans le contexte économique global qu'on connaît, où on voit des entreprises qui ferment, qui mettent la clé sous la porte tous les jours, ici il y en a pas beaucoup. C'est la preuve que même si les acteurs économiques vous dirons « mais non, c'est plus ce que c'était », ils ont raison, le monde a changé, donc forcément l'impact qu'il a sur nous aussi. Mais on peut pas lutter contre le contexte économique international, c'est à nous de nous y adapter, mais on va pas le changer. Donc économiquement je dirais qu'il y a beaucoup de leviers que je pense qu'on peut actionner, où on peut être bien meilleurs. Il n'empêche que la base elle est quand même plutôt saine. Sur l'environnement je pense qu'on a encore beaucoup de choses à faire, je vais pas dire tout, mais je trouve qu'on peut aller bien au delà. Et sur l'aspect sociétal je pense que la plupart des gens qui vivent ici sont plutôt heureux de vivre ici

- 2 Dimension "résultats"
 - 2.1 Economique
 - 2.1.2 Bons résultats économiques
 - 2.1 Economique
 - 2.1.1 En baisse
 - 2.1.3 Devraient être meilleurs
 - 2.3 Environnemental
 - 2.3.6 Peu de choses sont faites pour l'environnement
 - 2.2 Social
 - 2.2.3 Bonne performance du point de vue social

Encadré 6 – La technique de codage mobilisée pour l'étude de cas unique

Dans l'exemple de l'Encadré 6 ci-dessus, nous observons la variété des codes obtenus par le codage libre multinomial de second niveau ; certains codes portent sur un qualificatif de la performance économique (« *Bons résultats économiques* »), d'autres sur l'évolution de cette performance (« *En baisse* » ou « *En progrès* »), d'autres sur une comparaison avec d'autres stations (« *La station est parmi les meilleures du monde* » ou « *La station n'est pas parmi les meilleures du monde* »), etc.

Au total, le premier niveau de codage permet de structurer les données selon les deux grandes dimensions de notre modèle, tout en faisant apparaître d'éventuels thèmes émergents. Le second permet d'explorer librement chacune de ces dimensions en profondeur, en induisant de nouveaux thèmes et « *unités de signification* » (Miles et Huberman, 2003, p. 112), dans une perspective de compréhension, d'illustration et d'enrichissement du modèle. Cette façon de procéder est cohérente avec la démarche abductive puisque le premier niveau de codage reste limité laissant une place importante au codage libre de second niveau. Un codage libre total correspondrait davantage à une approche purement inductive, à la manière de la « *théorisation ancrée* » de Glaser et Strauss (2017). Un tel codage est particulièrement fastidieux et difficile à mettre en œuvre (Dumez, 2013). A l'inverse, un codage de premier niveau plus poussé et structuré (si nous avions repris l'intégralité de notre modèle et pas uniquement ses deux grandes dimensions) aurait « *imprimé* » davantage le modèle dans la structure du codage des données, limitant la portée du codage libre ainsi que le potentiel de découverte de l'étude.

Les résultats de l'étude de cas unique sont présentés dans le Chapitre 4 de la thèse, principalement sous la forme d'un texte narratif (Miles et Huberman, 2003) organisé en deux parties selon les deux dimensions du modèle. Cette présentation est étayée de verbatim et, lorsque cela est nécessaire, de formats synthétiques (tableau des principales perceptions des PP, schéma des causes probables d'un constat/événement, etc.). Le texte narratif facilite la lecture du cas (mise en avant des éléments de contexte, possibilité de nuances, etc.). Les verbatim et formats synthétiques permettent d'illustrer et d'apporter des preuves aux éléments avancés dans le texte. Enfin, l'étude de cas unique a fait l'objet d'une restitution à la mairie de la station D le 27/04/2015 et à l'ensemble des PP interrogées (clients exceptés) le 03/02/2016.

3.3 L'étude de cas multiple

Pour l'étude de cas multiple, la collecte de données repose sur des entretiens semi-directifs avec des PP des stations A, B, C et D menés au cours de l'hiver 2015/2016 et de l'été 2016. De la même façon que pour l'étape exploratoire, les demandes de terrain d'étude ont été adressées à la commune et la liste de PP à rencontrer a été enrichie et validée par la direction des services des différentes communes. La sélection des PP à interroger a suivi la même logique de représentation des différentes sphères des stations (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006). Au total, 53 PP ont été interrogées. De manière similaire à l'étude de cas unique, le nombre important de personnes interrogées pour chacune des stations a permis de respecter le principe de saturation (Hlady-Rispal, 2002). Les entretiens ont été réalisés au cours de l'hiver 2015/2016 et de l'été 2016 et ont été planifiés en cascade (une station après l'autre). Ces entretiens représentent un total de 50h30 d'enregistrement audio (durée moyenne de 1h00 environ) pour 509 pages de retranscription intégrale. La liste des PP interrogées est présentée dans le Tableau 27 ci-dessous, suivie de la répartition des PP interrogées selon les stations et les sphères d'appartenance (cf. Tableau 28 ci-dessous).

Stations	Sphères	PP	Titre de la personne interrogée
A et B	Politique	Commune	Maire
		Commune	Adjoint(e)
	Civile	Direction des Services	Directeur(trice) Général(e)
		Association Patrimoine et Culture	Président(e)
		Association Service et Réseaux	Président(e)
		Journal Local	Directeur(trice)
A	Economique	Opérateur de Remontées Mécaniques (ORM)	Directeur(trice)
		Office de Tourisme (OT)	Directeur(trice)
		Office de Tourisme (OT)	Président(e)
		Ecole de Ski	Directeur(trice)
		Agence Immobilière	Directeur(trice)
		Commerce	Directeur(trice)
B	Economique	Opérateur de Remontées Mécaniques (ORM)	Directeur(trice)
		Office de Tourisme (OT)	Directeur(trice)
		Ecole de Ski	Directeur(trice)
		Association des Commerçants	Président(e)
		Commerce	Directeur(trice)
		Hôtel	Directeur(trice)
		Commerce	Directeur(trice)
		Commerce	Directeur(trice)
C	Politique	Commune	Maire
	Civile	Direction des Services	Directeur(trice) Général(e)
	Economique	Opérateur de Remontées Mécaniques (ORM)	Directeur(trice)
		Office de Tourisme Etendu (OTE)	Directeur(trice)
		Ecole de Ski	Directeur(trice)
		Résidence de Tourisme	Directeur(trice)
		Commerce	Directeur(trice)
		Restaurant	Directeur(trice)
		Agence Immobilière	Directeur(trice)
		Commerce	Directeur(trice)
D	Politique	Commune	Adjoint(e)
		Direction des Services	Directeur(trice) Général(e)
		Direction des Services	Directeur(trice)
	Civile	Association d'aide aux Travailleurs Saisonniers	Directeur(trice)
		Club des Sports	Directeur(trice)
		Communauté locale	Sportif de haut niveau
		Opérateur de Remontées Mécaniques (ORM)	Directeur(trice)
		Office de Tourisme Etendu (OTE)	Directeur(trice)
	Economique	Office de Tourisme Etendu (OTE)	Commercialisation
		Office de Tourisme Etendu (OTE)	Directeur(trice) Equipements
		Ecole de Ski	Directeur(trice)
		Régie des Pistes	Directeur(trice)
		Restaurant d'altitude / Bar	Directeur(trice)
		Restaurant / Bar	Directeur(trice)
		Hôtel	Directeur(trice)
		Restaurant d'altitude	Directeur(trice)
		Résidence de Tourisme	Directeur(trice)
		Hôtel	Directeur(trice)
D	Economique	Tour Opérateur	Directeur(trice)
		Commerce	Directeur(trice)
		Restaurant	Directeur(trice)
		Résidence de Tourisme	Directeur(trice)
		Commerce	Directeur(trice)
		Restaurant	Directeur(trice)
		Résidence de Tourisme	Directeur(trice)

Tableau 27 – La liste des PP interrogées pour l'étude de cas multiple

	Sphère politique	Sphère civile	Sphère économique	Total
Station A	6	4	6	16
Station B			7	17
Station C	1	1	7	9
Station D	1	5	15	21
Total	8	10	35	

Note : la somme des PP interrogés par station est de 63 du fait que 10 PP ont été interrogées à la fois pour la station A et pour la station B (ces deux stations partagent les mêmes sphères politique et civile)

Tableau 28 – La répartition des PP interrogées par station et par sphère pour l'étude de cas multiple

Le fait de ne pas interroger de clients pour cette étude de cas multiple, centrée sur la dimension managériale de la performance sociétale, est un choix délibéré. Tel qu'expliqué précédemment, ceux-ci perçoivent la station de montagne comme un tout « *monolithique* » (Scaraffiotti 1997, Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006, p. 12) et ignorent sa complexité de fonctionnement. Par ailleurs, les résultats de l'étude de cas unique, présentés dans le Chapitre 4, indiquent un certain désintérêt de la part des clients pour ces questions.

Compte tenu de la finalité poursuivie (test des propositions **P1** et **P2**), cette étude de cas multiple se concentre sur la dimension managériale du modèle de PSE par les PP pour identifier le rôle joué par les PP dans le management de la performance sociétale. Les deux instruments utilisés (un questionnaire et un guide d'entretien) sont donc structurés selon les 8 leviers managériaux de cette modélisation.

Le questionnaire a été administré par le chercheur (format papier) en début d'entretien afin de dresser un état des lieux de la situation actuelle. Il est structuré selon les 8 éléments clés du management de la performance sociétale. Ces éléments sont abordés avec les répondants en prenant soin de les définir préalablement conformément aux définitions de Ferreira et Otley (2009). Pour chacun d'entre eux, une série d'affirmations avec échelle d'accord (échelle de Likert) est proposée. Ce questionnaire, dont la structure est présentée dans la Figure 26 ci-dessous, permet « *d'entrer* » dans le sujet avec un questionnement simple et de diminuer le « *coût* » cognitif pour la personne interrogée ; la notion de management de la performance sociétale étant, a priori, complexe. Le questionnaire complet de l'étude de cas multiple figure en Annexe 8.

Thème 1 – Vision stratégique								
VISION STRATEGIQUE <i>Le but à long terme poursuivi par la station.</i>	<i>Il existe une vision stratégique à l'échelle de la station</i>	0	<i>C'est un manque pour la station</i>	0	1	2	3	4
		1	<i>C'est un manque pour mon activité</i>	0	1	2	3	4
		2	<i>Je suis satisfait de cette vision</i>	0	1	2	3	4
		3	<i>Elle est compatible avec mes objectifs</i>	0	1	2	3	4
		4						

Thème 2 – Facteurs clés de succès

Thème 3 – Plans et projets

Thème 4 – Indicateurs de performance

Thème 5 – Objectifs de performance

Thème 6 – Structure organisationnelle

Thème 7 – Systèmes de contrôle de la performance

Thème 8 – Systèmes d'incitation

Figure 26 – La structure du questionnaire utilisé pour l'étude de cas multiple

La suite de l'entretien est menée à l'aide d'un guide. Également structuré autour de ces 8 éléments, il permet de revenir sur chacun d'entre eux, notamment pour investiguer le rôle (actuel et potentiel) des différentes PP (cf. Figure 27 ci-dessous pour la structure du guide d'entretien). Ce guide d'entretien est davantage fermé que celui mobilisé dans le cadre de l'étape exploratoire (nombre plus important de thèmes et déroulé plus rigide) ce qui correspond bien à la portée de test de cette étude de cas. Le guide d'entretien complet de l'étude de cas multiple est présenté en Annexe 9.

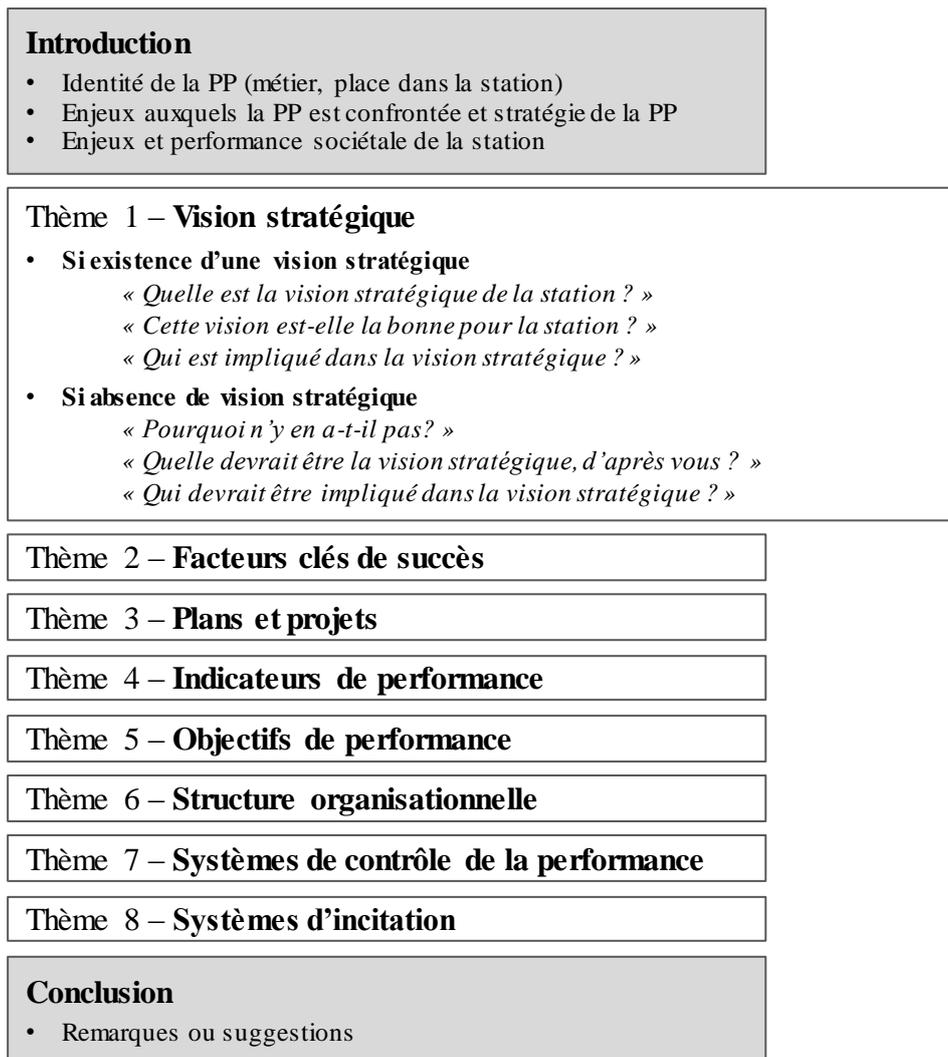


Figure 27 – La structure du guide d'entretien utilisé pour l'étude de cas multiple

Pour la conduite des entretiens, les mêmes précautions que celles prises pour l'étude de cas unique ont été respectées (recueil du consentement, explication du contexte de l'étude aux personnes interrogées, garantie d'anonymat, etc.).

L'analyse des données d'entretien a été faite en deux temps. En premier lieu, les réponses au questionnaire de début d'entretien ont été saisies et traitées dans le logiciel d'analyse des données Sphinx IQ⁹³. Des analyses univariées et bivariées ont été mises en œuvre. Nous avons veillé à afficher ces résultats sous forme d'effectifs (dénombrement) et non de pourcentages puisque cette analyse ne prétend à aucune généralisation statistique.

Dans un second temps, les entretiens retranscrits (*cf.* Annexe 10 pour un exemple de retranscription d'entretien de l'étude de cas multiple) ont fait l'objet d'une analyse de contenu par codage thématique à deux niveaux, en reprenant la même méthode que celle menées dans le cadre de l'étude de cas unique (*cf.* Encadré 6). Le premier codage, de type thématique,

⁹³ Ce logiciel est celui utilisé par l'entreprise EFICEO pour administrer et traiter ses enquêtes ; c'est la raison pour laquelle nous l'avons choisi pour l'analyse des données issues du questionnaire.

reprend les thèmes de notre guide d'entretien comme codes prédéfinis (cf. Figure 28 ci-dessous).

☒ 1 PP	
☒ 1.1 Identité	
☒ 1.2 Enjeux	
☒ 1.3 Stratégie	
☒ 10 Vision Stratégique	☒ 14 Objectifs de Performance
☒ 10.1 VS_Actuel	☒ 14.1 OP_Actuel
☒ 10.2 VS_Souhaits	☒ 14.2 OP_Souhaits
☒ 10.3 VS_Rôles	☒ 14.3 OP_Rôles
☒ 10.4 VS_Divers	☒ 14.4 OP_Divers
☒ 11 Facteurs Clés de Succès	☒ 15 Structure Organisationnelle
☒ 11.1 FCS_Actuel	☒ 15.1 SO_Actuel
☒ 11.2 FCS_Souhaits	☒ 15.2 SO_Souhaits
☒ 11.3 FCS_Rôles	☒ 15.3 SO_Rôles
☒ 11.4 FCS_Divers	☒ 15.4 SO_Divers
☒ 12 Plans et Projets	☒ 16 Systèmes de Contrôle de la Performance
☒ 12.1 PP_Actuel	☒ 16.1 SCP_Actuel
☒ 12.2 PP_Souhaits	☒ 16.2 SCP_Souhaits
☒ 12.3 PP_Rôles	☒ 16.3 SCP_Rôles
☒ 12.4 PP_Divers	☒ 16.4 SCP_Divers
☒ 13 Indicateurs de Performance	☒ 17 Systèmes d'Incitation
☒ 13.1 IP_Actuel	☒ 17.1 SI_Actuel
☒ 13.2 IP_Souhaits	☒ 17.2 SI_Souhaits
☒ 13.3 IP_Rôles	☒ 17.3 SI_Rôles
☒ 13.4 IP_Divers	☒ 17.4 SI_Divers

Figure 28 – La grille de codage de premier niveau pour l'étude de cas multiple

Le contenu de chacun des sous-thèmes (ex : VS_Actuel qui renvoie au contenu actuel de la vision stratégique dans la station) est ensuite codé de manière libre et multinomale comme pour l'étude de cas unique (cf. Encadré 6).

Les résultats de l'étude de cas multiple sont présentés dans le Chapitre 5 de la thèse. Comme pour l'étude de cas unique, ils sont présentés principalement sous la forme d'un texte narratif organisé en trois parties selon les trois niveaux (stratégique, tactique et opérationnel) du management de la performance sociétale. Ce texte narratif est également illustré par des verbatim et complété par des formats synthétiques (analyse des réponses au questionnaire, tableau des rôles des PP, etc.).

L'étude de cas multiple a fait l'objet de restitutions auprès des acteurs interrogés. Dans la station D, la restitution a eu lieu le 23/11/2016 auprès de l'ensemble des personnes interrogées. Dans les stations A et B, la restitution a eu lieu le 22/11/2016 devant l'ensemble des élus de la station. Dans la station C, la restitution a eu lieu le 05/12/2016 auprès du maire et du directeur général des services.

SECTION 4 – La fiabilité et la validité de la recherche

La fiabilité et la validité de la recherche (*cf.* Tableau 29 ci-dessous) doivent être garanties par le chercheur, quelle que soit la méthode mobilisée (Gibbert *et al.*, 2008). L'enjeu est d'autant plus fort pour les méthodes qualitatives puisqu'elles sont parfois considérées, à tort, comme moins rigoureuses et solides que les méthodes quantitatives (Miles et Huberman, 2003).

	Critères	Définitions
Validité	Interne	La validité interne s'intéresse à la qualité et la robustesse du processus de collecte et d'analyse des données.
	De construit / concept	La validité de construit/concept renvoie à la capacité des instruments de la recherche (outils de collecte, etc.) à appréhender les concepts et construits manipulés.
	Externe	La validité externe s'intéresse au caractère généralisable des résultats, c'est-à-dire leur transposabilité à d'autres situations que celles étudiées.
Fiabilité		La fiabilité du design permet de garantir le caractère répliquable des résultats (résultats équivalents pour un même design de recherche)

Tableau 29 – La définition des critères de fiabilité et de validité de la recherche

D'après Gibbert et al. (2008)

La validité interne concerne la qualité de la collecte et de l'analyse des données. Pour garantir cette validité interne, nous avons mobilisé l'analyse des biais de Campbell et Stanley (1966), couramment utilisée pour les études de cas. Le Tableau 30 ci-dessous présente les traitements effectués pour 5 des 8 biais⁹⁴ listés par Campbell et Stanley (1966). Malgré les précautions prises, il n'a pas été possible de mettre en œuvre un double codage des données d'entretien pour les deux études de cas, et ce, malgré les recommandations de nombreux auteurs (Dumez, 2013 ; Yin, 2017). Cela s'explique principalement par un manque de temps et de ressources compte tenu du volume de données à coder.

⁹⁴ Trois des biais n'ont pas été considérés car les méthodes d'étude de cas mobilisées ne sont pas concernées par ceux-ci ; effet de test, effet de mortalité expérimentale, effet de régression statistique (Campbell et Stanley, 1966).

Tableau 30 – Le traitement des biais pour les deux études de cas

D'après Campbell et Stanley (1966)

Biais	Traitement des biais pour l'étude de cas unique	Traitement des biais pour l'étude de cas multiple
<p>Effet d'histoire <i>Les événements survenus lors de la collecte faussent les résultats</i></p>	<p>Pas d'évènements majeurs, à l'intérieur ou l'extérieur des stations étudiées, susceptibles d'affecter les résultats durant la période de collecte.</p>	<p>Pas d'évènements majeurs, à l'intérieur ou l'extérieur des stations étudiées, susceptibles d'affecter les résultats durant la période de collecte.</p>
<p>Effet de maturation <i>Les individus ont changé au cours de la collecte des données</i></p>	<p>Collecte de données réalisée sur une seule saison (Hiver 2014/2015).</p>	<p>Collecte de données réalisée sur la saison d'hiver 2015/2016 et d'été 2016. Collecte de données réalisée, station après station, en cascade : > Station D : entre le 02/11/2015 et le 29/03/2016 > Station C : entre le 29/02/2016 et le 22/04/2016 > Station A et B : entre le 26/04/2016 au 07/07/2016</p>
<p>Effet de sélection <i>Les personnes interrogées ne sont pas représentatives de l'unité d'analyse</i></p>	<p>Sélection des personnes interrogées afin d'obtenir des représentants des sphères politique, civile et économique (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006). Liste des personnes interrogées validée par le personnel administratif de la commune.</p>	<p>Sélection des personnes interrogées afin d'obtenir des représentants des sphères politique, civile et économique (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006). Liste des personnes interrogées validée par le personnel administratif des communes.</p>
<p>Effet d'instrumentation <i>La formulation des questions n'est pas clair/stable</i></p>	<p>Utilisation d'un guide d'entretien dérivé des deux dimensions (« résultats » et managériale) de notre modèle de la performance sociétale Formulation stable des premières questions en début de thème.</p>	<p>Utilisation d'un questionnaire et d'un guide d'entretien structurés autour des 8 éléments du management de la performance sociétale de notre modèle. Formulation stable des questions pour chaque thème.</p>
<p>Effet de contamination <i>L'échange avec certaines personnes affectent les échanges suivants</i></p>	<p>Période de collecte courte. Respect de la confidentialité des entretiens. Restitutions effectuées une fois toutes les personnes interrogées.</p>	<p>Période de collecte courte. Respect de la confidentialité des entretiens. Restitutions effectuées une fois toutes les personnes interrogées.</p>

La validité de construit/concept concerne plus particulièrement les instruments utilisés (grilles d'analyse, guides d'entretien, etc.) pour opérationnaliser les concepts manipulés ; il s'agit de s'assurer que ces derniers soient appréhendés de manière juste et complète. Pour garantir la validité de construit/concept, plusieurs précautions ont été prises. Premièrement, notre travail repose sur un cadre théorique clair, celui de la PSE par les PP (Clarkson, 1995). Deuxièmement, nous avons pris soin de développer un modèle de la performance sociétale à partir de travaux de référence dans les littératures mobilisées (Clarkson, 1995 ; Ferreira et Otley, 2009) ainsi que deux propositions théoriques susceptibles de renforcer la qualité de l'alignement théorie/empirie. Troisièmement, lors de la collecte de données, nous avons utilisé des guides d'entretien dont la structure provient du modèle de performance sociétale, lui-même.

La validité externe d'une recherche dépend de nombreux paramètres du design de la recherche. Avant tout, le paradigme épistémologique de cette recherche, le réalisme critique, est compatible avec une quête de généralisation des résultats, ce qui n'est pas le cas de tous les paradigmes (notamment ceux de l'orientation constructiviste). Toutefois, les méthodes qualitatives fondées sur l'étude de cas ne permettent pas de prétendre à une généralisation statistique des résultats⁹⁵ (Yin, 2017). Cela ne signifie pas pour autant que les résultats de notre recherche ne bénéficient d'aucune forme de généralisation. Yin (2017) parle de « *généralisation analytique* ». Cette généralisation repose autant sur le nombre et la diversité des situations observées que sur le nombre de cas étudiés. Comme le souligne Mucchielli (2006, p. 6), la généralisation analytique « *s'effectue dans la recherche de processus généraux constitutifs de l'explication du phénomène social* ».

La fiabilité concerne l'ensemble du design de recherche. De nombreux auteurs mettent en avant deux conditions de fiabilité permettant de garantir la réplicabilité des résultats ; la transparence et la rigueur dans la construction du design de recherche. La rigueur repose en grande partie sur la construction d'un design de recherche en respectant strictement les étapes proposées par Saunders *et al.* (2009). Par ailleurs, nous nous sommes attachés à expliciter et justifier tous les choix méthodologiques que nous avons faits. Enfin, du point de vue de la transparence, nous avons pris le soin de détailler toutes les étapes de notre processus de recherche, de présenter les outils élaborés et utilisés (guides d'entretiens, grilles de codages, etc.) et de montrer des extraits des données manipulées (exemples de codage, verbatim, etc.).

⁹⁵ Rappelons, à ce titre, que la sélection des cas étudiés ne suit pas une logique d'échantillonnage.

SYNTHESE du Chapitre 3

L'objet de ce chapitre était de présenter le design de notre recherche. En s'appuyant sur le processus de recherche de Saunders *et al.* (2009), nous avons explicité et justifié tous nos choix pour garantir la fiabilité et la validité de cette recherche.

Le positionnement épistémologique de cette recherche, ancrée dans le réalisme critique (Bhaskar, 2013), est adapté à notre objet de recherche portant sur la performance sociétale des stations de montagne, et à notre questionnement qui se rapporte au rôle des PP dans le management de cette performance sociétale. Nous avons montré en quoi le rôle des PP s'apparente à l'un des mécanismes générateurs de la performance sociétale.

Compte tenu de la complexité de notre problématique, nous avons choisi de construire une stratégie d'accès au réel en deux étapes. La première constitue un travail exploratoire préalable qui cherche à décrire, illustrer et comprendre la réalité de la performance sociétale des stations de montagne, encore sous étudiée d'un point de vue empirique. La deuxième étape vise à tester les propositions théoriques **P1** et **P2** portant sur le rôle des PP dans le management de la performance sociétale pour les 4 stations sélectionnées. Pour ces deux étapes, nous avons fait le choix de mobiliser des méthodes qualitatives d'étude de cas (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2017).

Pour la première étape, exploratoire, nous avons privilégié une étude de cas holistique unique avec pour ambition de constituer un « *cas exemplaire* » (Siggelkow, 2007, Yin, 2017). La station de montagne D retenue est une station française emblématique et représentative des spécificités des stations présentées au Chapitre 2. Les données primaires ont été collectées sur la base d'entretiens semi-directifs ; 18 représentants de PP des sphères politique, civile et économique de la station ainsi que 20 clients ont été interrogés au cours de l'hiver 2014/2015. Des données secondaires ont été collectées dans une perspective de triangulation. Les données d'entretien ont fait l'objet d'une analyse de contenu par un codage à deux niveaux avec le logiciel Atlas.ti 7 (grille de codage préexistante au premier niveau et codage libre au second niveau).

Pour la deuxième étape, confirmatoire, qui privilégie l'approche du test, nous avons eu recours à une étude de cas holistique multiple. Les 4 stations de montagne étudiées ont été sélectionnées pour former des contextes d'étude variés et créer des effets de contraste suivant la logique de réplication de Yin (2017). Cette étude de cas repose sur des entretiens semi-directifs avec des PP des 4 stations. Au total, 53 entretiens ont été conduits lors des saisons d'hiver 2015/2016 et d'été 2016. Les données issues de ces entretiens ont été collectées à l'aide de deux instruments : un questionnaire administré en début d'entretien et un guide pour mener la suite de l'entretien. Les réponses au questionnaire ont été saisies et analysées à l'aide du logiciel Sphinx IQ. Les données d'entretien ont fait l'objet d'une analyse de contenu par codage en appliquant la même technique que celle utilisée pour l'étude de cas unique (avec une grille de codage préexistante plus conséquente).

Finalement, la partie empirique de notre travail repose sur deux études de cas étroitement liées. Au total, plus de 70 entretiens (sans compter les entretiens avec les clients) ont été menés. Les

résultats sont présentés dans deux chapitres séparés ; le Chapitre 4 concerne l'étude de cas unique et le Chapitre 5 concerne l'étude de cas multiple.

CHAPITRE 4 – LES RESULTATS DE L’ETUDE DE CAS UNIQUE

INTRODUCTION du Chapitre 4	148
SECTION 1 – La dimension « résultats » de la performance sociétale	150
1.1 La composante économique de la performance sociétale : une préoccupation commune à l’ensemble des PP.....	150
1.1.1 <i>Un faible nombre d’indicateurs économiques.....</i>	<i>150</i>
1.1.2 <i>Un consensus autour d’une « bonne » performance économique mais en baisse.....</i>	<i>152</i>
1.1.3 <i>Une performance économique à forts enjeux.....</i>	<i>154</i>
1.2 Les composantes sociales et environnementales de la performance sociétale : des préoccupations partiellement saisies au travers d’initiatives individuelles	157
1.2.1 <i>L’absence de consensus et d’indicateurs sur le social et l’environnemental.....</i>	<i>157</i>
1.2.2 <i>La faible prise en compte du social et de l’environnemental à l’échelle de la station.....</i>	<i>160</i>
1.3 Un déficit de représentations et un manque d’indicateurs de performance sociétale	163
1.3.1 <i>Les barrières organisationnelles et techniques à la mesure de la performance sociétale</i>	<i>163</i>
1.3.2 <i>Les représentations de la performance sociétale</i>	<i>163</i>
SECTION 2 – La dimension managériale de la performance sociétale	168
2.1 Le niveau stratégique : une absence de vision.....	168
2.2 Le niveau tactique : de nombreux projets sur lesquels les perceptions divergent	171
2.2.1 <i>De nombreux projets dans la station.....</i>	<i>172</i>
2.2.2 <i>Des projets parfois mal compris et mal perçus.....</i>	<i>174</i>
2.3 Le niveau opérationnel : un fonctionnement relativement efficace à court terme mais principalement informel	175
2.3.1 <i>Un fonctionnement satisfaisant entre les PP de la station</i>	<i>176</i>
2.3.2 <i>Le manque de coordination formelle entre les PP.....</i>	<i>177</i>
SYNTHESE du Chapitre 4	179

INTRODUCTION du Chapitre 4

Ce chapitre présente les résultats de l'étude de cas unique portant sur la station D. Pour rappel, il s'agit de la première étape dans notre stratégie d'accès au réel (cf. Figure 29 ci-dessous). Elle vise à décrire et comprendre la réalité de la performance sociétale pour une station de montagne à l'aide d'une étude exploratoire et approfondie. La station D, du fait de son histoire, de sa réputation (y compris à l'étranger) et de sa fréquentation touristique en hiver, est une bonne candidate au statut de cas « *exemplaire* » (Siggelkow, 2007 ; Yin, 2017).

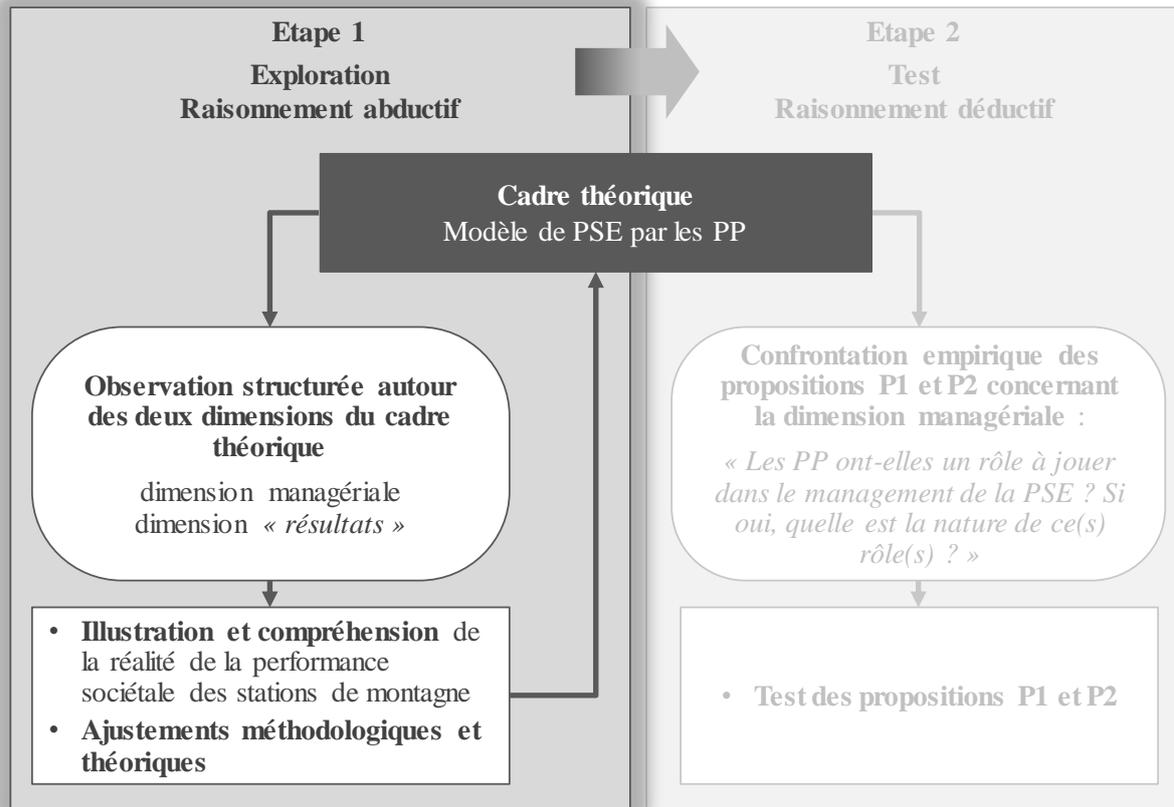


Figure 29 – La place de l'étude de cas unique dans la stratégie d'accès au réel

Etant donné la finalité poursuivie, cette étude de cas unique porte sur les deux dimensions de la performance sociétale (la dimension managériale et la dimension « *résultats* ») que nous cherchons à confronter empiriquement. Pour cette étude, nous rappelons que le modèle a été opérationnalisé afin de préserver le potentiel de découverte du cas et son caractère exploratoire (cf. Figure 24 du Chapitre 3).

L'étude de cas a été conduite lors de l'hiver 2014/2015. Elle repose sur des données d'entretiens semi-directifs avec des représentants de PP des sphères économique, politique et civile et des clients de la station D. Des données secondaires ont également été collectées à des fins de triangulation des données. Les points clés de la méthodologie de cette étude de cas unique sont rappelés dans l'Encadré 7 ci-dessous.

La première section porte sur la dimension « *résultats* ». Elle vise à décrire et à comprendre la performance sociétale actuelle de la station D selon ses trois composantes centrales (économique, sociale et environnementale). Les résultats révèlent une situation contrastée. D'un côté, la composante économique de la performance sociétale, perçue comme « *bonne* » mais en baisse, représente une préoccupation centrale de l'ensemble des PP de la station. De l'autre, les perceptions des PP concernant les composantes sociale et environnementale de la performance divergent sans qu'aucun consensus ne puisse émerger. Par ailleurs, le manque d'indicateurs de performance, constaté à l'échelle de la station, est un résultat intrigant issu de l'analyse des données.

La deuxième section s'intéresse à la dimension managériale et cherche à saisir le management de la performance sociétale actuellement mis en œuvre au sein de la station D à trois niveaux (stratégique, tactique et opérationnel). Chacun de ces niveaux a été étudié séparément. Au niveau stratégique, le constat de l'absence d'une vision stratégique est sans appel. Malgré ce manque, la station entreprend et réalise un nombre conséquent de projets au niveau tactique. Néanmoins, ces projets sont parfois mal compris et mal perçus par certaines PP. Enfin, au niveau opérationnel, le fonctionnement (à court terme) entre les PP est relativement efficace en dépit d'une coordination formelle limitée.

Les analyses conduites dans cette section reposent sur deux types de données :

> **Des données issues d'entretiens** menés auprès de 18 PP des sphères économique, politique et civile et auprès de 20 clients de la station D. Ces entretiens ont été conduits à l'aide de deux guides d'entretien (un pour les 18 PP des trois premières sphères et un pour les 20 clients) dont la structure est présentée en Figure 25 du Chapitre 3. Les données d'entretien ont fait l'objet d'une analyse de contenu par codage à l'aide du logiciel Atlas.ti 7 (cf. Encadré 6 du Chapitre 3 pour la technique de codage utilisée).

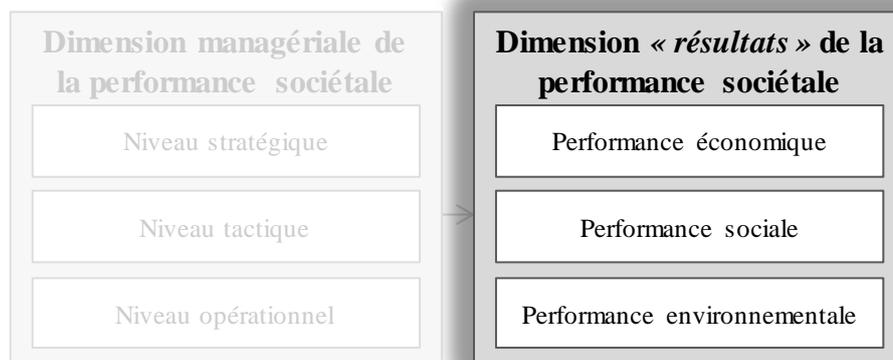
> **Des données secondaires.** Il s'agit de documents internes à la station (ex : rapports récupérés auprès de PP) ou de documents externes (ex : articles de presse) dont la liste est donnée dans le Tableau 26 du Chapitre 3. Ces documents ont été simplement consultés dans une perspective de triangulation des données afin de confirmer/infirmer/nuancer les analyses issues des données d'entretien.

Dans cette section, les résultats sont présentés sous forme d'un texte narratif (illustré à l'aide de verbatim) et, ponctuellement, **à l'aide de formats plus synthétiques** (figure récapitulative des principales perceptions des PP, tableau des indicateurs utilisés dans la station, etc.). Dans ce chapitre, le terme PP ne désigne que les PP des sphères économique, politique et civile et ne concerne pas les clients de la station compte tenu de leurs difficultés à s'exprimer sur la performance de la station à travers ses différentes composantes.

Encadré 7 – Les points clés de la méthodologie de l'étude de cas unique

SECTION 1 – La dimension « résultats » de la performance sociale

Cette première section s'intéresse à la dimension « résultats » de la performance sociale. Pour étudier cette dimension, nous avons cherché à décrire la performance de la station D et à identifier les enjeux associés.



L'analyse des données a révélé une prise en compte très inégale de ces différentes composantes entre l'économique, d'une part, et le social et l'environnemental, d'autre part. Les deux premières parties de cette section ont donc été organisées selon cette tension. Nous avons également développé une troisième partie pour traiter du manque d'indicateurs de performance dans la station D, qu'ils soient objectifs ou subjectifs.

1.1 La composante économique de la performance sociale : une préoccupation commune à l'ensemble des PP

L'étude permet de révéler la présence d'indicateurs de performance d'un point de vue économique, dont le nombre demeure toutefois limité. Un consensus net entre les PP peut être mis en évidence autour du constat d'une performance économique qualifiée de « bonne » ou « saine » mais en baisse (cf. Figure 30 plus bas pour les verbatim associés). L'explication est à rechercher dans la large diffusion d'un indicateur en particulier : la fréquentation hivernale du domaine skiable. Toutefois, une étude plus fine des perceptions des PP montre que la situation de la station du point de vue de sa performance économique est plus complexe que ne laisse penser ce consensus.

1.1.1 Un faible nombre d'indicateurs économiques

Au cours des entretiens, nous avons explicitement demandé aux personnes interrogées si elles avaient connaissance d'indicateurs de performance utilisés à l'échelle de la station (le cas échéant, lesquels). Par ailleurs, nous avons également cherché la trace d'indicateurs de performance dans les données secondaires consultées. Ce travail nous a permis d'identifier trois principaux indicateurs relatifs à la composante économique de la performance sociale à

l'échelle de la station. Comme le montre le Tableau 31 ci-dessous, ces indicateurs sont gérés principalement par l'Opérateur de Remontées Mécaniques (ORM) et l'Office de Tourisme Etendu (OTE). **Cela peut déjà donner à voir le rôle, a priori central, de ces deux PP dans la sphère économique.** Le premier (ORM) organise et gère l'activité ski. Le second (OTE) est en charge de la commercialisation de la station dans son ensemble, de l'organisation d'évènements et de la gestion de certaines activités touristiques annexes (centre aquatique, etc.).

Indicateurs	Remarques
Fréquentation touristique hivernale du domaine skiable (En journées skieurs par hiver)	- Données détenues par l'ORM - Données rendues publiques ⁹⁶ y compris en dehors de la station
Taux de remplissage des hébergements (% de lits commerciaux occupés et/ou réservés)	- Données collectées sous la forme d'une enquête auprès des hébergeurs de la station. Collecte et analyse réalisées par un cabinet externe - Prestation commanditée par l'OTE - Données détenues par l'OTE et largement communiquées aux PP de la sphère économique
Scores et notes de satisfaction de la clientèle du domaine skiable	- Données collectées sous la forme d'une enquête de satisfaction auprès des clients de l'ORM. - Collecte et analyse réalisées par un cabinet externe. - Prestation commanditée par l'ORM - Données détenues par l'ORM et communiquées uniquement à certaines PP (OTE et commune, notamment)

Tableau 31 – L'étude de cas unique : indicateurs identifiés dans la station

L'indicateur de fréquentation touristique hivernale du domaine skiable, présenté dans l'Encadré 8 ci-dessous, constitue le principal indicateur de la station du point de vue économique. Il est évoqué de manière quasi-systématique par les PP interrogées. Ce n'est pas étonnant compte tenu du fait que la station D est une station particulièrement reconnue pour la pratique du ski et qu'elle ne fonctionne que peu l'été.

L'indicateur de fréquentation touristique hivernale du domaine skiable ne mesure pas la fréquentation hivernale totale de la station mais seulement celle de son domaine skiable.

Exprimé en journées skieur, il « *correspond au nombre de premiers passages de la journée des clients skieurs (indépendamment du tarif payé), qu'il s'agisse d'un skieur, snowboarder ou d'un skieur de télémark. Il correspond au nombre de forfait-jours vendus* »⁹⁷.

C'est un indicateur relativement simple à comprendre et aisément accessible via les systèmes de contrôle d'accès actuels. Il est largement communiqué en dehors des stations⁹⁸ et permet de facilement comparer les stations de montagne.

Encadré 8 – L'étude de cas unique : indicateur de fréquentation touristique hivernale du domaine skiable

⁹⁶ Montagne Leaders, 2015, « *Top 100 2014/2015 : contre vents & marées* ». Article disponible à l'adresse : <http://www.montagneleaders.fr/reportages/top-100-2014-2015-domaines-skiables-chiffre-affaires>.

⁹⁷ Observatoire Espace Mont Blanc, 2018. Définition de « *journées skieurs* » accessible à l'adresse : <http://observatoire.espace-mont-blanc.com/>.

⁹⁸ Montagne Leaders, 2015, « *Top 100 2014/2015 : contre vents & marées* ». Article disponible à l'adresse : <http://www.montagneleaders.fr/reportages/top-100-2014-2015-domaines-skiables-chiffre-affaires>.

Les autres indicateurs sont peu commentés par les PP. Le taux de remplissage des hébergements est plus complexe. Quant aux scores et notes de satisfaction de la clientèle du domaine skiable, ils ne sont communiqués qu'à un nombre restreint de personnes à l'intérieur de la station⁹⁹.

1.1.2 Un consensus autour d'une « bonne » performance économique mais en baisse

A l'image de nombreuses stations de montagne en France, la station D a joui d'un développement soutenu et continu de la pratique du ski durant des décennies. Toutefois, la fréquentation hivernale du domaine skiable a chuté de plus de 5% entre l'hiver 2010/2011 et l'hiver 2013/2014¹⁰⁰. Du fait du faible nombre d'indicateurs utilisés à l'échelle de la station et de la place centrale de la fréquentation touristique hivernale du domaine skiable, le consensus autour d'une performance économique en baisse est net parmi les PP interrogées. Elles évoquent plusieurs causes à cette baisse, de nature interne et externe. Du côté des causes externes à la station, certains soulignent la stagnation et la maturité du marché mondial du ski (cf. Chapitre 2) et un contexte économique défavorable.

« Je pense que la performance économique de [la station] est saine, ce qu'on traverse est le reflet d'une conjoncture nationale et pas d'une conjoncture de la station. » (PP de la sphère politique, le 30/03/2015).

Du côté des causes internes à la station, les PP interrogées mentionnent une trop faible remise en question de la part des PP, empêchant la station de répondre à certains enjeux jugés pourtant cruciaux.

« Jusqu'à présent, on n'allait pas chercher les clients, les clients venaient [à la station]. » (PP de la sphère politique, le 30/03/2015).

Aucune des PP interrogées dans la sphère économique n'a vu son activité menacée au cours des précédentes années. Le cas de l'ORM en est un bon exemple. Malgré la baisse de plus de 5% du nombre de journées skieurs entre l'hiver 2010/2011 et l'hiver 2013/2014, le CA de l'ORM a augmenté de 6% et son bénéfice de 9% sur la même période du fait de l'augmentation du prix des forfaits. Certains évoquent même une forme de résilience de la station D et, plus généralement, du marché du tourisme des sports d'hiver qui, bien qu'il soit mature, n'a pas souffert du contexte économique instable depuis la fin des années 2000.

« Je pense que dans le contexte économique actuel, [la station] performe économiquement de manière plutôt correcte. Dans le sens où on est sur du -1% ou +1% [...], on n'a pas d'année à -10%. » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

Les propos des clients tranchent avec ceux des PP. Ils se disent peu informés sur la performance sociétale de la station et se soucient peu de la situation économique de la station qu'ils imaginent très bonne. Pour avancer cela, ils s'appuient sur ce qu'ils perçoivent de la station ; les prix élevés pour l'ensemble des services, la part importante de clients étrangers, le faste associé aux prestations « *haut de gamme* » de la station, etc.

⁹⁹ Une partie des résultats est communiquée en dehors de l'ORM, notamment en direction de la commune dans le cadre de l'évaluation de la Délégation de Service Public (DSP) conclue entre la commune (délégant) et le l'ORM (délégataire). Ces résultats sont également communiqués à l'OTE.

¹⁰⁰ Source : données secondaires.

« D'un point de vue financier, je ne sais pas vraiment mais j'imagine qu'ils s'en sortent très bien. La station grossit toujours, ils ne doivent pas avoir de problème. » (Client anglais, entre 40 et 50 ans, en famille, le 15/04/2015).

« De toute façon c'est une station hors du temps, hors budget, qui concerne 2% de la population. Ils vont donc faire le maximum pour 2%, voire 0,5%. » (Client français, entre 20 et 30 ans, entre amis, le 14/04/2015).

La Figure 30 ci-dessous propose une synthèse des principales perceptions des PP interrogées quant à la performance économique de la station D. Seules celles qui convergent (évoquées par au moins 2 personnes interrogées) sont présentées. Les perceptions des clients n'ont pas été intégrées (du fait du faible nombre de personnes s'exprimant à ce sujet).

D'un point de vue économique...
<p>... les résultats sont en baisse (10)</p> <p>« La fréquentation est en baisse. » (PP de la sphère économique, le 30/03/15) « Cette année, on a perdu à peu près 1 client anglais sur 3. » (PP de la sphère politique, le 30/03/15)</p>
<p>... la performance est bonne (5)</p> <p>« [la station] a une performance économique saine. » (PP de la sphère politique, le 30/03/15)</p>
<p>... la performance pourrait être meilleure (4)</p> <p>« Je pense que [la station] pourrait performer encore bien plus. » (PP de la sphère civile, le 31/03/15) « La clientèle choisit [la station] parce que c'est [la station], parce qu'on y fait toujours du bon ski, on a un bon enneigement, on a des remontées mécaniques de qualité. Mais aujourd'hui, ça ne suffit plus. » (PP de la sphère économique, le 30/03/15)</p>
<p>... la station n'est pas parmi les meilleures du monde (3)</p> <p>« [la station] devrait être dans le top 10 mondial, mais n'y est pas, on ne doit même plus être dans le top 10 européen. » (PP de la sphère économique, le 30/03/15)</p>
<p>... la station est parmi les meilleures du monde (3)</p> <p>« 1^{ère} station au Best Ski Resort. » (PP de la sphère économique, le 30/03/15) « On est dans le peloton de tête mondial, 1^{er} dans certains domaines, 2nd ou 3^{ème} dans d'autres. » (PP de la sphère économique, le 31/03/15)</p>
<p>... la performance est encore trop bonne (3)</p> <p>« Notre réussite est insolente au regard des performances économiques de notre pays. » (PP de la sphère économique, le 31/03/15)</p>

Figure 30 – L'étude de cas unique : perceptions concernant la performance économique de la station
Entre parenthèses : le nombre de personnes interrogées partageant cette perception

Toutes les PP interrogées se sont exprimées quant à la performance économique de la station, preuve qu'elle ne concerne pas uniquement les PP de la sphère économique. Cela n'est pas surprenant tant la dépendance du village au tourisme est forte. Cette dépendance se traduit à plusieurs niveaux. Premièrement, l'activité économique de la station repose en grande partie sur le tourisme (directement ou indirectement).

« *Le village, pour vivre, a besoin des clients. Ma fille en CMI apprend qu'à l'époque, quand il n'y avait pas de clients, ils allaient faire ramoneur à Paris parce qu'il n'y avait pas grand-chose à faire dans les montagnes. L'économie du village, elle est portée par l'activité touristique.* » (PP de la sphère politique, le 30/03/2015).

Deuxièmement, le tissu associatif du village auquel appartient de nombreuses PP de la sphère civile (association d'aide aux travailleurs saisonniers, club des sports, etc.) fonctionne à l'aide de budget communaux qui dépendent eux-mêmes en grande partie des recettes du tourisme. A titre d'exemple, la commune finance l'association d'aide aux travailleurs saisonniers à hauteur de 45%¹⁰¹. Enfin, le tourisme impacte fortement la vie quotidienne des habitants du village (présence des clients en hiver, surdimensionnement des services publics, valeur des biens immobiliers, coût de la vie, etc.).

« *C'est une vie très particulière [...] très marquée par les rythmes de saison. Le 3 mai du jour au lendemain, vous passez de 30 000 habitants à 1 000, et encore il y en a la moitié qui part en vacances, donc à 600.* » (PP de la sphère civile, le 13/04/2015).

1.1.3 Une performance économique à forts enjeux

La station fait face à un certain nombre d'enjeux économiques qui montrent que derrière l'apparente simplicité du constat d'une « bonne » situation se cache une situation économique plus complexe.

En premier lieu, les PP interrogées ont soulevé des enjeux d'ordre commercial. Les deux principaux se situent plutôt à court terme. Ils concernent l'amélioration des animations et services d'après ski et le développement de services davantage connectés.

« *Il faut faire des événements, les gens le soir il faut les amuser. L'après ski, c'est un enjeu aussi.* » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

« *Tout le développement digital, je pense que ça fait partie des chantiers prioritaires.* » (PP de la sphère économique, le 30/03/2015).

Le développement du tourisme estival constitue un autre enjeu commercial important mais appréhendé à plus long terme. En effet, du fait de son altitude élevée et de son accès relativement difficile, la station ne fonctionne quasiment pas l'été sur le plan touristique. Pourtant, d'après certaines PP, le tourisme de montagne estival représente une réelle opportunité pour la station car en fort développement contrairement au tourisme d'hiver (cf. Chapitre 2). Par ailleurs, la station D est située sur une route de montagne très fréquentée en été par une clientèle cycliste itinérante qui cherche à accéder à un col mythique parmi les plus hauts cols routiers d'Europe.

Toutefois, les perceptions des PP divergent quant à ces enjeux et il n'y a pas de consensus clair concernant les priorités stratégiques de la station D. Avant la saison d'hiver 2014/2015, un travail a pourtant été mené par l'OTE pour définir des cibles mais il n'a pas été communiqué à l'ensemble des PP de la station. Cela traduit un manque de stratégie de la part de la station. A titre d'exemple, certaines PP dénoncent la « *montée en gamme* » opérée par la station dans les années 2000 qui s'est traduit par une augmentation du nombre d'hébergements 4 et 5 étoiles.

¹⁰¹ Source : entretien avec la direction de l'association.

Selon eux, il s'agit d'une clientèle volatile qui ne correspond pas à l'image sportive de la station. Certaines PP, au contraire, estiment que ce type de clientèle constitue une voie de développement pérenne pour la station. Pour bien comprendre cette situation, rappelons que compte tenu de leur hétérogénéité, les PP de la sphère économique peuvent développer des stratégies différentes, voire contradictoires, au sein d'une même station (cf. Chapitre 2).

Un certain nombre d'enjeux, plus techniques, ont également été soulevés. Ils concernent principalement la question de l'aménagement. Le plus important est la perte de « lits commerciaux »¹⁰². Cette érosion de la capacité d'accueil s'explique de plusieurs façons. Premièrement, la station est touchée par le phénomène de « refroidissement des lits » (cf. Encadré 5 du Chapitre 3). Deuxièmement, avec la « montée en gamme », certains hébergeurs ont diminué leur capacité d'accueil au profit d'une prestation plus haut de gamme.

« Aujourd'hui, à [la station] on perd des lits, on perd 375 lits chauds par an, et on estime le manque à gagner pour la station à plus de 60 millions d'euros sur 8 ans. » (PP de la sphère économique, le 30/03/2015).

Les possibilités de nouveaux aménagements et de nouvelles constructions sont rendues particulièrement difficiles du fait des contraintes d'espace et du prix du foncier. Ce dernier point est problématique : dans certains endroits, le prix du m² habitable dépasse aisément les 10 000 €¹⁰³. Ces contraintes d'espace et le prix élevé du foncier, conjugués à l'intensité capitalistique de l'entretien des activités de sports d'hiver (cf. Chapitre 2), constituent de véritables freins à l'investissement, aux nouveaux projets ou, plus simplement, à l'achat immobilier à titre individuel.

« Pour un jeune d'ici, c'est impossible d'investir ou d'acheter un appartement. Un jeune gagne 2 000 € par mois, un appartement c'est 15 000 € du mètre carré [...] vous vous endettez et encore, si la banque vous prête. » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

Dans un contexte de baisse de la fréquentation hivernale qui rend la station plus vulnérable, ces enjeux économiques, repris dans la Figure 31 ci-dessous, paraissent particulièrement importants.

¹⁰² Le nombre de « lits commerciaux » correspond au nombre de clients que la station peut loger simultanément dans les différents types d'hébergements dont elle dispose. Cette notion renvoie donc à la capacité d'accueil touristique de la station.

¹⁰³ D'après certaines PP, ces prix élevés favorisent des logiques spéculatives (sur la valeur des terrains et des logements) qui ignorent les problématiques actuelles de la station.

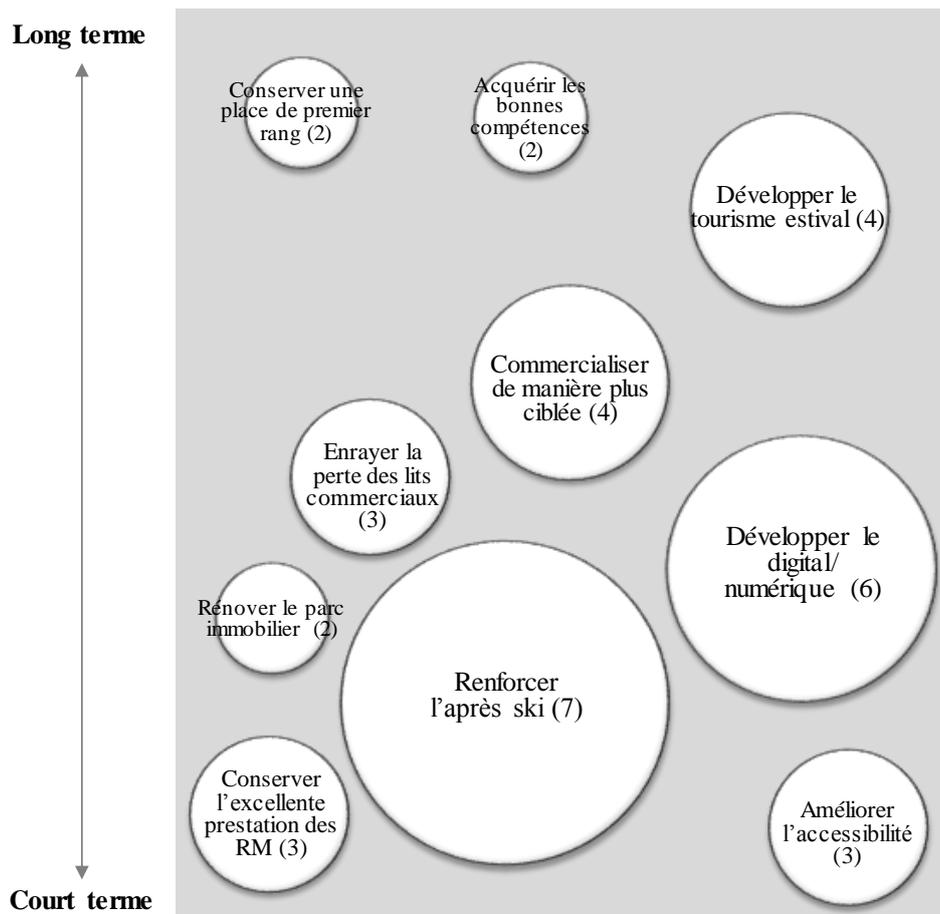


Figure 31 – L'étude de cas unique : enjeux économiques de la station

Entre parenthèses : le nombre de personnes interrogées ayant évoqué cet enjeu

Bien que la question des enjeux économiques n'ait pas été abordée en l'état avec les clients, deux points d'insatisfaction majeurs ressortent de ces entretiens. Premièrement, les prix pratiqués dans la station sont jugés trop élevés et non justifiés (pour 9 clients sur 20). Deuxièmement, les clients français se plaignent de la cohabitation avec la clientèle anglaise (11 clients français sur les 14 en ont parlé). Selon eux, les clients anglais bénéficient de meilleurs tarifs (notamment via leurs tour-opérateurs), imposent leurs façons de faire (la langue notamment) et, d'une manière générale, sont mieux considérés par les commerçants, hébergeurs et restaurateurs.

« On s'aperçoit que des touristes qui viennent d'ailleurs [...] payent le forfait beaucoup moins cher que nous, ont des avantages que l'on n'a pas, alors qu'en étant propriétaire et fidèle, on n'a rien du tout, ça c'est un peu dommage. » (Client français, entre 30 et 40 ans, en couple, le 14/04/2015).

« Il n'y a pas beaucoup de français, c'est un peu spécial, quand on va dans les bars, ça parle qu'anglais, mais c'est les prix je pense. » (Client français, entre 30 et 40 ans, entre amis, le 13/04/2015).

Il est assez étonnant de ne retrouver ni l'un ni l'autre de ces deux points dans la Figure 31 des enjeux économiques identifiés par les PP. La question des prix élevés a été abordée par une seule PP (et n'a donc pas été reprise dans la figure). En revanche, la question de la cohabitation entre clients français et anglais n'est pas apparue dans les entretiens avec les PP.

1.2 Les composantes sociales et environnementales de la performance sociétale : des préoccupations partiellement saisies au travers d'initiatives individuelles

L'analyse des données d'entretien et des données secondaires a révélé l'absence totale d'indicateurs (objectifs ou subjectifs) de performance concernant les composantes sociales et environnementales à l'échelle de la station. Plus largement, l'étude révèle que la prise en compte de ces problématiques est faible qu'elle repose avant tout sur des initiatives isolées de certaines PP.

1.2.1 L'absence de consensus et d'indicateurs sur le social et l'environnemental

Les perceptions des PP varient fortement d'une PP à l'autre et entrent parfois en contradiction. Deux positions distinctes se détachent.

D'un côté, certaines PP estiment que la station avance et réalise des projets en lien avec les questions sociales et environnementales, tout en reconnaissant que des progrès restent à faire. Pour défendre cette position, elles égrènent les différents projets et actions de la station ; l'interdiction d'utiliser du sel pour déneiger les rues de la station, l'organisation du salon du véhicule électrique, etc. Au-delà des actions mises en place par la commune, les réalisations individuelles de certaines PP sont également évoquées. Il s'agit en particulier de celles de l'ORM concernant l'entretien de l'écosystème du domaine skiable de la station. Ce travail prend la forme d'un observatoire créé à l'initiative de l'ORM.

« On est en train de lancer un observatoire de l'environnement 'paysage, faune, flore' [...] il va nous permettre de dire dans 5 ans 'regardez on a multiplié la population de lagopèdes par 2 et de Silène de Suède par 3, regardez à quoi ressemble le paysage maintenant'. Cela donne la preuve qu'au plan environnemental on a énormément progressé. » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

A contrario, certaines PP jugent que la station ne fait rien pour être performante d'un point de vue social et environnemental. Ils soutiennent que la majorité des PP de la station, notamment les plus impliquées dans le tourisme, ne s'intéresse qu'à la performance économique. Lorsque certains projets présentés précédemment (ex : salon du véhicule électrique) ont été évoqués lors des entretiens, ces PP ont expliqué qu'il s'agit avant tout d'opérations de communication à destination des habitants du village et des touristes comme le traduit l'expression, crue mais parlante, de « *cache-sexe écologique* » prononcée par l'une de ces PP.

« Si on fait quelque chose pour l'environnement ici, c'est juste pour donner une image, on ne le fait pas parce que c'est bon pour la planète ou l'environnement. On va le faire parce que ça va donner une image verte aux touristes. A mon avis, il faudrait aller plus en profondeur. » (PP de la sphère civile, le 13/04/2015).

L'adoption de l'une ou l'autre de ces positions semble s'expliquer davantage par les sensibilités personnelles des individus que par leur position dans la station ou leur sphère d'appartenance. L'unique sujet pour lequel il existe un relatif consensus parmi les PP de la station concerne les relations avec le parc national (cf. Encadré 9 ci-dessous). La majorité des PP déplore des relations difficiles et vive l'action du parc comme une contrainte. Certaines PP regrettent que

les autorités du parc et la station ne parviennent pas à s'entendre et que les ressources naturelles ne soient pas mises en avant du point de vue touristique.

« Aujourd'hui, il y a une difficulté administrative avec [le parc]. Ce n'est pas propre à [la station], c'est propre à un certain nombre de communes autour, mais avec [la station] peut-être de manière plus prépondérante que d'autres. De ce fait, je pense que la collaboration avec le parc est, à mon avis, pas du tout à la hauteur de ce qu'elle devrait être. » (PP de la sphère économique, le 30/03/2015).

Une partie du domaine skiable de la station D est située dans un parc national, ce qui signifie qu'il existe une biodiversité riche, rare et fragile et que certaines espèces végétales et animales doivent être protégées. Cela engendre une réglementation supplémentaire pour certaines PP de la sphère économique, notamment pour les projets d'aménagement du domaine skiable par l'ORM. Par ailleurs, le parc national a pour mission de proposer aux communes environnantes de signer une charte de développement durable ; elle permet aux communes de bénéficier d'aide et d'accompagnement sur ces thématiques tout en lui imposant certaines règles et contraintes. La commune de la station D a refusé de signer cette charte notamment du fait de contraintes trop fortes pour l'urbanisme de la station.

Encadré 9 – L'étude de cas unique : lien entre la station D et le parc national

La Figure 32 et la Figure 33 ci-dessous reprennent les principales perceptions des PP interrogées quant aux composantes sociales et environnementales de la performance sociétale de la station D.

D'un point de vue social...

... la station ne fait rien (5)

« La vie est chère, on n'est pas aidé, ça ne marche pas du tout, la vie sociale ici on n'est pas du tout aidé. Ma femme n'est pas restée à cause de ça. » (PP de la sphère économique, le 31/03/15)

« Le village en lui-même, tout le monde s'en tape. » (PP de la sphère économique, le 31/03/15)

« Dans la station, le social n'est pas considéré comme important. » (PP de la sphère civile, le 14/04/15)

... la station avance et réalise des projets (4)

« Il y a des projets qui vont dans le bon sens. » (PP de la sphère économique, le 13/04/15)

« Il y avait un moment où il n'y avait pas assez de logements pour les employés, les gens qui travaillent dans la station. Mais je pense que ça, c'est résolu, il y a pas mal de logements. » (PP de la sphère économique, le 14/04/15)

... la station pourrait faire mieux (3)

« Il faut que [les enfants] restent au pays, pas pour rester au pays mais parce qu'il y a du travail [...] mais ils n'arrivent pas à se loger. » (PP de la sphère civile, le 13/04/15)

... la station se dégrade (2)

« Attention, social, je pense que ça baisse [...] Il ne faut pas se rater si on veut que le village reste un village, il y a des vrais enjeux : quels sont les services à l'année? Comment on permet au gens de rester là? » (PP de la sphère civile, le 30/03/15)

... la station est une bulle protectrice (2)

« C'est qu'on est dans un lieu préservé quand même, préservé de plein de choses. Il faut savoir en sortir, parce que ce n'est pas la vraie vie. » (PP de la sphère politique, le 30/03/15)

répondants ne se prononçant pas (5)

« Sur l'aspect social, je ne sais pas quoi vous dire. » (PP de la sphère économique, le 30/03/15)

Figure 32 – L'étude de cas unique : perceptions concernant la performance sociale de la station

Entre parenthèses : le nombre de personnes interrogées partageant cette perception

D'un point de vue environnemental...
<p>... la station est contrainte par le parc national (7)</p> <p>« Le problème de [la station], c'est qu'on est obligé de jouer avec le parc et que le parc c'est notre meilleur ennemi. » (PP de la sphère économique, le 31/03/15)</p> <p>« Il y a des relations très conflictuelles avec le parc national [...] et c'est vécu comme des contraintes réglementaires fortes. » (PP de la sphère civile, le 30/03/15)</p>
<p>... la station avance et réalise des projets (4)</p> <p>« Il y a des choses comme le salon du véhicule électrique. » (PP de la sphère économique, le 13/04/15)</p> <p>« Le fait de ne pas saler les routes, même si c'est une obligation, il y a des choses qui se passent. » (PP de la sphère économique, le 13/04/15)</p>
<p>... la station ne fait que pour le client (3)</p> <p>« Ils n'ont pas construit leur modèle économique autour de l'environnement, au contraire, ça les enquiéne. » (PP de la sphère économique, le 30/03/15)</p> <p>« Pour les championnats du monde, ils ramènent 2 bus électriques pendant les 15 jours du championnat et après ils repartent. » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015)</p>
<p>... la station fait de son mieux (2)</p> <p>« Côté environnemental, on fait de notre mieux. » (PP de la sphère économique, le 30/03/15)</p>
<p>... la station ne fait rien (2)</p> <p>« Il lui manque tout à cette station pour être verte. » (PP de la sphère politique, le 30/03/15)</p>
<p>répondants ne se prononçant pas (5)</p> <p>« Je n'ai pas vraiment d'avis sur la question, au niveau de la station. En tout cas, [Notre entreprise] a une démarche environnementale avec des labels auxquels on adhère. » (PP de la sphère économique, le 13/04/15)</p>

Figure 33 – L'étude de cas unique : perceptions concernant la performance environnementale de la station
Entre parenthèses : le nombre de personnes interrogées partageant cette perception

A l'image de la composante économique, les clients sont peu informés concernant les réalisations sociales et environnementales de la station. De fait, les clients ne se sont pas exprimés à ce sujet, hormis deux d'entre eux pour dénoncer la pollution des transports (les voitures pour arriver en station et les bus dans la station). Toutefois, ils témoignent d'un intérêt bien plus marqué pour ces composantes de la performance sociétale ; 15 des 20 clients interrogés souhaitent connaître les projets sociaux et environnementaux de la station.

1.2.2 La faible prise en compte du social et de l'environnemental à l'échelle de la station

Comme le montrent la Figure 32 et la Figure 33, une part assez importante des personnes interrogées ne s'est pas exprimée concernant la performance sociale et environnementale de la station. Cela constitue une information en soi : ces questions ne semblent pas concerner l'ensemble des PP de la station.

Dans la station D, **les questions économiques, en particulier liées au tourisme, sont saisies à l'échelle de la station.** En effet, l'OTE joue un rôle central d'organisateur du tourisme à

l'échelle de la station, sous le contrôle de la commune¹⁰⁴. L'ORM joue également un rôle central du point de vue du tourisme en tant qu'organisateur de l'activité ski. A l'inverse, il n'existe pas d'organisations, de structures ou de groupes de travail, disposant de moyens suffisants pour gérer et coordonner les questions sociales et environnementales comme peut le faire l'OTE pour le tourisme.

Du point de vue environnemental, il existe, au sein de la commune, une commission « *Aménagement Urbanisme Environnement* ». Il s'agit notamment de la commission à l'origine de l'interdiction du sel pour déneiger les rues de la station. Toutefois, les moyens dont elle dispose sont assez limités. Un projet de fondation pour l'environnement a été évoqué par le Directeur Général des Services. Ce projet comprend la création d'une structure dédiée aux problématiques environnementales avec une feuille de route, des objectifs et une charte pour les PP de la station. La réalisation de ce projet est toutefois incertaine.

« *Je ne sais pas si [la fondation] verra le jour avec le départ [du Directeur Général des Services] c'est dommage parce que je pense qu'on avait de belles choses à faire.* » (PP de la sphère économique, le 30/03/2015).

Du point de vue social, il existe une commission « *Vie de village* » et une autre « *Agriculture* » qui souffrent des mêmes problèmes que ceux rencontrés par la commission « *Aménagement Urbanisme Environnement* ». De fait, l'association d'aide aux travailleurs saisonniers est probablement l'institution la plus emblématique et reconnue pour son action sur le plan social. De nombreuses PP l'évoquent spontanément lorsque les questions sociales sont abordées.

« *Le jour où il n'y a plus [l'association d'aide aux travailleurs saisonniers], il n'y a plus de social à [la station].* » (PP de la sphère civile, le 13/04/2015).

Cela montre que les autres PP, la commune en particulier, comptent fortement sur cette association pour les questions sociales. Toutefois, l'association ne traite que des problématiques liées aux travailleurs saisonniers.

Enfin, la prise en compte des problématiques sociales et environnementales repose en premier lieu sur les initiatives et actions isolées des PP de la station D. Cela montre que la station n'a pas de plans ni d'objectifs sur ces sujets, laissés au bon vouloir de chacune des PP.

Ce constat est confirmé par l'analyse des enjeux sociaux et environnementaux de la station D présentés, respectivement, dans la Figure 34 et la Figure 35 ci-dessous. Comparativement aux enjeux économiques déjà présentés (cf. Figure 31), le nombre d'enjeux sociaux et environnementaux est particulièrement faible (seuls les enjeux évoqués par au moins deux PP différentes sont présentés dans la figure).

¹⁰⁴ L'OTE est en charge de la commercialisation de la station, la gestion des infrastructures touristiques et l'organisation des événements touristiques. Cette PP réalise donc les missions transversales du tourisme dans la station que ne peuvent réaliser les autres PP de la sphère économique. L'OTE a également un rôle de coordination entre ces PP.

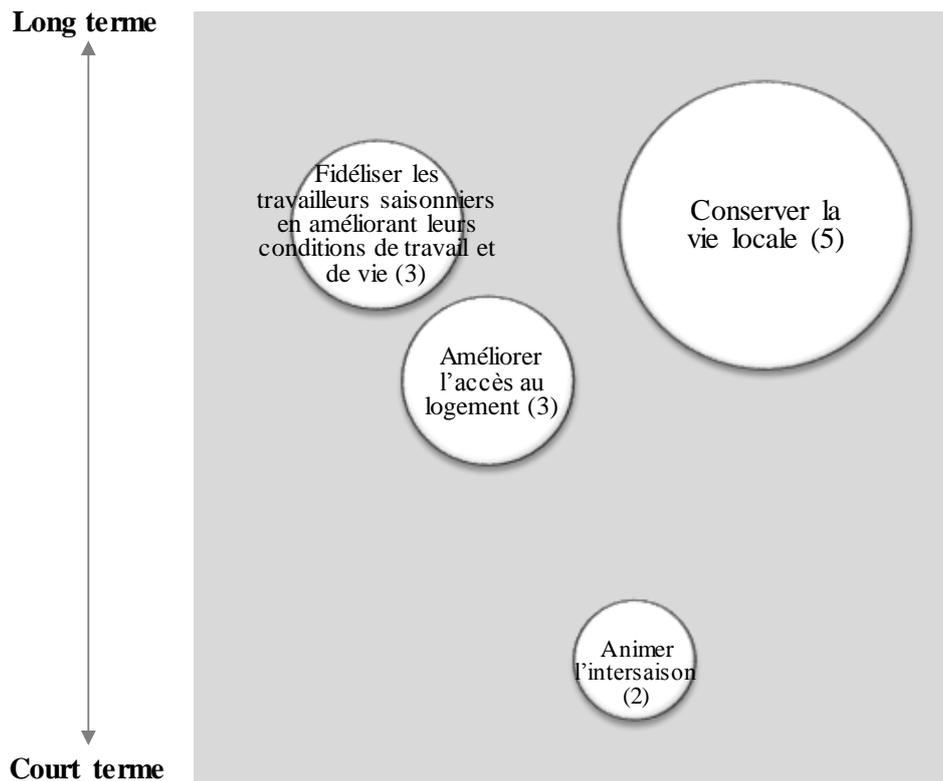


Figure 34 – L'étude de cas unique : enjeux sociaux de la station

Entre parenthèses : le nombre de personnes interrogées ayant évoqué cet enjeu

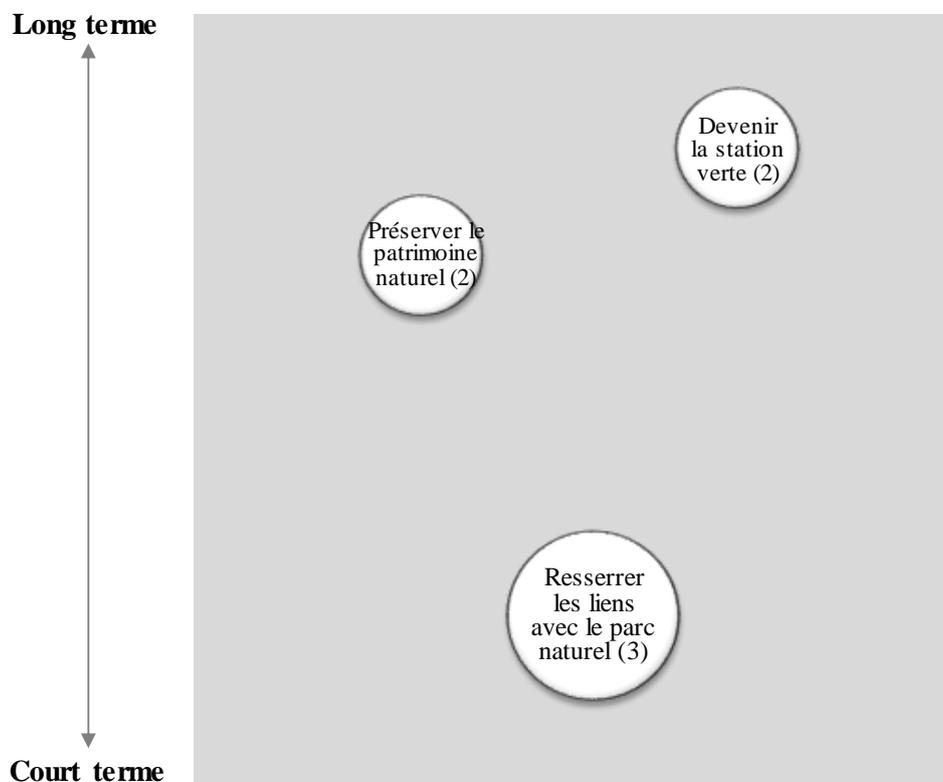


Figure 35 – L'étude de cas unique : enjeux environnementaux de la station

Entre parenthèses : le nombre de personnes interrogées ayant évoqué cet enjeu

1.3 Un déficit de représentations et un manque d'indicateurs de performance sociétale

L'analyse des données d'entretien et des données secondaires a révélé le manque d'indicateurs de performance à l'échelle de la station D (voire l'absence pour les composantes sociales et environnementales). Ce résultat est particulièrement inattendu étant donné que nous avons sélectionné la station D comme « *cas exemplaire* ».

1.3.1 Les barrières organisationnelles et techniques à la mesure de la performance sociétale

La première cause avancée pour expliquer le manque d'indicateurs renvoie à la question du « *pourquoi mesurer ?* ». En effet, certaines PP estiment que la mesure de la performance doit avoir une finalité précise et s'adosser à une stratégie. Le fait que les questions sociales et environnementales ne soient que partiellement saisies à l'échelle de la station semble donc expliquer l'absence d'indicateurs de performance les concernant. De leur côté, les quelques indicateurs relatifs à la composante économique ne semblent pas au service d'une réelle stratégie à l'échelle de la station. Pour preuve, il n'existe aucun objectif chiffré associé à ces indicateurs. Ils sont en premier lieu utilisés parce qu'ils sont aisément accessibles ou parce qu'ils sont courants dans l'industrie du tourisme de montagne.

La deuxième cause renvoie aux questions du « *comment mesurer ?* » et du « *qui mesure ?* ». Il s'agit du coût de la mesure. La création d'indicateurs à l'échelle de la station demande souvent d'agrèger des données individuelles (celles des PP de la station) pour former un indicateur global. L'élaboration d'un tel indicateur est particulièrement laborieuse et coûteuse. L'indicateur du taux de remplissage des hébergements (*cf.* Tableau 31 en début de section) en est un bon exemple. Il nécessite d'interroger l'ensemble des hébergeurs de la station de façon continue tout au long de la saison d'hiver. Cette opération est réalisée par un prestataire externe mandaté par l'OTE. Au-delà du coût, se pose également la question de la confidentialité des données individuelles transmises par les différentes PP. Certaines des personnes interrogées ont exprimé un refus clair de partager leurs données. D'une part, elles évoquent un risque de transmission de leurs données à des concurrents à l'intérieur de la station. D'autre part, certaines déclarent ne pas avoir confiance en la commune ou l'OTE que ce soit dans la collecte des données ou la communication des résultats.

« En tant que socio-professionnel, je ne donne pas mes chiffres. Vivons heureux, vivons cachés. Quand on me demande 'Ça va ?' je réponds 'Oui, une petite saison, mais ça va aller'. » (PP de la sphère économique, le 14/04/2015).

1.3.2 Les représentations de la performance sociétale

Finalement, la présence d'un faible nombre d'indicateurs de performance et uniquement à portée économique, nous laisse penser que la station D continue à adopter une vision strictement économique de la performance sociétale.

En interrogeant les perceptions des PP et des clients, le constat est plus nuancé. S'il s'avère que les questions sociales et environnementales ne sont que partiellement saisies à l'échelle de la station, il n'est pas non plus possible de conclure que la station D ignore complètement ces

problématiques et qu'elle ne réalise rien en la matière. Toutefois, les représentations des PP et des clients varient fortement d'une personne à l'autre. Les PP et clients interrogés font preuve d'un certain « *tropisme* » lorsqu'ils s'expriment au sujet de la performance de la station ; ils ont tendance à adopter une vision de la performance centrée sur leurs propres problématiques.

Etant donné que les représentations de la performance sociétale varient d'une PP à l'autre, le « *périmètre* » de la performance sociétale de la station D n'apparaît pas clairement au travers des analyses précédentes. Nous avons donc conduit une analyse complémentaire pour déterminer ce « *périmètre* » en faisant émerger les principaux thèmes qui structurent les représentations des PP. L'Encadré 10 ci-dessous présente la façon dont cette analyse complémentaire a été conduite.

Pour conduire cette analyse complémentaire portant sur les représentations de la performance sociétale par les PP de la station D, nous avons procédé en plusieurs étapes.

Dans un premier temps, nous avons repris l'ensemble des passages d'entretien qui traitent des niveaux actuels de performance sociétale de la station D ; ce sont l'ensemble des fragments de texte auxquels le code **Dimension** « résultats » a été affecté. L'Encadré 6 du Chapitre 3 propose un exemple de ce codage.

Dans un second temps, un nouveau codage, concernant les représentations de la performance, a été effectué sur ces fragments comme le montre la figure ci-dessous.

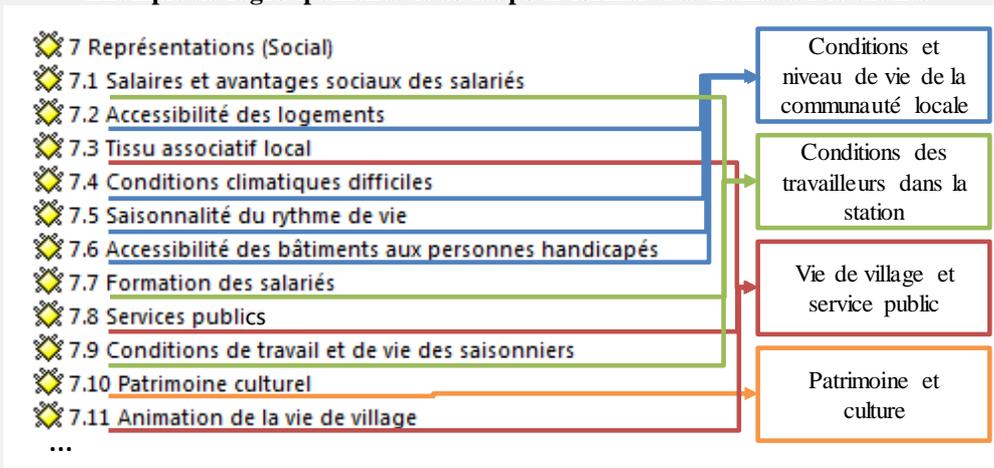
Exemple de codage sur les représentations de la performance sociétale

058 c'est une vie très particulière, qui est très liée à la saisonnalité, quand la fin de saison arrive vous êtes pas forcément prêt à ce que d'un coup il y ait personne, et d'un coup il y a personne. C'est très marqué par les rythmes de saison. Le 3 mai du jour au lendemain vous passez de 30000 habitants à 1000, et encore il y en a la moitié qui partent en vacances, donc à 600. Donc pour moi la station c'est avant tout ça. après l'altitude c'est quand même quelque chose qui est important, les conditions climatiques. Après ça a des avantages et des inconvénients, chacun voit midi à sa porte

- ✳ I2 Dimension "résultats"
- ✳ I7 Représentations (Social)
- ✳ I7.6 Saisonnalité du rythme de vie
- ✳ I7 Représentations (Social)
- ✳ I7.4 Conditions climatiques difficiles

Enfin, ces codes ont fait l'objet d'un regroupement thématique afin de faire émerger les thèmes structurants des représentations des PP et ce, pour les trois composantes de la performance sociétale. La figure ci-dessous en propose un exemple.

Exemple de regroupements de codes pour former des thèmes structurants



Encadré 10 – L'étude de cas unique : précisions méthodologiques concernant l'analyse complémentaire des représentations de la performance sociétale

Le Tableau 32 ci-dessous présente les principaux thèmes identifiés par composante de la performance sociétale.

Composantes de la performance sociétale	Thèmes	Exemples de verbatim
Economique	Retombées économiques du tourisme	« Dans les restaurants, c'est les anglais qui dépensent » « Ce n'est pas générateur d'activité » « C'est un super outil [...] ça amène du monde »
	Notoriété, image réputation de la station	« Gains de notoriété » « Retombées médiatiques » « Ils ont embauché des Community Managers »
	Fréquentation touristique	« Baisse de la fréquentation » « On a perdu à peu près un anglais sur trois » « Il y a de moins en moins de monde »
Social	Conditions et niveaux de vie de la communauté locale	« C'est une vie particulière, très liée à la saisonnalité » « L'altitude et les conditions climatiques » « Pour un jeune d'ici, c'est impossible d'investir »
	Conditions des travailleurs dans la station	« Avec deux salaires de 1 500 €, quand le loyer de l'appartement est à 1 200 €... » « Quand les commerces logent leur personnel à 2 ou 3 dans une boîte à sardines, c'est plus possible. »
	Vie de village et service public	« Il y a une crèche, une maternelle, une primaire » « Il y a un club des sports, des activités associatives toute l'année »
	Patrimoine et culture	« C'est le club le plus médaillé de l'histoire, 20 médailles aux championnats du monde et aux JO » « Ce qui était à l'époque la Savoie Royale, le Duché de Savoie »
Environnemental	Faune, flore et écosystème	« Il y a une plante protégée qui est endémique ici » « Ils viennent me chercher des poux sur le lagopède » « Des zones de quiétude l'hiver pour une espèce qui s'appelle le tétras-lyre »
	Paysage	« On sait qu'on vit dans un écrin » « On enlèvera le pylône quand on rénovera la cabine » « C'est quand même moche une ligne haute tension »
	Transport	« Le centre-village devrait être piétonnier » « Nos vieux bus diesel qui nous enfument » « Tous les matins, il y a 100 voitures qui traversent la station pour aller là »
	Energie, eau et déchets	« Il y eu un bilan carbone sur l'ensemble des bâtiments communaux ». » « C'est des passoires énergétiques » « Il y a une consommation d'eau anormale »

Tableau 32 – L'étude de cas unique : thèmes structurant les représentations de la performance sociétale

Les représentations des PP de la composante économique se forment autour de 3 thèmes. Ils sont tous liés au tourisme. Malgré la dépendance forte de la station au tourisme, il paraît surprenant de ne pas voir apparaître un thème relatif au maintien d'éventuelles autres activités

économiques situées sur le même territoire que la station. Nous pensons en particulier à l'agriculture qui fait l'objet d'une commission au sein de la commune.

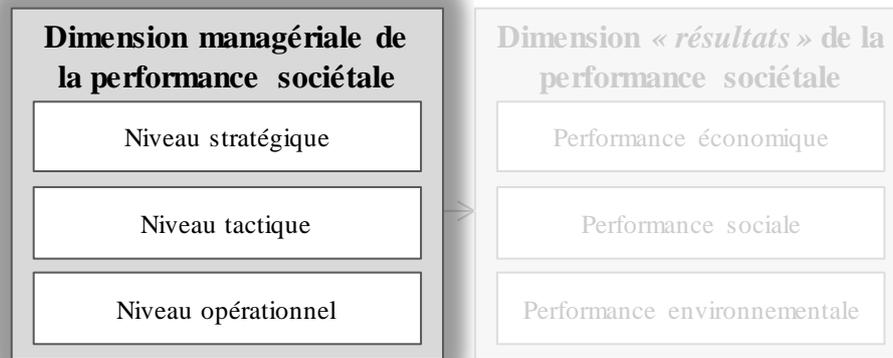
Quatre thèmes ont été identifiés pour la composante sociale. Les trois premiers thèmes concernant les conditions de vie, les conditions de travail et la vie de village semblent traduire la même préoccupation de cohabitation de la communauté locale et du tourisme. Un nombre très limité de PP et de clients font référence au quatrième thème concernant le patrimoine et la culture.

Quatre thèmes ont également été identifiés pour la composante environnementale. Il s'agit de thèmes assez classiques et génériques pour les questions environnementales.

En synthèse, l'étude de la dimension « *résultats* » de la performance sociétale a permis de mettre en avant la prise en compte inégale des différentes composantes de la performance sociétale. L'accent est mis sur la composante économique qui semble concerner l'ensemble des PP. La prise en compte des composantes sociales et environnementales est limitée et repose avant tout sur des initiatives individuelles. Par ailleurs, seuls trois indicateurs économiques ont été identifiés. Ce manque d'indicateurs de performance laisse également penser qu'il pourrait y avoir un déficit de management de la performance sociétale à l'échelle de la station ; c'est l'objet de la prochaine section qui se concentre sur la dimension managériale de la performance sociétale.

SECTION 2 – La dimension managériale de la performance sociale

Cette deuxième section traite de la dimension managériale de la performance sociale, abordée au travers de ses trois niveaux (stratégique, tactique et opérationnel).



Ces niveaux ont été abordés séparément avec pour finalité de comprendre le management de la performance sociale, tel que mis en œuvre au sein de la station D. L'analyse des données d'entretien indique d'importants manques au niveau stratégique. En particulier, l'absence de vision stratégique pour la station se révèle être un frein crucial à la performance sociale et à son management. Du fait de ces manques au niveau stratégique, les projets entrepris dans la station sont parfois mal compris et mal perçus. Enfin, le niveau opérationnel semble bien fonctionner mais davantage de manière informelle en s'appuyant sur la solidarité et les « bonnes » relations entre les PP de la station. Cette section est structurée en trois parties selon les analyses conduites aux trois niveaux du management de la performance sociale.

2.1 Le niveau stratégique : une absence de vision

Le principal constat fait par les PP, au niveau stratégique, est celui de l'absence de vision pour la station. Ce constat est partagé de manière quasi unanime parmi les PP puisque 14 sur les 18 interrogées y font référence.

« Je n'ai pas l'impression qu'il y ait de vision à 10 ans pour [la station]. Et c'est ce qui m'embête le plus. » (PP de la sphère économique, le 13/04/2015).

« [la station] dans 10 ans ce n'est pas une question que les gens se posent. Même cette année, il n'y a pas eu de neige jusqu'au 27 décembre, tout le monde se pose la question, c'est une catastrophe. Et dès que la neige arrive, tout est oublié. » (PP de la sphère civile, le 14/04/2015).

« Il n'y a pas de vision de station. Ça m'a assez frappée quand je suis arrivée à [la station]. J'ai l'impression qu'elle est en train de se mettre en marche mais que c'est assez nouveau. » (PP de la sphère économique, le 13/04/2015).

En l'absence de vision stratégique, il semble que les PP de la station D se concentrent sur des préoccupations plus opérationnelles à court terme.

« *Ce qui manque c'est ça, c'est le sens, la vision, la projection. Et après, il y a les projets [...] pour rénover ceci, créer un nouvel immeuble, etc.* » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

« *A court terme [la station] fonctionne mais à moyen et long terme on n'a rien, on n'a aucune vision, on ne sait pas vers où on veut aller.* » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

La Figure 36 ci-dessous illustre les deux causes probables à ce manque de vision stratégique.

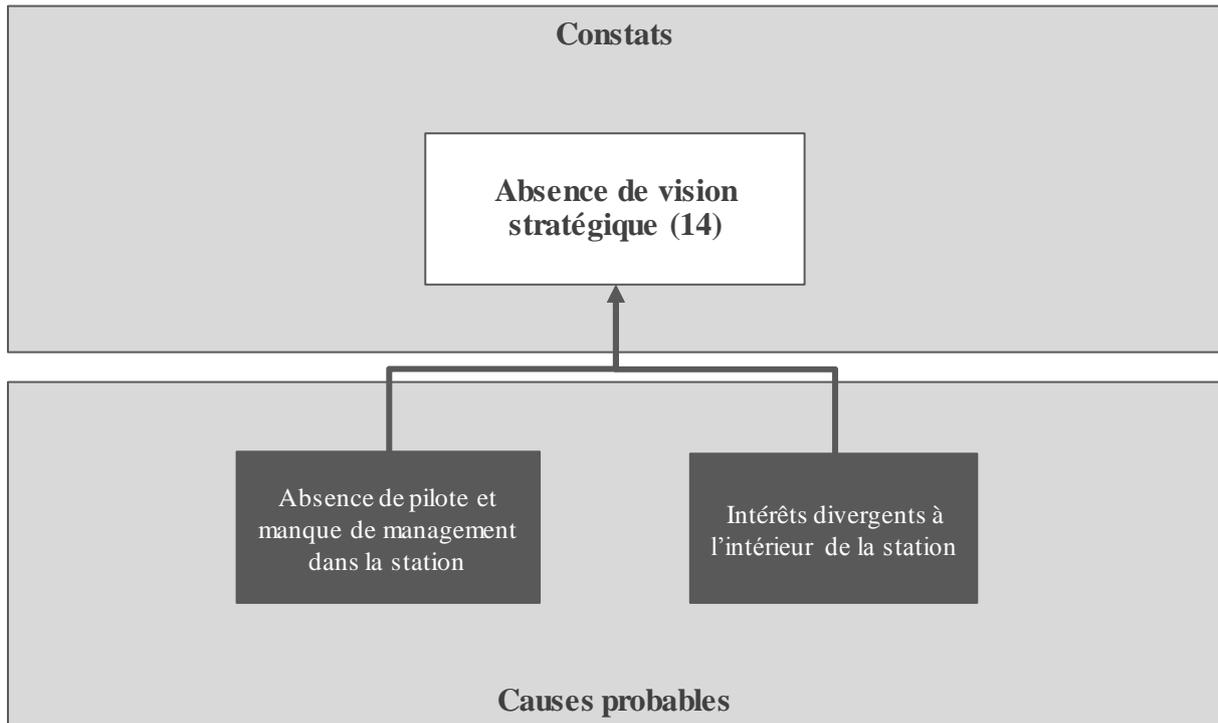


Figure 36 – L'étude de cas unique : principal constat au niveau stratégique
Entre parenthèses : le nombre de personnes interrogées ayant évoqué ce constat

L'absence de pilote et le manque de management est la première cause identifiée. Ce constat, posé par la majorité des répondants, renvoie à la question suivante ; « *qui crée et incarne la vision stratégique de la station ?* ». Force est de constater que les avis des PP diffèrent et s'opposent à ce sujet.

D'un côté, certaines PP (celles de la sphère civile principalement) avancent que la vision stratégique doit être créée et portée par l'ensemble des PP qui participent au fonctionnement de la station par l'intermédiaire d'une structure ou d'une commission qui les représente. Dans cette conception, plutôt « *collective* », la stratégie émerge à partir des PP dans une logique « *bottom-up* ». Ce point de vue repose sur l'idée que toutes les PP contribuant au fonctionnement de la station disposent, de fait, d'une légitimité pour décider des orientations prises par la station. Par ailleurs, ces PP sont également impliquées dans la mise en œuvre de la stratégie ; leur collaboration sera donc d'autant plus naturelle qu'elles ont participé à la création de la vision en amont.

« *Mettre les gens autour de la table, c'est leur demander : c'est quoi votre vision dans 10 ans ? Qu'est-ce qu'on fait pour que [la station] soit en avance dans 10 ans ? C'est*

tout le monde. Le tout chapeauté par la commune et [l'OTE] mais tout le monde a son mot à dire. » (PP de la sphère civile, le 14/04/2015).

« Il n'y a pas de leader défini. Ça doit être une mixité des objectifs que l'on veut atteindre. [L'ORM] n'a pas les mêmes objectifs que la commune ou que [l'OTE]. Donc, je pense que c'est véritablement un consensus à trouver. » (PP de la sphère économique, le 30/03/2015).

En opposition à ce point de vue, d'autres PP, notamment celles de la sphère économique, considèrent que seule une poignée de personnes doit être à l'origine de la vision stratégique. Elles mettent également en avant le rôle clé d'une individualité dotée d'un fort leadership pour incarner et faire la promotion de la vision stratégique. Dans cette conception, plutôt *« centrée sur le pilote »*, la stratégie est élaborée par un nombre restreint de personnes sélectionnées pour leurs compétences et leur légitimité.

« Aujourd'hui, il faut une personne qui introduise de la rupture. Il doit avoir un énorme charisme, il ne doit pas avoir un énorme égo. Et surtout, il ne faut pas qu'il mélange ses affaires privées et les affaires publiques. » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

« Pour se faire entendre, il faut être un chef charismatique. » (PP de la sphère économique, le 13/04/2015).

Toutefois, les partisans de cette seconde position ne s'entendent pas sur l'identité du pilote. La commune, l'OTE, l'ORM et l'école de ski principale estiment qu'il s'agit du maire et évoquent la légitimité liée à son mandat. De l'autre côté, la majorité des PP du tissu socioprofessionnel (commerçants, hôteliers, etc.) pense qu'il s'agit de la direction de l'OTE compte tenu des compétences économiques et des missions confiées à cette structure.

« C'est le maire le patron, il n'y en a qu'un, c'est lui. [...] C'est lui qui finance [l'OTE], qui délègue le service public des remontées mécaniques, c'est lui le patron. » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

« C'est la direction de l'OTE qui définit la stratégie [...] Le maire, aussi, a son mot à dire par rapport à l'impulsion qu'on veut donner à la station. » (PP de la sphère économique, le 13/04/2015).

« Pour moi l'économie, c'est le tourisme et aujourd'hui dans le fonctionnement de la station, le tourisme est défendu par [l'OTE]. » (PP de la sphère économique, le 14/04/2015).

« On demande [au directeur de l'OTE] d'avoir une vision pour [la station] sur 10 ans, on lui demande d'avoir les idées claires sur tout le programme de la station. Le maire, il s'occupe des terrains constructibles, du budget communal, etc. [...] La stratégie touristique d'une station aussi importante que [la station], c'est un métier à part entière. Il y a des gens qui font des études pour ça. » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

Toutefois, sur la base d'une analyse plus fine, il ne semble pas que ces deux positions s'opposent à proprement parler ; ceux qui plébiscitent la direction de l'OTE comme pilote ne se concentrent que sur le volet touristique de la stratégie de la station. Dans une conception plus large de la performance et, donc, de la stratégie de la station, la figure du maire semble plus légitime notamment vis-à-vis des problématiques sociales et environnementales. Finalement, dans cette approche, le maire semble être l'individu le plus à même d'endosser ce rôle de pilote qui porte la vision stratégique de la station. Néanmoins, les cycles électoraux peuvent amener

une remise en cause des orientations décidées par les municipalités précédentes. De fait, une vision stratégique à trop long terme serait nécessairement caduque.

« *Le mandat du maire va jusqu'en 2020. La prochaine municipalité pourra toujours dire 'non, on ne veut pas faire ça, on fait autre chose'.* » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

La présence d'intérêts divergents voire contradictoires au sein des PP de la station est la deuxième cause que nous avons identifiée pour expliquer le manque de vision stratégique.

« *Non, il n'y a pas de stratégie. D'abord parce que c'est un village géré par sa population [...] des gens du pays [...] Il y a beaucoup de décentralisation et beaucoup de décisions prises au niveau local mais c'est souvent 'un petit groupe veut ceci' ou 'un petit groupe veut cela'. Ici il y a [l'ORM] qui veut ceci ou cela, il y a le village qui cherche d'autres choses, les moniteurs qui veulent autre chose.* » (PP de la sphère économique, le 14/04/2015).

Ces divergences d'intérêts peuvent prendre des formes variées. Nous pouvons citer l'exemple du centre-ville piéton qui emporte l'adhésion de certains commerçants bien situés en bord de la potentielle zone piétonne mais qui déplaît à certains habitants. Toutefois, le sujet le plus emblématique est sans doute celui de la clientèle cible, parfois différentes d'une PP à une autre.

« *Je trouve ma place mais avec un décalage. Moi, je ne veux pas attirer la clientèle haut de gamme, parce que je n'ai pas le produit qui va avec.* » (PP de la sphère économique, le 13/04/2015).

Finalement, le constat du manque de vision stratégique est avant tout celui d'une carence globale de la station D au niveau stratégique. Du fait de cette carence, la station se concentre sur les questions opérationnelles à court terme orientées sur ce qu'elle a toujours su bien faire, notamment l'activité ski. Ce diagnostic au niveau stratégique est résumé efficacement par un commerçant de la station D (le 14/04/2015). Ce dernier estime que la station est « *une très belle station de ski, pure et dure* » mais que cela « *ne suffit plus* ». Cela n'est pas sans rappeler le bilan et les recommandations formulées en 2018 par la Cour des Comptes¹⁰⁵ à l'attention des stations de montagne françaises.

2.2 Le niveau tactique : de nombreux projets sur lesquels les perceptions divergent

Les manques constatés au niveau stratégique ne semblent pas immobiliser pour autant la station D (cf. Figure 37 ci-dessous). En effet au niveau tactique, la station accomplit de nombreux projets. Toutefois, ces projets sont parfois mal compris et mal perçus par les différentes PP de la station.

¹⁰⁵ 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>.

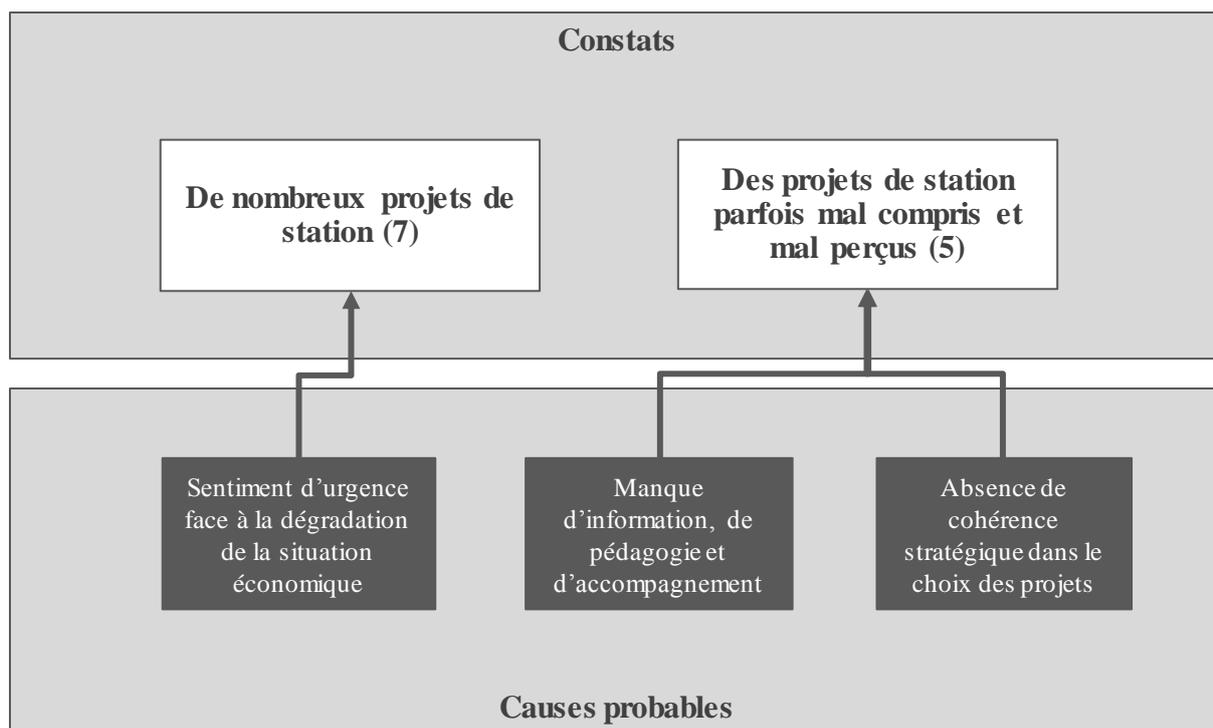


Figure 37 – L'étude de cas unique : principaux constats au niveau tactique
Entre parenthèses : le nombre de personnes interrogées ayant évoqué ce constat

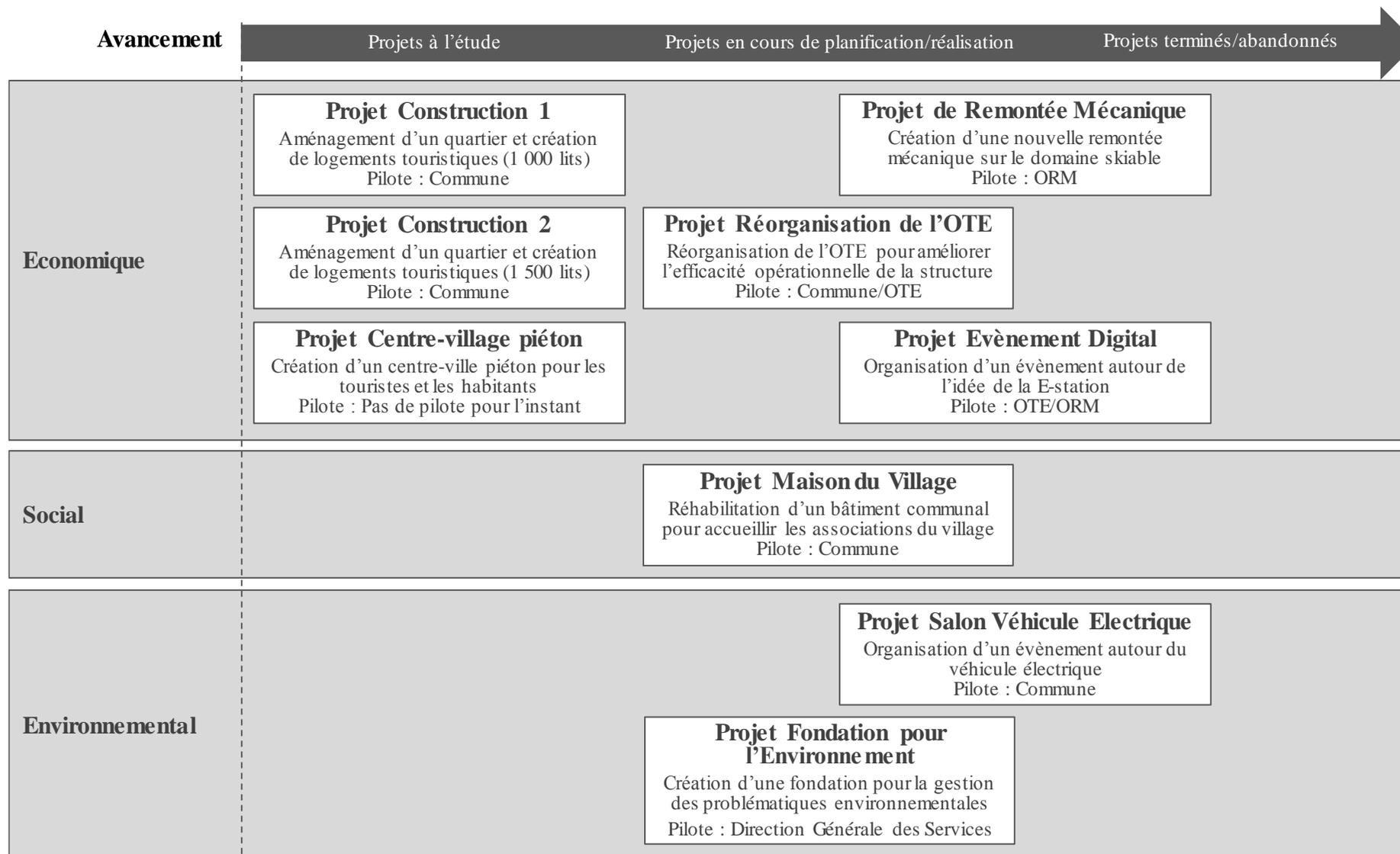
2.2.1 De nombreux projets dans la station

Au travers des entretiens conduits, un nombre important de projets a été identifié dans la station D. Afin de distinguer les projets menés à l'échelle de la station de ceux menés par une seule PP pour son propre compte, nous avons retenu uniquement ceux évoqués spontanément par deux PP différentes (ou plus). La Figure 38 ci-dessous présente les différents projets identifiés en les classant selon la composante de la performance concernée (prioritairement) et leur niveau d'avancement (estimé compte tenu des informations connues). Ceux-ci représentent des investissements importants à l'échelle de la station.

« [La station] a de beaux projets pour le futur, il faut qu'ils démarrent. » (PP de la sphère économique, le 13/04/2015).

[A propos du projet Maison du Village] : « Des investissements, oui il y en a. Quand même, la Maison du Village c'est un sacré investissement [...] c'est plusieurs millions d'euros. » (PP de la sphère politique, le 30/03/2015).

Figure 38 – L'étude de cas unique : projets en cours dans la station



Le sentiment d'urgence lié à la dégradation de la performance économique est le principal moteur à l'œuvre derrière la mise en place de ces nombreux projets. En effet, ce constat pousse les PP à agir par peur de perdre la position favorable dont ils ont joui jusqu'à présent.

« On espère pouvoir continuer. Nous, on est très concernés par l'avenir de [la station] [...] On n'a pas forcément assez de nouveaux clients, de débutants, de jeunes, donc on a l'impression que [la station] a besoin de soigner sa commercialisation à l'étranger. Sinon, tout d'un coup, on sera doublé par les autres stations et on sera obligé d'essayer de les rattraper. Alors que [la station] a toujours eu une longueur d'avance sur les autres. » (PP de la sphère économique, le 14/04/2015).

Toutefois, malgré ce sentiment d'urgence, ces projets sont principalement portés par la commune et ils pèsent lourd dans son budget. En effet, bien qu'elle dispose d'un budget élevé¹⁰⁶ et de recettes du tourisme, la commune possède une dette importante qui se compte en dizaine de millions d'euros¹⁰⁷ pour un village de 1500 habitants environ.

« De mémoire, actuellement, [la station] c'est 4,5 millions d'euros [de dette] par an de remboursement d'emprunt [...], L'encours, la totalité c'est 45 millions d'euros. N'importe quelle commune de 1500 habitants qui aurait 45 millions de dette serait sous la tutelle du préfet ou de la cour des comptes en France. Mais c'est une station de sports d'hiver, donc on a peu d'habitants par rapport au chiffre d'affaires qui se déroule sur la commune, ce qui en fait une commune à part. » (PP de la sphère civile, le 13/04/2015).

2.2.2 Des projets parfois mal compris et mal perçus

Le dynamisme insufflé par ces nombreux projets, initiés par la station ou une PP, cachent des perceptions mitigées.

Le manque d'information, de pédagogie et d'accompagnement est la cause la plus souvent évoquée par les PP concernées. Le projet concernant la réorganisation de l'OTE, particulièrement sensible étant donné qu'il concerne directement les emplois et les missions de cette structure, est le plus visé par ces critiques. Les PP concernées reprochent un manque de transparence (notamment sur le chiffrage des gains attendus de la réorganisation) ainsi que des prises de décisions unilatérales de la part des décisionnaires.

[A propos du projet Réorganisation de l'OTE] *« On annonce une réorganisation, sans donner véritablement de date, mais en disant qu'il faut qu'en 2015, ce soit fait [...] Au départ, on nous a dit qu'il y a 100 000 € d'économies de personnel. 100 000 €, c'est un chiffre jeté comme ça, il n'a pas été explicité, je n'ai jamais vu un document qui démontrait qu'il y avait 100 000 € [...] Six mois après, on me dit que ça y est, il y a réorganisation de [l'OTE] à la fin de la saison ».* (PP de la sphère économique, le 14/04/2015).

Les PP concernées reprochent également aux porteurs des projets de ne pas les impliquer suffisamment dans la conception et leur mise en place. Le projet de la Maison du Village (censé

¹⁰⁶ Bien qu'il ne compte que 1500 habitants, le village est surclassé dans la catégorie des communes de 20 000 à 40 000 habitants.

¹⁰⁷ Source : comptes-rendus administratifs du budget principal sur le site internet de la commune.

regrouper tout le tissu associatif de la station au même endroit) est particulièrement sujet à ce type de critiques.

[A propos du projet Maison du Village] « *L'aménagement de la Maison du Village on l'apprend dans la lettre du maire, dans notre boîte aux lettres [...] Je demandais à être impliqué dans ce processus parce qu'on était partie prenante, on était dans le bâtiment, on savait ce qui était bien, ce qui n'était pas bien, ce que les gens attendaient. Jamais on n'a été convié à la moindre réunion.* » (PP de la sphère économique, le 15/04/2015).

L'absence de cohérence stratégique de ces projets est la deuxième cause évoquée pour expliquer les perceptions critiques des PP les concernant. En effet, en l'absence de vision stratégique, ces projets sont avant tout des réponses aux enjeux perçus par les PP de la station. Il s'agit donc davantage de projets mis en place en réaction à des problématiques identifiées que de projets participant à la mise en place d'une stratégie à long terme.

[A propos du projet Réorganisation de l'OTE] « *A un moment donné, on dit qu'on a besoin de rationaliser nos moyens, nos structures et de travailler en cohérence. Cela nous a été présenté comme un objectif en soi [...] Il y a eu un effet d'annonce sauf que personne n'a compris pourquoi il fallait le faire [...] Il n'y a pas de sens donné, pas de vision, pas de stratégie et donc forcément, il y a des levées de boucliers.* » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

Nous pouvons également citer l'exemple du salon du véhicule électrique. D'après les PP interrogées, cet événement a été proposé en remplacement du salon du véhicule tout terrain dont l'image s'était dégradée dans le temps. Toutefois, certaines des PP s'interrogent sur l'intérêt de ce type d'évènement pour la station et remettent en question la cohérence de ce choix d'un point de vue stratégique. En particulier, ils expliquent que ces véhicules sont avant tout dédiés à un usage en centre-ville, en décalage avec l'univers de la station D.

[A propos du projet Salon Véhicule Electrique] « *J'ai demandé 'pourquoi a-t-on choisi le véhicule électrique ?' et on m'a répondu 'on pense que c'est porteur'. J'ai répondu 'aujourd'hui les véhicules électriques, qui les utilise ? C'est les citoyens. Est-ce que les gens de Lyon ou de Grenoble vont monter jusqu'à [la station] pour choisir leur véhicule électrique ? Je ne pense pas'.* » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

Finalement, malgré le nombre important de projets en cours dans la station D, tous ne font pas l'unanimité. En particulier, les projets de réorganisation de l'OTE et de la Maison du Village rencontrent une certaine résistance de la part des PP impactées. Ces difficultés trouvent leur origine dans un manque de pédagogie des porteurs de projets qui semblent ne pas suffisamment communiquer et impliquer les PP concernées par ces projets. Au-delà de ce constat, c'est aussi le manque de vision et de fait, de cohérence stratégique dans le choix de ces projets qui est critiqué par les PP.

2.3 Le niveau opérationnel : un fonctionnement relativement efficace à court terme mais principalement informel

Comme le montre la Figure 39 ci-dessous, les deux constats qui ressortent des entretiens concernant le niveau opérationnel sont ceux d'un fonctionnement jugé bon entre les PP mais caractérisé par un manque de coordination formelle entre ces mêmes PP.

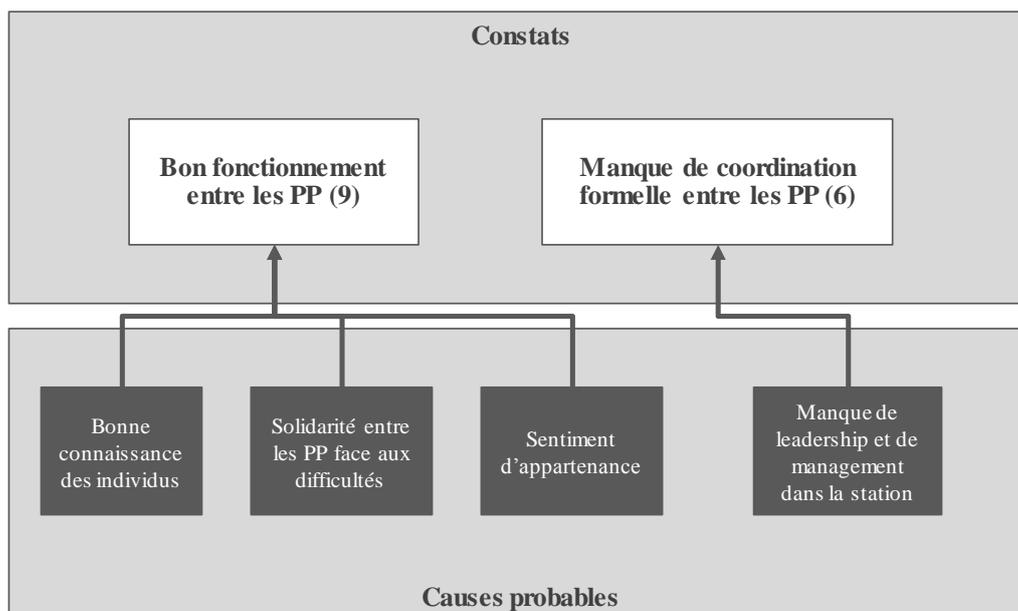


Figure 39 – L'étude de cas unique : principaux constats au niveau opérationnel
Entre parenthèses : le nombre de personnes interrogées ayant évoqué ce constat

2.3.1 Un fonctionnement satisfaisant entre les PP de la station

La majorité des PP interrogées estime que le fonctionnement entre elles, au niveau opérationnel, est satisfaisant. Elles mettent en avant la facilité avec lesquelles elles parviennent à communiquer entre elles et disent parvenir à faire entendre leur voix quand cela est nécessaire.

« Chaque jour, je suis au téléphone avec un de mes homologues des pistes, ou des remontées mécaniques. On va manger souvent entre directeurs, une fois par semaine ensemble, un coup avec le directeur des pistes, un coup avec le directeur des remontées. » (PP de la sphère civile, 15/04/2015).

D'autres PP mettent en avant l'importance du contact direct entre les personnes et de l'unité géographique ; tous vivent et travaillent au même endroit.

« Une fois de temps en temps on se réunit, on se met autour d'une table, un soir, on boit un coup et on discute. Ça resserre les liens, ça fait peut-être dire les choses qui font progresser. On est un petit village. » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

Les liens personnels, parfois de longue date, qui unissent les individus de la station est la principale raison de ce bon fonctionnement. En effet, certaines personnes, notamment au sein de la commune et dans les commerces, restaurants et hôtels, sont originaires du village et se connaissent depuis leur enfance.

« Il faut se rendre compte qu'il y a des gens dans notre municipalité qui ont grandi ensemble depuis qu'ils sont tout petits. Mon mari était à l'école avec les personnes qui sont à la commune maintenant. » (PP de la sphère politique, le 30/03/2015).

Toutefois, du fait du développement de la station, les fonctions de direction des principales PP de la sphère économique (ORM, OTE, etc.) sont désormais occupées par des personnes non originaires de la station. Celles-ci sont systématiquement qualifiées de « chinois » par les

autochtones. Bien que les relations soient jugées bonnes, l'intégration n'est pas évidente au milieu de personnes qui se côtoient depuis leur enfance et qui jouissent d'un statut à part.

« On a perdu un très bon directeur des pistes [...] dans ses équipes, il avait des gens du cru qui court-circuitent, qui ont grandi avec les élus et ils se connaissent dix fois mieux qu'on ne les connaîtra jamais. » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

« Si on n'est pas du coin, si on n'est pas montagnard, avant de faire ses preuves, c'est encore plus compliqué. On est nommé les chinois ici. » (PP de la sphère politique, le 30/03/2015).

La solidarité entre les PP, dans la difficulté, a également été évoquée pour expliquer cette relative efficacité au niveau opérationnel. Une des personnes interrogées l'a résumé ainsi : *« on est très bon en temps de guerre, mais pas toujours en temps de paix »*. L'exemple d'un incendie dans un bâtiment hébergeant des travailleurs saisonniers a été repris par plusieurs personnes.

« Dès qu'il y a un problème, là, c'est une super réaction, tout le monde se serre les coudes, c'est génial. Un bâtiment saisonnier a pris feu l'année dernière, tout le monde a hébergé quelqu'un. Il y a eu une chaîne de solidarité en montagne, c'est étonnant. » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

Enfin, le sentiment d'appartenance et la fierté de travailler dans la station semble fournir une motivation supplémentaire à certaines PP pour bien faire. Naturellement, ce sentiment d'appartenance est bien plus marqué chez les personnes originaires du village.

« Bien sûr qu'on y arrive et bien sûr qu'on s'entend bien, et heureusement opérationnellement ça fonctionne bien. Ils sont meilleurs que dans les autres stations ici, ils sont meilleurs en hôtellerie, en restauration d'altitude, ils sont meilleurs en boutique, parce qu'ils incarnent leurs produits, ils sont dedans, c'est leur famille qui a créé ça, ce ne sont pas des mercenaires du business. » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

2.3.2 Le manque de coordination formelle entre les PP

Malgré le bon fonctionnement entre les PP, il n'y a que peu de coordination formelle entre elles. Cela semble pourtant une nécessité compte tenu des défis auxquels la station est confrontée dont certains exigent des réponses globales, à l'échelle de la station. De la même façon, certains enjeux sociaux et environnementaux, tels que le transport ou la consommation d'énergie nécessitent des efforts coordonnés. Les moments formels d'échange et de travail entre les PP sont pourtant rares ; nous en avons identifié uniquement 4 repris dans le Tableau 33.

Moments	Finalités	PP concernées
Conseil Municipal (Mensuel)	Gestion des affaires de la commune	Les élus Les citoyens
Assemblée Générale de l'OTE (Annuel)	Informations auprès des cotisants à l'OTE	PP de la sphère économique
Debriefing de fin de saison d'hiver (Annuel)	Bilan touristique de la saison d'hiver	Toutes (mais principalement PP de la sphère économique)
Réunion des chefs de service (Hebdomadaire)	Gestion des problématiques techniques et opérationnelles à l'échelle de la station	Chefs de service des principales PP (ORM, services techniques, club des sports, etc.)

Tableau 33 – L'étude de cas unique : moments formels d'information et de travail entre les PP

Le conseil municipal s'occupe avant tout des problématiques communales. L'assemblée générale de l'OTE et le debriefing de fin de saison d'hiver sont essentiellement des moments d'information.

Seule la réunion hebdomadaire des chefs de service permet à certaines PP de travailler ensemble et de se coordonner. Toutefois, elle ne concerne que les problématiques techniques et opérationnelles. Par ailleurs, elle semble avoir englobé de plus en plus de sujets dans le temps, si bien que de nombreux participants ne perçoivent plus vraiment l'intérêt de cette réunion de service.

« *Tout le monde est représenté, il y a plein de choses qui se disent. Certains l'appellent 'la réunion des chiens écrasés'. Elle pourrait être intéressante et constructive, elle ne l'est pas.* » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

« *Moi j'y vais parce que je suis obligé d'y aller, même si je n'ai rien à dire, il faut que j'y aille pour entendre ce qui se dit.* » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

Une fois encore, l'absence de pilote et le manque de management est pointé du doigt. D'une part, l'animation et la gestion de la réunion hebdomadaire des chefs de service paraît défailante. D'autre part, comme le souligne certaines des PP interrogées, parmi ces 4 moments d'échange et de travail, aucun n'est consacré à la stratégie de la station.

« *Des réunions stratégiques, il n'y en a pas.* [Le Directeur Général des Services] *avait essayé d'organiser un comité exécutif de station, ça avait beaucoup de sens. Mais ça n'a pas duré. On s'est réuni une fois, mais il n'y avait pas une vraie volonté d'animer, d'avoir un ordre du jour et de prendre des décisions.* » (PP de la sphère économique, le 31/03/2015).

En synthèse, le niveau opérationnel repose avant tout sur de l'informel, principalement du fait des bonnes relations entre les individus. De fait, la station est particulièrement efficace lorsqu'elle a besoin de réagir dans les situations d'urgence mais rencontre davantage de difficultés lorsqu'il s'agit de se coordonner dans une démarche plus anticipative comme celle relative au management de la performance sociétale.

SYNTHESE du Chapitre 4

La finalité de cette étude de cas unique exploratoire, première étape de notre stratégie d'accès au réel, était d'illustrer, décrire et de comprendre la réalité de la performance sociétale pour une station de montagne.

La première section s'est concentrée sur la dimension « *résultats* » de la performance sociétale de la station D. Les résultats révèlent la prise en compte inégale de ses trois composantes. D'un côté, la composante économique concerne et préoccupe l'ensemble des PP de la station ; leurs perceptions ainsi que les données secondaires convergent vers le constat d'une « *bonne* » performance (bien qu'en baisse) derrière laquelle se cachent de nombreux enjeux. De l'autre, les problématiques sociales et environnementales ne sont que partiellement saisies à l'échelle de la station ; leur prise en compte repose avant tout sur le bon vouloir et les sensibilités individuelles des différentes PP de la station. Concernant les clients, la performance économique les intéresse peu, bien qu'ils la perçoivent très bonne au regard des niveaux de prix. Ils semblent nettement plus interpellés par les composantes sociales et environnementales de la performance de la station D qu'ils jugent « *bonnes* » tout en reconnaissant un manque d'information pour fonder ce jugement.

Cette prise en compte inégale des composantes de la performance sociétale traduit ce que nous pourrions qualifier de « *tropisme économique* » de la station D : qu'il s'agisse des indicateurs de performance utilisés ou des perceptions des PP, la composante économique de la performance demeure la priorité de la station D. Ce tropisme pose également la question des représentations des composantes sociales et environnementales de la performance qui ne sont pas partagées par les PP de la station D. Enfin, le manque d'indicateurs à l'échelle de la station constitue un autre résultat de cette première section. Nous avons, en particulier, pu mettre en évidence la présence de barrières techniques et organisationnelles.

La deuxième section s'est intéressée à la dimension managériale de la performance sociétale. Les résultats indiquent que le niveau stratégique est quasi-absent dans la station D et qu'il n'existe pas de vision stratégique. Au niveau tactique, la station entreprend de nombreux projets, en partie pour contrecarrer la baisse de la performance économique. Ces projets manquent cependant de cohérence du point de vue des répondants. Sur le plan opérationnel, le fonctionnement entre les PP est jugé satisfaisant mais se heurte à l'absence de coordination formelle.

Les carences de la station au niveau stratégique sont particulièrement pénalisantes du point de vue de la performance sociétale puisqu'elles impactent fortement les niveaux tactique et opérationnel. En effet, le manque de stratégie pousse la station et ses PP à se concentrer sur l'urgence liée à la dégradation de la situation économique. Ceci conduit à délaissier les problématiques sociales et environnementales. Par ailleurs, les PP privilégient une attitude de réaction aux problèmes et aux situations plutôt qu'une attitude d'anticipation et de construction à long terme. Enfin, l'absence de cap ou de ligne guide entraîne une perte de sens qui peut se traduire, chez certaines PP, par une remise en question des projets de la station. L'expression de l'une d'entre elles – « *bons en temps de guerre, pas toujours bons en tant de paix* » – résume

bien le fonctionnement de la station D, davantage dans la réaction à court terme que dans l'anticipation et la construction à plus long terme.

Finalement, le statut de cas « *exemplaire* » pour la station D peut être débattu. Il apparaît que l'attitude de la station face aux composantes sociales et environnementales de la performance correspond davantage à la position « *réactive* » dans l'échelle RDAP de Wilson (1975). Toutefois, cette étude de cas a permis de mettre en lumière l'importance de la dimension managériale de la performance sociétale. Elle a également permis de révéler certaines problématiques liées à la performance sociétale apparemment propres aux stations de montagne ; la question du pilotage et de son incarnation dans la station, les barrières techniques et organisationnelles à la mesure de la performance et la question des représentations non partagées de la performance sociétale.

L'opérationnalisation du modèle que nous avons utilisée pour structurer cette étude de cas unique s'est révélée pertinente. Tel que nous l'avions prévu, elle a permis de conserver le potentiel de découverte de l'étude ainsi que son caractère exploratoire, écartant ainsi le risque d'une forte circularité (Dumez, 2013).

Comme attendu, cette étude de cas unique n'a pas permis de saisir de façon précise le rôle des PP dans la dimension managériale de la performance sociétale. C'est l'objet de l'étude de cas multiple dont les résultats sont présentés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 5 – LES RESULTATS DE L’ETUDE DE CAS MULTIPLE

INTRODUCTION du Chapitre 5	182
SECTION 1 – Le niveau stratégique du management de la performance sociétale ..	184
1.1 L'état des lieux du niveau stratégique : un manque d'intégration des composantes sociales et environnementales.....	184
1.1.1 <i>Des visions stratégiques centrées sur le tourisme.....</i>	<i>185</i>
1.1.2 <i>La notion de facteurs clés de succès mal comprise par les PP.....</i>	<i>189</i>
1.2 Le rôle des PP au niveau stratégique : une concentration des rôles aux mains des PP les plus puissantes et/ou légitimes.....	189
1.2.1 <i>Le rôle central d'une « entité focale » dans la construction de la vision stratégique.....</i>	<i>190</i>
1.2.2 <i>De nombreuses PP pour porter et décliner la composante économique de la vision stratégique.....</i>	<i>191</i>
1.2.3 <i>Une synthèse du rôle actuel des PP au niveau stratégique.....</i>	<i>192</i>
SECTION 2 – Le niveau tactique du management de la performance sociétale.....	195
2.1 L'état des lieux du niveau tactique : de nombreux projets mais un déficit de mesure de performance.....	195
2.1.1 <i>De nombreux plans et projets, parfois pour compenser le manque de stratégie.....</i>	<i>196</i>
2.1.2 <i>Un nombre limité d'indicateurs de performance et l'absence d'objectifs.....</i>	<i>198</i>
2.1.3 <i>Des suggestions pour la mesure de la performance.....</i>	<i>202</i>
2.2 Le rôle des PP au niveau tactique : l'opportunité sous exploitée d'impliquer d'autres PP ...	204
2.2.1 <i>La construction et le pilotage des plans et projets réservés à quelques PP.....</i>	<i>204</i>
2.2.2 <i>L'attitude paradoxale des PP face aux indicateurs et objectifs de performance.....</i>	<i>205</i>
2.2.3 <i>Une opportunité d'impliquer davantage de PP par le management de projet.....</i>	<i>206</i>
2.2.4 <i>Une synthèse du rôle actuel des PP au niveau tactique.....</i>	<i>207</i>
SECTION 3 – Le niveau opérationnel du management de la performance sociétale	211
3.1 L'état des lieux du niveau opérationnel : un niveau plutôt absent	211
3.1.1 <i>L'absence de structure pilote.....</i>	<i>211</i>
3.1.2 <i>Les systèmes de contrôle de la performance et d'incitation peu utilisés.....</i>	<i>213</i>
3.2 Le rôle des PP au niveau opérationnel : une situation d'impasse.....	215
3.2.1 <i>L'insoluble débat de l'entité en charge du pilotage.....</i>	<i>215</i>
3.2.2 <i>La division des PP quant aux systèmes de contrôle de la performance et d'incitation.....</i>	<i>216</i>
3.2.3 <i>Le leadership comme solution émergente.....</i>	<i>217</i>
3.2.4 <i>Une synthèse du rôle actuel des PP au niveau opérationnel.....</i>	<i>218</i>
SYNTHESE du Chapitre 5	221

INTRODUCTION du Chapitre 5

Ce chapitre présente les résultats de l'étude de cas multiple qui constitue la deuxième étape de notre stratégie d'accès au réel (cf. Figure 40 ci-dessous). Cette étude cherche à confronter empiriquement les propositions **P1** et **P2** selon lesquelles le rôle des PP se situe aux trois niveaux du management de la performance sociétale (**P1**) et qu'il s'agit d'un rôle actif (**P2**).

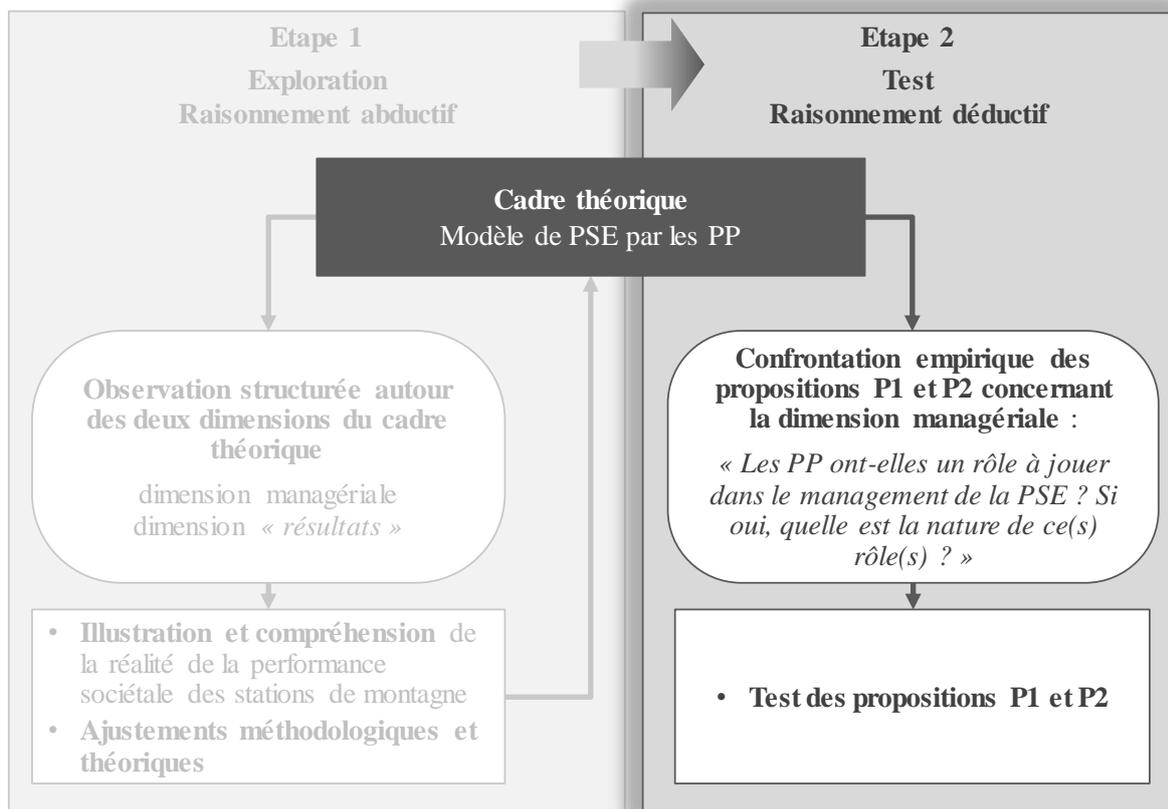


Figure 40 – La place de l'étude de cas multiple dans la stratégie d'accès au réel

Cette étude de cas traite du management de la performance sociétale tel que conceptualisé dans le Chapitre 1 (cf. Figure 5). Elle a été conduite lors de l'hiver 2015/2016 et l'été 2016. Elle repose sur des entretiens semi-directifs avec des PP des différentes sphères (économique, politique et civile) des 4 stations. Au total, 53 entretiens ont été menés. Les points clés de la méthodologie de cette étude de cas multiple sont rappelés dans l'Encadré 11 ci-dessous.

Ce chapitre est organisé en trois sections. Chacune d'entre elles se rapporte à l'un des trois niveaux du management de la performance sociétale.

La première section se concentre sur le niveau stratégique du management de la performance sociétale. Bien que les stations présentent des situations contrastées à ce niveau, elles ont en commun une faible intégration des problématiques sociales et environnementales. Du point de vue du rôle des PP, le niveau stratégique est dominé par la commune et les PP de la sphère économique disposant de la plus grande légitimité et/ou du plus grand pouvoir dans cette sphère. Les autres PP ne sont que très marginalement concernées.

La deuxième section s'intéresse au niveau tactique du management de la performance sociétale. Les résultats montrent que les 4 stations réalisent de nombreux projets (construction de remontées mécaniques, construction de nouveaux logements, aménagements du domaine skiable, etc.) dont la majorité concerne le tourisme. Elles ne disposent toutefois que d'un nombre limité d'indicateurs de performance et n'ont défini aucun objectif pour ces indicateurs (à l'exception d'une station). Ce niveau tactique n'implique qu'un nombre restreint de PP, peu ou prou les mêmes que celles concernées par le niveau stratégique. Toutefois, contrairement au niveau stratégique, les autres PP manifestent un intérêt plus marqué pour les éléments du niveau tactique donnant alors l'opportunité à la station de les impliquer davantage.

Enfin, la troisième section traite du niveau opérationnel du management de la performance sociétale. L'état des lieux de la situation actuelle révèle un niveau plutôt absent, et ce, dans les 4 stations étudiées. L'analyse du rôle des PP, à ce niveau, mène à une impasse. D'une part, les PP ne s'accordent pas sur l'intérêt d'une structure pilote dans la station ni sur son identité. D'autre part, la pertinence de systèmes de contrôle et d'incitation divisent fortement les PP.

Les analyses conduites dans ce chapitre reposent sur deux types de données :

> **les données issues du questionnaire administré en début d'entretien.** Il s'agit de questions fermées concernant le management de la performance sociétale mis en œuvre dans la station (cf. Figure 26 du Chapitre 3). Ces données ont été collectées via un formulaire papier puis saisies dans le logiciel d'enquête et d'analyse des données Sphinx IQ.

> **Les données issues des entretiens à proprement parler.** Pour chacun des 8 leviers managériaux du management de la performance sociétale, plusieurs thèmes ont été abordés, dont le rôle des PP (cf. Figure 27 du Chapitre 3). Ces données ont été codées à l'aide du logiciel de traitement des données qualitatives Atlas.ti 7.

Chacune des sections de ce chapitre porte sur l'un des trois niveaux du management de la performance sociétale. Chaque niveau est lui-même abordé aux travers de deux analyses :

> **L'état des lieux de la situation actuelle.** Cette analyse s'appuie sur les données issues du questionnaire ainsi que sur les données d'entretien.

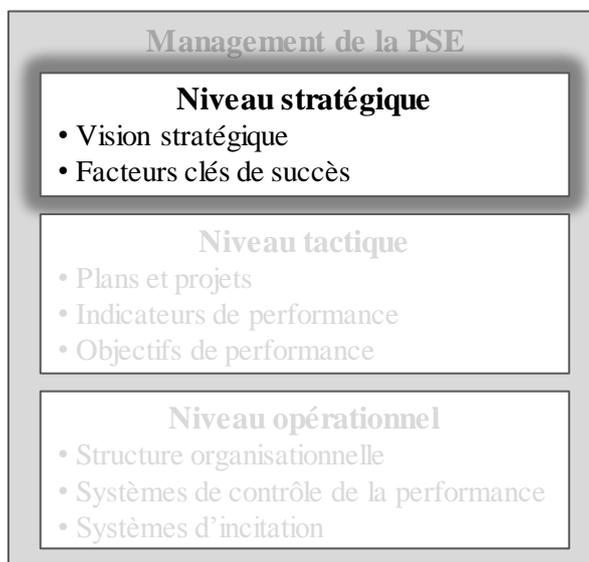
> **L'analyse du rôle des PP.** Cette analyse s'appuie exclusivement sur les données d'entretien.

Les résultats sont présentés sous forme d'un texte narratif (illustré à l'aide de verbatim) et, ponctuellement, **à l'aide de formats plus synthétiques** (diagrammes d'analyse des questions fermées, tableaux récapitulatifs des rôles des PP).

Encadré 11 – Les points clés de la méthodologie de l'étude de cas multiple

SECTION 1 – Le niveau stratégique du management de la performance sociétale

L'analyse menée au niveau stratégique du management de la performance sociétale des 4 stations porte sur les deux leviers managériaux qui constituent ce niveau ; la vision stratégique et les facteurs clés de succès.



La première partie de cette section s'intéresse à l'état de lieux du niveau stratégique dans les 4 stations. Cet état des lieux permet de mettre en lumière des situations hétérogènes partageant un point commun : celui du manque d'intégration des questions sociales et environnementales.

La deuxième partie de cette section traite du rôle des PP. Il apparaît que le niveau stratégique reste l'affaire d'un nombre restreint de PP dans les 4 stations.

1.1 L'état des lieux du niveau stratégique : un manque d'intégration des composantes sociales et environnementales

Les situations des 4 stations, quant à leur management de la performance sociétale, sont contrastées au niveau stratégique. De l'avis des PP interrogées, la station A possède une vision stratégique, la station D est en train de la construire alors que les stations B et C n'en développent aucune. L'analyse des facteurs clés de succès a surtout permis de mettre en avant la difficulté, éprouvée par un certain nombre de PP interrogées, à s'en saisir. Cette difficulté n'est pas due à l'opérationnalisation de cette notion mais semble s'expliquer davantage par son caractère « technique » et, plus largement, par la difficulté de certaines PP à s'approprier le niveau stratégique du management de la performance sociétale. Finalement, les entretiens révèlent que le niveau stratégique des 4 stations reste centré autour de préoccupations économiques en lien avec le tourisme. Les composantes sociales et environnementales sont peu présentes et leur intégration au niveau stratégique demeure limitée

1.1.1 Des visions stratégiques centrées sur le tourisme

Les réponses des PP interrogées, concernant l'existence d'une vision stratégique, ont permis de mettre en lumière des situations différentes dans les 4 stations (cf. Figure 41 ci-dessous).

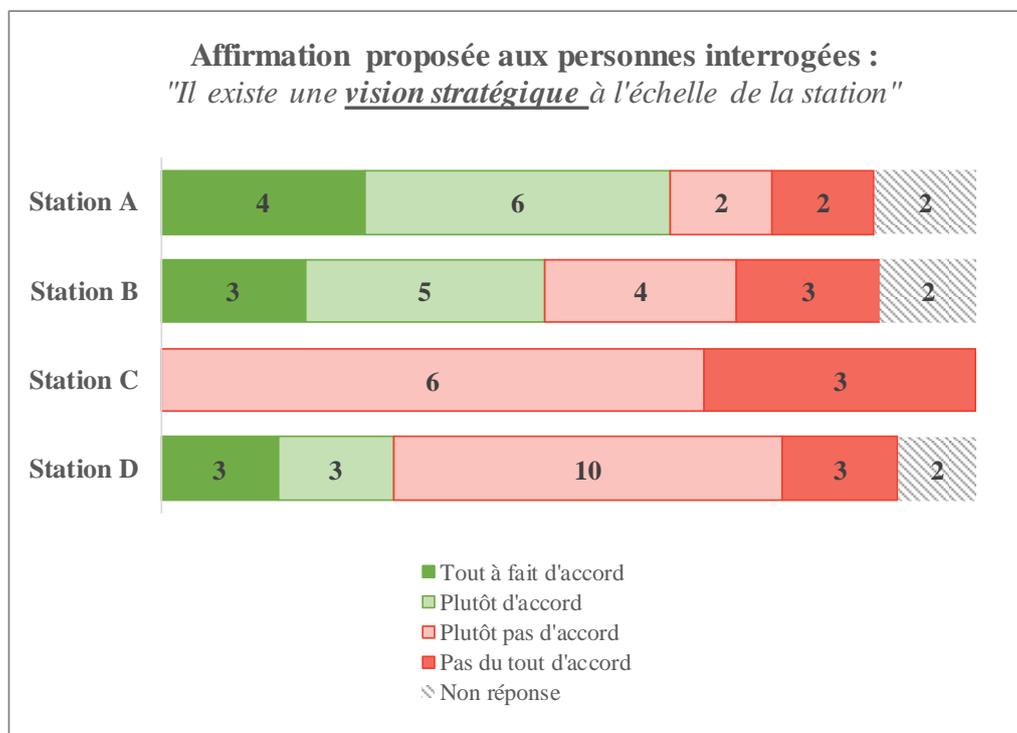


Figure 41 – L'étude de cas multiple : existence d'une vision stratégique dans les 4 stations

Résultats obtenus à partir des réponses au questionnaire administré en début d'entretien.

Dans la station A, la majorité des PP interrogées, quelle que soit leur sphère d'appartenance, attribue une vision stratégique à la station. En recoupant les données des différents entretiens menés, cette vision (présentée dans l'Encadré 12 ci-dessous) semble définie et portée par l'office de tourisme.

Au travers de sa stratégie, la station A se donne pour ambition d'être « *la station de demain* » autour de trois axes forts ; un axe « *diversification* » (qui consiste à attirer de nouvelles clientèles), un axe « *digital* » (qui vise à rendre le parcours client plus connecté) et un axe « *neige et environnement* » (qui cherche à préserver les ressources naturelles de la station tout en garantissant un enneigement tout au long de la saison). Toutefois, d'après la direction de l'office de tourisme, peu d'éléments de cette vision ont été formalisés dans une stratégie.

D'après les PP interrogées, l'existence de cette vision tient beaucoup au charisme et au leadership du directeur de l'office de tourisme.

Les PP interrogées qui perçoivent et connaissent cette vision en sont satisfaites et estiment qu'elle répond aux enjeux de la station. Ils la trouvent particulièrement en phase avec les caractéristiques de la station (station ski aux pieds, uniformité architecturale).

Encadré 12 – L'étude de cas multiple : vision stratégique de la station A

La situation de la station B est différente. Bien qu'une part importante des PP interrogées estime qu'il existe une vision stratégique, la majorité d'entre elles considère que la vision stratégique

de la station repose exclusivement sur la construction d'une remontée mécanique reliant le centre de la station B au centre de la station A. Malgré l'importance de ce chantier et son caractère central pour la station B (cf. Encadré 13 ci-dessous), il s'agit avant tout d'un projet et non pas d'une vision stratégique à proprement parler, comme le fait remarquer un élu.

« *La priorité et la seule c'est le [projet de liaison avec la station A]. Notre équipe municipale elle a été réunie autour du [projet de liaison avec la station A], après, tout le reste, c'est divers. Il n'y a qu'un truc central qui nous réunit c'est ça, c'est la liaison entre nos deux stations [...] ce n'est pas ça une vision [...] On oublie tout le reste.* » (PP de la sphère politique, station A et B, le 14/06/2016).

La construction d'une liaison entre le centre de la station B et le centre de la station A est un projet initié et défendu par la commune depuis de nombreuses années.

Cette construction est perçue comme le chantier prioritaire de la station B. En effet, la station B est située à 1 200 m d'altitude et son domaine skiable culmine à 2 000 m ; elle est donc particulièrement vulnérable aux manques de neige, en début et fin de saison, de plus en plus fréquents du fait du réchauffement climatique. La liaison avec la station A (située à 1 800 m d'altitude avec un sommet à 2 400 m sur son domaine skiable) permettrait donc d'offrir une meilleure garantie de neige aux skieurs de la station B.

Toutefois, le projet divise. D'une part, les PP de la station A n'y ont que peu fait référence et n'y accordent que peu d'importance. Certaines de ces PP doutent même de la pertinence du projet pour la station A, créant une asymétrie d'intérêts entre les deux stations que la remontée doit relier. D'autre part, ce projet nécessite de réaménager le quartier où sera située la gare de départ dans la station B, suscitant l'adhésion de certaines PP (les personnes qui vont profiter de la construction de nouveaux logements pour les travailleurs saisonniers, par exemple) et le rejet d'autres (les commerces situés dans la zone concernée, par exemple).

Au moment où les entretiens ont été conduits, le projet était toujours au stade de planification et n'était pas entré en réalisation.

Encadré 13 – L'étude de cas multiple : projet de liaison des stations A et B

Le consensus autour de l'absence de vision stratégique dans la station C est, quant à lui, très net. Cette absence de vision s'explique par des événements récents à la tête de la station (présentés dans l'Encadré 14 ci-dessous) qui ont créé un climat de crise, empêchant les PP de se projeter sur le long terme. Au moment où les entretiens ont été conduits dans la station C, la commune commençait à travailler sur des « *axes stratégiques* » mais rien n'avait encore été formalisé.

« [La stratégie] *est en cours de formalisation [...] notre ambition c'est de mettre en cohérence cette stratégie et de la communiquer de la façon la plus lisible possible. Certains objectifs généraux ont déjà été communiqués [...] mais la stratégie n'a pas été communiquée de façon opérationnelle globale.* » (PP de la sphère civile, station C, le 21/04/2016).

Lors des années 2000 jusqu'au début des années 2010, la station C était reconnue comme un modèle de fonctionnement parmi les stations françaises. Elle fut l'une des premières à disposer d'un OTE¹⁰⁸, dont les missions sont plus larges et les budgets plus importants que ceux d'un office de tourisme classique. A ce moment, le maire de la station C et le directeur général de l'OTE étaient particulièrement reconnus et appréciés de l'ensemble des PP de la station.

Peu avant les élections municipales de 2014, le maire de la station a été condamné par la justice pour des faits ayant eu lieu à la fin des années 2000. Cette condamnation a entraîné le départ du maire puis l'élection d'un

¹⁰⁸ C'est d'ailleurs le fonctionnement de la station C qui a poussé la station D, voisine, à se doter d'un OTE.

nouveau maire en 2014. Peu de temps après, le directeur général de l'OTE a été remplacé par une personne qui est restée en poste moins d'un an.

Ces événements ont entraîné une grande instabilité au sein des deux entités concernées (la commune et l'OTE¹⁰⁹) et ont suscité un climat de méfiance (voire de défiance) à leur égard. Lors de l'entretien mené avec l'actuel maire de la station C, ce dernier a expliqué que sa première mission, à son arrivée en 2014, a été de rétablir la confiance et de retrouver un climat de travail serein entre les PP de la station, avant même de travailler sur des éléments de stratégie.

Encadré 14 – L'étude de cas multiple : récents événements à la tête de la station C

Dans la station D, la vision stratégique semble absente comme cela avait déjà été observé lors de l'étude de cas unique, menée un an plus tôt. Toutefois, durant la période où les entretiens ont été conduits, la commune et l'OTE étaient en train de construire une stratégie (présentée dans l'Encadré 15 ci-dessous). La formalisation d'un premier document de cadrage touchait à sa fin mais ces éléments de stratégie n'avaient pas été communiqués et restaient entre les mains des élus et de la direction de l'OTE.

La stratégie de la station D, en cours de construction au moment des entretiens, repose sur une vision stratégique reprise comme un slogan : « *faire partie des 10 meilleures stations de monde* ».

Cette stratégie porte sur la période 2016-2020. Elle est articulée autour de 2 axes, l'un « *quantitatif* » et l'autre « *qualitatif* ». Le premier traduit l'ambition d'améliorer la fréquentation et la rentabilité de la station d'un point de vue touristique et le second cherche à garantir l'adéquation entre les types de clientèles ciblées et le(s) produit(s) touristique(s) de la station.

Il est prévu que ces deux axes soient déclinés en 5 à 6 volets. Ces volets seront confiés à différentes PP de la station (ORM, régie des pistes, club des sports, etc.) et gérés sur un mode de management par projet. Enfin, chacun des volets s'accompagne d'indicateurs de performance et d'objectifs associés. Le second axe comprend un volet environnemental et social portant sur le patrimoine immobilier, culturel, faunistique et floristique de la station.

Encadré 15 – L'étude de cas multiple : construction d'une stratégie pour la station D

Les PP qui estiment qu'il n'existe pas de vision stratégique considèrent qu'il s'agit d'un manque, à la fois pour la station et pour leur activité au sein de la station, comme le montre la Figure 42 ci-dessous. Pour ces dernières, il semble nécessaire que leur station se projette dans l'avenir et qu'elle imagine des réponses à certains défis (réchauffement climatique, maturité du marché du ski, nouvelles tendances de consommation des touristes, etc.).

¹⁰⁹ Rappelons que le maire de la station C est président de l'OTE. C'est également le cas dans la station D.

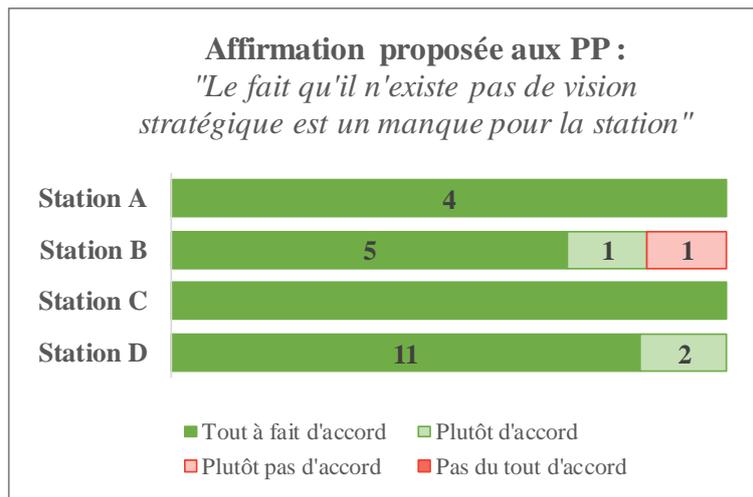


Figure 42 – L'étude de cas multiple : manque lié à l'absence de vision stratégique dans les 4 stations

Résultats obtenus à partir des réponses au questionnaire administré en début d'entretien. Cette question n'a été posée qu'aux PP ayant répondu « pas du tout d'accord » ou « plutôt pas d'accord » à la question de l'existence d'une vision stratégique.

S'il est acquis que l'absence de vision stratégique est un manque pour la station, un certain nombre de PP estime qu'il n'est pas possible ni pertinent de construire une vision pour une station de montagne et avance deux arguments. Premièrement, une station de montagne est trop complexe à gérer et les nombreux intérêts indépendants et divergents (possiblement contradictoires) des PP qui la constituent ne permettent pas de construire une vision. Ce premier argument est davantage présent dans les stations B et D. En effet, dans ces deux stations le tissu socio-économique est particulièrement atomisé, phénomène fréquent dans les stations village. Deuxièmement, la forte dépendance de l'activité ski aux conditions météorologiques rend la projection à long terme caduque ; Ce second argument traduit une vision économique à court terme basée sur la fréquentation des remontées mécaniques.

« On décide de ce que l'on va faire dans les 3 ans, on ne va pas très loin, 5 ans maxi parce que tout évolue, tout change, même pour l'hiver prochain, avec le Brexit, les choses vont être modifiées de façon très forte, et je pense qu'une de nos qualités c'est d'être agile. » (PP de la sphère économique, station A, le 07/07/2016).

Enfin, malgré 4 situations contrastées, le contenu des visions stratégiques (ou des idées de vision dans les stations qui n'en ont pas actuellement) **concerne principalement des problématiques économiques. Les questions sociales et environnementales sont peu prises en compte.** La vision stratégique de la station A intègre des éléments environnementaux (notamment un axe « neige et environnement ») mais davantage pour des raisons d'ordre économique (garantir un enneigement suffisant du domaine skiable). Concernant la station D (pour laquelle la vision est en cours de construction), la situation est similaire. Certaines PP ont mis en avant ce manque de prise en compte de ces problématiques en dehors du tourisme.

« C'est comme quand je vous donne l'exemple du business plan, c'est à la base qu'on le fait, avant de monter une société [...] et pour moi, ils n'ont pris que la partie financière du business plan, mais pas la totalité. » (PP de la sphère économique, station B, le 14/06/2016).

1.1.2 La notion de facteurs clés de succès mal comprise par les PP

Un nombre important de PP interrogées ne s'est pas exprimé à la question fermée portant sur l'identification des facteurs clés de succès, et ce, dans les 4 stations étudiées (cf. Figure 43 ci-dessous). Outre cette part importante de non réponses, certaines PP ont éprouvé des difficultés à comprendre la notion de facteurs clés de succès, malgré la définition fournie lors de l'entretien.

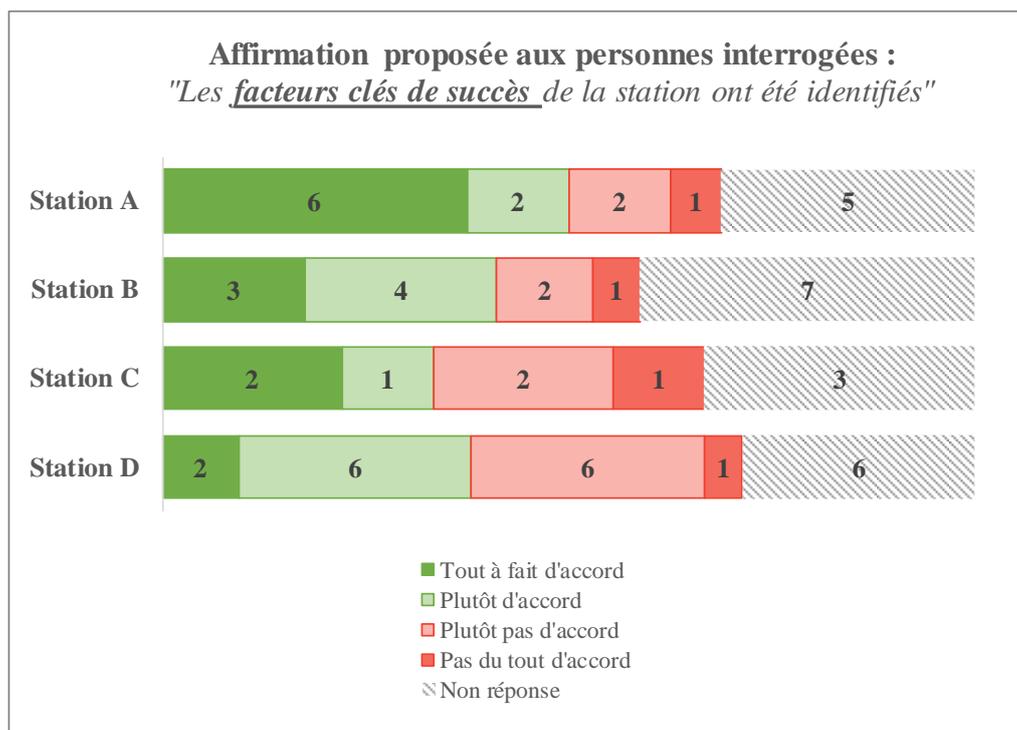


Figure 43 – L'étude de cas multiple : identification des facteurs clés de succès dans les 4 stations

Résultats obtenus à partir des réponses au questionnaire administré en début d'entretien

Si la notion de vision stratégique n'avait pas posé de problème, les difficultés de compréhension de la notion de facteurs clés de succès, plus « technique », traduit le fait que certaines PP sont exclues (ou s'excluent) des discussions et décisions stratégiques de la station et ne parviennent pas à se saisir du niveau stratégique du management de la performance sociétale.

Compte tenu de ces difficultés de compréhension, nous avons jugé préférable de ne pas conduire d'analyses supplémentaires concernant les facteurs clés de succès. Dans la suite de cette section, nous analyserons le niveau stratégique uniquement au travers de la notion de vision stratégique.

1.2 Le rôle des PP au niveau stratégique : une concentration des rôles aux mains des PP les plus puissantes et/ou légitimes

Le management de la performance sociétale, au niveau stratégique, revient uniquement aux PP les plus légitimes et/ou à celles qui détiennent un pouvoir économique important dans la station. Dans les stations B, C et D, la commune est reconnue comme la PP la plus légitime pour être à l'origine de la vision stratégique bien qu'elle s'appuie sur les PP disposant du plus fort pouvoir

dans la sphère économique (offices de tourisme/OTE, ORM) pour porter et décliner le volet économique de cette stratégie (notamment d'un point de vue touristique).

1.2.1 Le rôle central d'une « entité focale » dans la construction de la vision stratégique

Dans les stations B, C et D, les répondants insistent sur le fait que c'est avant tout à la commune, pour des raisons de légitimité statutaire et électorale, que devrait revenir la mission de créer et d'incarner la vision stratégique. Dans le cas de la station D, c'est bien la commune qui est à l'origine de la vision stratégique en construction, mais c'est à l'OTE que cette dernière a confié la mission de la formaliser et de la mettre en œuvre. Dans les stations B et C, bien qu'il n'existe pas de vision stratégique, la majorité des PP estime que c'est effectivement la commune qui devrait jouer ce rôle. Le principal argument avancé est celui de la légitimité de la commune du fait de ses missions et des nombreux intérêts qu'elle porte, y compris des intérêts non touristiques. En effet, elle est en charge du tourisme, elle est délégante de l'activité ski, elle finance en partie les associations (dont les offices de tourisme) et, enfin, elle jouit d'une légitimité électorale.

« Pour moi, la seule entité qui a la vision globale et la légitimité, c'est celle qui a été élue, c'est-à-dire les élus de la commune. Donc, même si elle délègue certaines missions, c'est à la commune de faire la stratégie. » (PP de la sphère civile, station D, le 21/03/2016).

Le cas de la station A est différent puisque c'est l'office de tourisme qui crée et incarne la vision stratégique. Cette situation s'explique de deux façons. D'une part, il semble que la commune laisse une complète autonomie à l'office de tourisme pour construire la vision et la stratégie de la station. Cette autonomie est autant due à la distance géographique¹¹⁰ qu'à des raisons historiques, comme le souligne une PP de la station A.

« Ici, il y a une indépendance qui n'est pas simplement géographique [...] elle est aussi historique, le développement de la station s'est fait de manière privée. La mairie avait des terrains et elle a tout vendu à un promoteur qui a tout fait, l'hébergement bien sûr, les routes, le réseau d'eau, d'assainissement, les remontées mécaniques, et qui les a gérés pendant très longtemps [...] et puis au niveau politique, les électeurs ils ne sont pas là, ils sont dans [la station B] [...] et puis, il y a le lobbying de [l'hébergeur principal] hyper fort ici. » (PP de la sphère économique, station A, le 01/07/2016).

D'autre part, du fait de l'absence d'habitants à l'année, les préoccupations de la station A sont quasi-exclusivement centrées sur les questions économiques, liées au tourisme d'hiver.

« [la station A] c'est un centre de vacances, c'est un gros club. Demain si c'est fermé, il n'y a plus personne. L'hiver, les gens viennent une semaine, repartent comme il vont au Club Med, il n'y a pas de vie, pas d'âme. » (PP de la sphère politique, station A et B, le 26/04/2016).

Dans cette station caractérisée par un fort « tropisme économique », l'office de tourisme, se présente comme une « structure focale du tourisme » à travers ses missions de commercialisation de la station, de communication et d'organisation d'événements. Il regroupe

¹¹⁰ Rappelons que la station A n'est pas située dans le village.

donc les intérêts, essentiellement économiques, des différentes PP de la station à la manière de la commune dans les 3 autres stations.

Bien qu'aucune PP seule ne puisse représenter et porter l'ensemble des intérêts de toutes les PP de la station, les résultats indiquent que les PP les plus à même de créer et incarner la vision stratégique (et plus largement la stratégie entière) **de la station sont celles qui ont vocation à concentrer et représenter les intérêts du plus grand nombre, à la manière d'une « entité focale »**. Le cadre légal français positionne naturellement la commune comme « l'entité focale » des stations de montagne. Toutefois, nous avons vu que d'autres PP peuvent également jouer ce rôle, à l'instar de l'office de tourisme dans la station A.

1.2.2 De nombreuses PP pour porter et décliner la composante économique de la vision stratégique

Au-delà de la création et de l'incarnation de la vision stratégique, se pose la question de sa déclinaison et de sa promotion dans la station.

Ce sont les principales PP de la sphère économique qui participent à la déclinaison économique (et donc touristique) de la vision stratégique. Dans la station D, c'est à l'OTE que la déclinaison de la vision stratégique, d'un point de vue économique, a été confiée. Par ailleurs, dans le cas de la station A, nous venons de voir que la vision stratégique portée par l'office de tourisme est presque exclusivement tournée vers le tourisme. Les offices de tourisme et les OTE sont donc les premiers concernés par cette déclinaison du fait de leurs missions de commercialisation de la station, de communication et d'organisation d'évènements. Dans les 4 stations, les ORM ont également un rôle important à jouer, étant donné leur poids en tant que gestionnaires de l'activité ski. Ils sont généralement consultés dans la création de la vision stratégique et ils participent activement à sa traduction pour l'activité ski.

« Pour moi, c'est la collectivité qui est à l'origine de la vision. C'est quand même les élus qui doivent définir ce qu'ils veulent pour leur mandat et pour l'avenir. Ce sont eux les représentants du peuple, des habitants donc c'est à eux de définir ça [...] pour ce qui est de décliner, tous les acteurs vont avoir leur rôle ; [l'OTE] sur l'aspect commercialisation et promotion, [l'ORM] sur l'aspect aménagement du domaine [...] chacun doit décliner. » (PP de la sphère économique, station C, le 21/04/2016).

Toutefois, les offices de tourisme / OTE et les ORM ne sont pas les seules PP de la sphère économique à disposer d'un tel rôle. Le fonctionnement et les configurations de certaines stations peuvent amener d'autres PP à occuper un rôle central au niveau stratégique. C'est notamment le cas de la station A, au sein de laquelle, l'hébergeur principal gère près des trois quarts des hébergements de la station, ce qui rend cette PP incontournable d'un point de vue stratégique.

« En terme commercial, [l'hébergeur principal] c'est les principaux. Si la politique commerciale de la station va à l'encontre de la leur, ça ne peut pas marcher. Il faut qu'il y ait une concertation et elle se fait [...] mais ça reste [l'hébergeur principal] qui va décider ou non de gros évènements ; quand on décide sur une semaine de faire un festival, si [l'hébergeur principal] ne met pas à disposition 50 ou 100 appartements, l'évènement ne se fait pas. » (PP de la sphère économique, station A, le 29/06/2016).

Au-delà du caractère incontournable de certaines PP, les personnes à l'origine de la vision stratégique peuvent aussi choisir d'impliquer d'autres PP qui, bien qu'elles ne soient pas aussi importantes au plan économique, peuvent se révéler être des relais importants compte tenu de leur influence. A titre d'exemple, dans le cas de la station A, la première école de ski de la station fait partie d'un bureau restreint de la station avec l'office de tourisme, l'ORM et les hébergeurs principaux.

« Dans notre bureau, il y a [la présidente de l'office de tourisme], le directeur et le président de [l'ORM], le directeur ou la directrice de [l'hébergeur principal], après il y a la plus grosse agence immobilière et le directeur de l'école de ski. » (PP de la sphère économique, station A, le 07/07/2016).

1.2.3 Une synthèse du rôle actuel des PP au niveau stratégique

Finalement, le rôle actuel des PP au niveau stratégique est présenté dans le Tableau 34 ci-dessous. Seule la question de la vision stratégique y est commentée compte tenu de la difficulté des PP à se prononcer plus précisément sur les facteurs clés de succès des stations. L'échelle d'intensité du rôle des PP, que nous avons utilisée dans ces tableaux, est présentée dans l'Encadré 16 ci-dessous.

Dans les tableaux récapitulatifs du rôle actuel des PP, aux différents niveaux du management de la performance sociétale, nous avons utilisé une échelle d'intensité du rôle des PP.

Cette échelle n'a pas été définie en amont de la collecte de données et ne provient pas de la littérature. Elle a émergé de l'analyse du rôle des PP vis-à-vis des différents éléments du management de la performance sociétale. En effet, cette analyse a révélé qu'il existe plusieurs degrés pour qualifier un rôle actif et pour qualifier un rôle non actif. Nous avons donc proposé une échelle à 4 niveaux.

Les 4 niveaux de l'échelle d'intensité du rôle des PP

Caractère actif du rôle	Niveaux	
Rôle actif	+++	Rôle crucial <i>PP pilote et/ou à l'origine de l'élément concerné</i>
	++	Rôle important <i>PP décisionnaire et/ou impliquée dans la mise en œuvre de l'élément concerné</i>
Rôle non actif	+	Rôle faible <i>PP consultée et informée au sujet de l'élément concerné</i>
	-	Absence de rôle <i>Aucun rôle de la PP vis-à-vis de l'élément concerné</i>

Encadré 16 – L'étude de cas multiple : définition de l'échelle d'intensité du rôle des PP

Tableau 34 – L'étude de cas multiple : le rôle actuel des PP au niveau stratégique du management de la performance sociétale

		Rôle vis-à-vis de la vision stratégique			
Stations PP	A	B	C	D	Remarques
Commune	+	Pas de vision stratégique	Pas de vision stratégique	+++	<ul style="list-style-type: none"> > Dans la station A, la commune a laissé l'office de tourisme libre de s'occuper de la vision stratégique et n'exerce aucun contrôle dessus. > Dans la station D, la commune est à l'origine de la vision stratégique à l'horizon 2020 en cours de construction.
Office de tourisme / OTE	+++			+++	<ul style="list-style-type: none"> > Dans la station A, l'office de tourisme est à l'origine de la vision stratégique et la porte auprès des PP. > Dans la station D, la commune a confié à l'OTE (en particulier à son directeur) la tâche de formaliser la stratégie complète ainsi que la responsabilité de sa déclinaison touristique.
ORM	+++			++	<ul style="list-style-type: none"> > Dans la station A, l'ORM est fortement impliqué dans la conception de la vision stratégique et est décisionnaire sur les aspects de la stratégie qui concernent le domaine skiable et son exploitation. > Dans la station D, l'ORM n'a pas été autant impliqué que dans la station A dans la formulation de la vision stratégique. Toutefois, il possède un rôle décisionnaire sur les aspects de la stratégie qui concernent le domaine skiable et son exploitation.
Autres PP de la sphère économique	+ Avec exceptions			+ Avec exceptions	<ul style="list-style-type: none"> > Les PP de la sphère économique (hors offices de tourisme, OTE et ORM) sont peu impliquées dans la stratégie et sont uniquement consultées/informées. > Dans la station A, le rôle de l'hébergeur principal de la station (qui gère près des trois quarts des logements de la station) vis-à-vis de la stratégie est comparable à celui de l'ORM du fait de son importance. > Dans la station D, la principale école de ski a été consultée dans la création de la vision stratégique.
PP de la sphère civile	-			+ Avec exceptions	<ul style="list-style-type: none"> > Dans la station A, les PP de la sphère civile ne jouent aucun rôle dans la vision stratégique, et plus généralement, au niveau stratégique. > Dans la station D, la direction générale des services de la commune a été consultée (intégrée à l'OTE) pour l'élaboration de la vision stratégique, ainsi que le club des sports.
<p>+++ : rôle crucial – PP pilote et/ou à l'origine de la vision stratégique ++ : rôle important – PP décisionnaire et/ou impliquée dans la mise en œuvre + : rôle faible – PP consultée et informée - : absence de rôle – Aucun rôle de la PP</p>					

En synthèse, les rôles actifs au niveau stratégique du management de la performance sociétale sont entre les mains d'un nombre limité de PP.

En premier lieu, nous avons constaté que la PP à l'origine de la stratégie est celle qui parvient à concentrer les intérêts d'un grand nombre de PP de la station. La commune endosse assez naturellement ce rôle, actif, dans la station D du fait de sa légitimité électorale (vis-à-vis des sphères civile et politique) et de sa légitimité de responsable légal du tourisme (vis-à-vis de la sphère économique). Dans la station A, dans laquelle les sphères politique et civile sont moins présentes (voire absentes), c'est à l'office de tourisme qu'est revenu ce rôle.

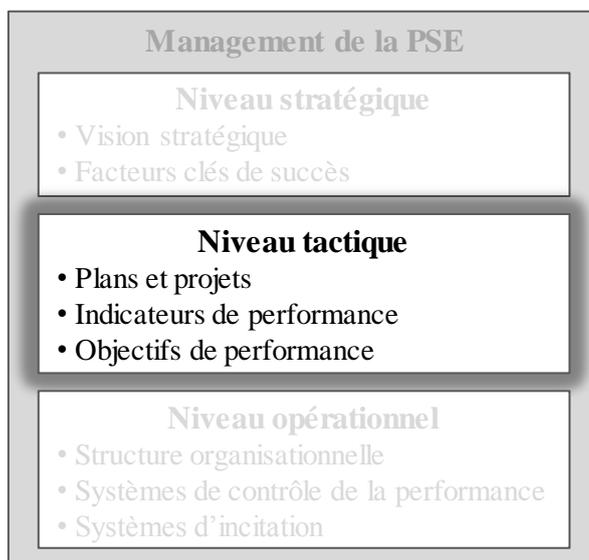
D'autres PP de la sphère économique jouent un rôle important et actif en portant et déclinant la stratégie sur le plan touristique. Il s'agit de PP rendues incontournables du fait de leurs missions ou de leurs moyens financiers. Les offices de tourisme/OTE et les ORM en font naturellement partie. Selon les configurations des stations, il peut y avoir d'autres PP amenées à jouer un tel rôle ; c'est le cas de l'hébergeur principal de la station A qui gère près des trois quarts des hébergements touristiques. Toutefois, ces PP appartiennent toutes à la sphère économique. Aucune des PP des deux autres sphères ne serait à même de prétendre à ce rôle.

Enfin, d'autres PP disposant d'une certaine légitimité (l'histoire, le prestige ou l'importance de leur mission), mais d'un pouvoir plus limité, peuvent également être sollicitées pour ce rôle actif qui consiste à porter la vision stratégique (ex : principales écoles de ski, service des pistes, etc.).

Les autres PP ne disposent pas de rôle actif au niveau stratégique du management de la performance sociétale et font preuve d'une certaine distance à l'égard de ce niveau jugé parfois trop abstrait et éloigné de leurs préoccupations.

SECTION 2 – Le niveau tactique du management de la performance sociétale

L'analyse menée au niveau tactique du management de la performance sociétale des 4 stations porte sur les trois leviers managériaux qui constituent ce niveau ; les plans et projets, les indicateurs de performance et les objectifs de performance.



Les 4 stations réalisent de nombreux plans et projets. Toutefois, le nombre d'indicateurs de performance utilisés demeure limité et aucun objectif de performance n'existe (à l'exception d'une station).

L'analyse du rôle des PP montre que le niveau tactique demeure également entre les mains de quelques PP, celles disposant du plus grand pouvoir décisionnaire et financier. Toutefois, à l'inverse du niveau stratégique, le caractère plus concret des éléments du niveau tactique suscite l'intérêt d'autres PP.

2.1 L'état des lieux du niveau tactique : de nombreux projets mais un déficit de mesure de performance

Les situations actuelles des 4 stations au niveau tactique sont comparables. Elles réalisent toutes de nombreux projets. Dans les stations A et D, ces projets n'entrent pas toujours en cohérence avec le niveau stratégique. Dans les stations B et C, ils constituent avant tout des substituts face au déficit de stratégie. Concernant les indicateurs et les objectifs de performance (que nous avons traité ensemble étant donné le lien naturel entre ces deux éléments), toutes les stations possèdent les 3 indicateurs¹¹¹ déjà mis en avant dans l'étude de cas unique mais aucun objectif de performance n'a été défini. Seule la station A a construit des indicateurs en phase avec sa stratégie et des objectifs associés (seulement pour certains indicateurs). La station D, pour sa

¹¹¹Il s'agit de la fréquentation touristique hivernale du domaine skiable, le taux de remplissage des hébergements et les scores et notes de satisfaction de la clientèle du domaine skiable.

part, est en train de construire ses indicateurs et définir les objectifs associés dans le cadre de sa stratégie. Toutefois, ils ne sont pas encore communiqués ni mis en place.

2.1.1 De nombreux plans et projets, parfois pour compenser le manque de stratégie

Le consensus autour de l'existence de projets pour les 4 stations est sans équivoque parmi les PP interrogées (cf. Figure 44 ci-dessous). Ce constat n'est pas sans rappeler les résultats de l'étude de cas unique.

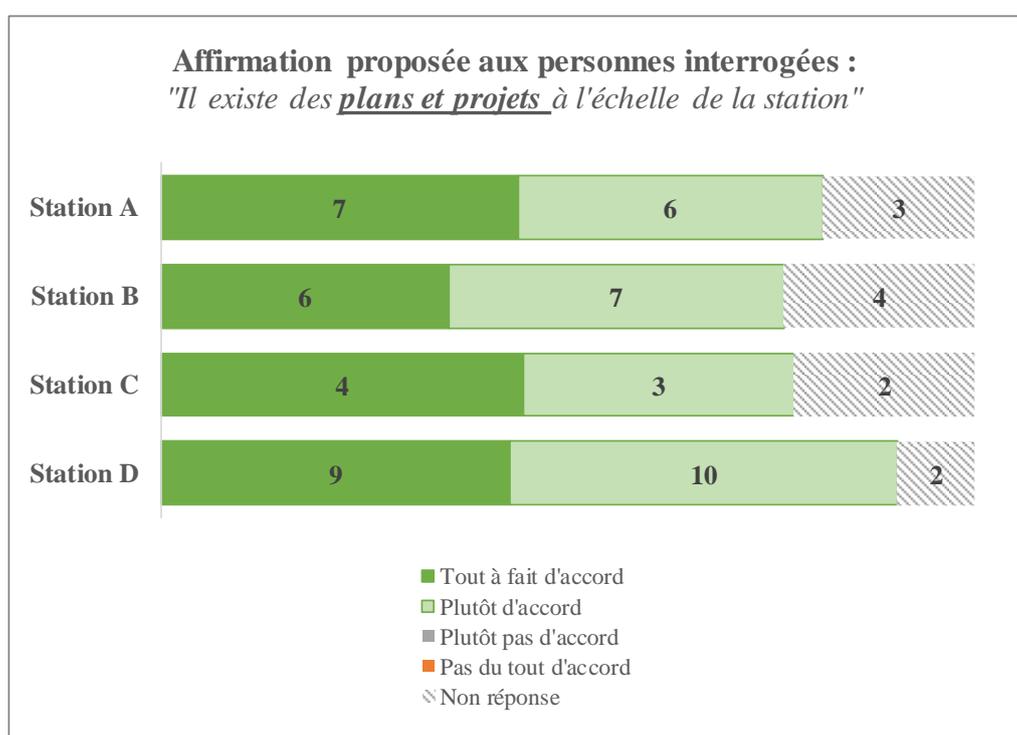


Figure 44 – L'étude de cas multiple : existence de plans et projets dans les 4 stations
Résultats obtenus à partir des réponses au questionnaire administré en début d'entretien

Dans la station A, 4 projets principaux ont été révélés. Les 3 premiers concernent la construction d'hébergements touristiques (avec un objectif de montée en gamme) et participent donc à l'axe « *diversification* » de la vision. Le dernier projet s'intéresse, quant à lui, au transport dans la station ; il ne s'inscrit dans aucun des axes de la vision à proprement parler et vient davantage répondre à des problématiques logistiques récurrentes de la station étant donné que celle-ci est intégralement piétonne. De fait, aucun projet ne se raccroche à l'axe « *digital* » ou à l'axe « *neige et environnement* ». Il est donc surprenant de constater que les principaux projets de la station ne soutiennent pas les trois axes stratégiques.

Le projet de liaison entre la station B et la station A est le seul projet significatif mené par la station B. Seules trois PP interrogées dans la station B (deux commerçants et la direction générale des services de la commune), ont évoqué deux autres projets¹¹². Ce constat est en phase

¹¹² Il s'agit d'un projet de détournement d'une route qui traverse la station (afin de rendre le centre-station complètement piétonnier) et d'un projet de changement du mode de gestion du centre aquatique (pour le passer sous la forme d'une délégation de service public).

avec celui déjà formulé pour la vision stratégique et confirme le rôle prépondérant de ce projet, pourtant controversé, pour l'avenir de la station.

« En écoutant les uns et les autres, je n'ai pas l'impression qu'il y ait d'autres choses qui émergent vraiment [...] Chacun se focalise vraiment sur [le projet de liaison avec la station A], peut être que ça occulte d'autres projets. » (PP de la sphère économique, station B, le 04/07/2016).

« C'est un excellent projet, le problème c'est qu'il barre tous les autres. » (PP de la sphère politique, station A et B, le 14/06/2016).

De son côté, la station C compte de nombreux projets et de diverses natures ; construction de nouvelles remontées mécaniques, aménagement et entretien d'un des glaciers du domaine skiable, construction de crèches, construction de nouveaux hébergements touristiques, mise en place de nouveaux événements, installation d'un outil de gestion de la relation client pour l'ensemble de la station, etc. Ce nombre conséquent de projets questionne quant à leur faisabilité et leur cohérence. Enfin, certaines PP dénoncent un manque de communication autour de ces projets.

« Je le sais parce que j'ai des informations mais ce n'est pas communiqué. Il y a plein de projets en route mais on n'en parle pas. Moi j'arrive à le savoir parce que j'ai un peu d'oreille, je suis ami avec [le maire], ils en ont sous le pied mais ils ne le disent pas. » (PP de la sphère économique, station C, le 23/03/2016).

Concernant la station D, nous avons saisi l'opportunité de comparer la situation actuelle à celle constatée lors de l'étude de cas unique. Les projets de réorganisation de l'OTE, de la Maison du Village et du salon du véhicule électrique ont été réalisés et sont considérés, dans l'ensemble, comme des succès. En revanche, le projet d'évènement digital et celui de fondation pour l'environnement ont été abandonnés, principalement du fait du départ des personnes qui les portaient. De son côté, le projet du centre-village piéton semble davantage ressembler à un dilemme insoluble qu'à un projet. Aucun nouveau projet n'a été imaginé depuis l'étude de cas unique ; il reste donc les 2 projets de construction de nouveaux logements actuellement en cours ainsi que celui de construction d'une nouvelle remontée mécanique (sur le point d'être achevée). Il s'évère donc que la station D, en s'attelant à la construction de sa stratégie, a réduit le nombre de projets en cours en se concentrant sur ceux qui sont les plus en lien avec sa stratégie.

Les plans et projets en cours dans les 4 stations relèvent majoritairement du tourisme et donc la composante économique, comme le montrent les exemples ci-dessus. Par ailleurs, les projets les plus importants et structurants des 4 stations s'inscrivent tous dans cette composante économique ; construction de remontées mécaniques pour les stations A et D, construction de nouveaux logements pour les stations A, C et D et organisation de nouveaux événements pour la station C.

Les plans et projets s'apparentent à des substituts de la vision stratégique dans les stations où celle-ci est absente. C'est notamment le cas de la station B avec le projet de liaison avec la station A, déjà évoqué précédemment. C'est également le cas de la station C pour laquelle le nombre et la diversité des projets évoqués semblent avant tout témoigner d'une absence de cap. Cette situation est à l'image de celle de la station D, observée lors de l'étude de cas unique. Nous avons alors constaté une absence de vision stratégique et de nombreux projets dont

certaines ont finalement échoué. Dans les stations A et D, les projets paraissent plus cohérents entre eux et leur nombre est plus réduit que dans la station C.

Finalement, les plans et projets occupent une place importante dans les 4 stations. Comme le montre la Figure 45 ci-dessous, la majorité des PP interrogées se dit satisfaite des projets en cours. Toutefois, ces résultats sont à considérer avec prudence ; on peut imaginer que certaines PP sont davantage satisfaites de l'existence des projets que du contenu des projets eux-mêmes. C'est notamment le cas pour la station C dans laquelle les PP dénoncent justement un manque de communication vis-à-vis du contenu des projets.

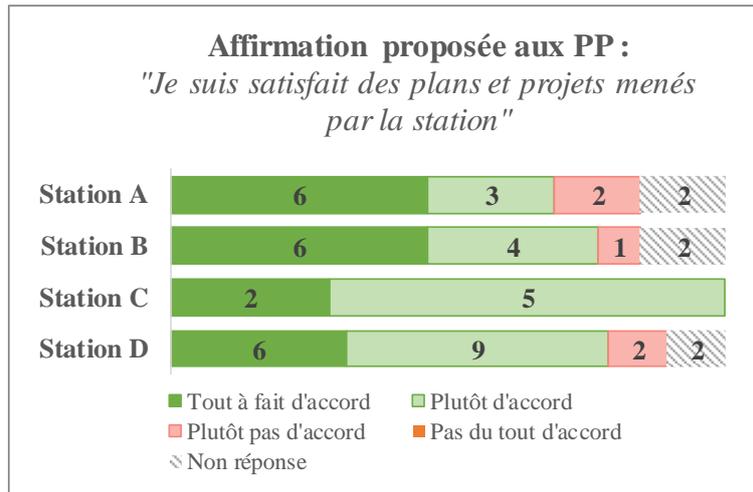


Figure 45 – L'étude de cas multiple : satisfaction à l'égard des plans et projets en cours dans les stations
Résultats obtenus à partir des réponses au questionnaire administré en début d'entretien. Cette question n'a été posée qu'aux PP ayant répondu « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » à la question de l'existence de plans et projets

2.1.2 Un nombre limité d'indicateurs de performance et l'absence d'objectifs

Dans les 4 stations étudiées, les propos des PP divergent sur la présence ou non d'indicateurs de performance. Toutefois, le consensus autour de l'absence d'objectifs est assez net pour l'ensemble des stations (cf. Figure 46 et Figure 47 ci-dessous).

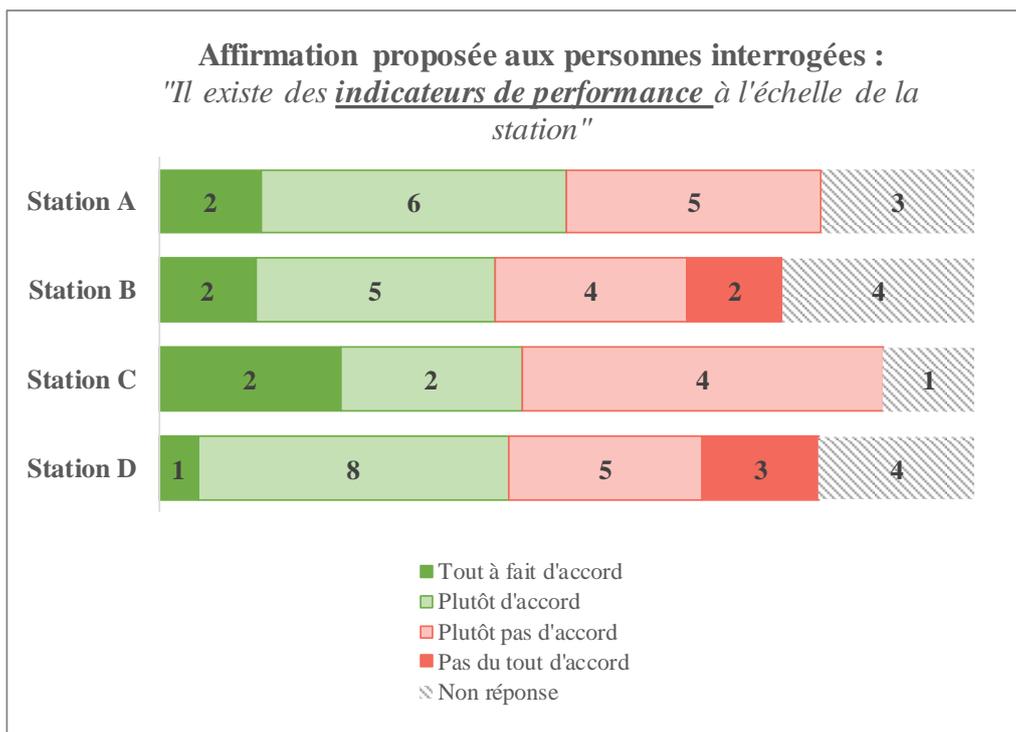


Figure 46 – L'étude de cas multiple : existence d'indicateurs de performance dans les 4 stations
Résultats obtenus à partir des réponses au questionnaire administré en début d'entretien

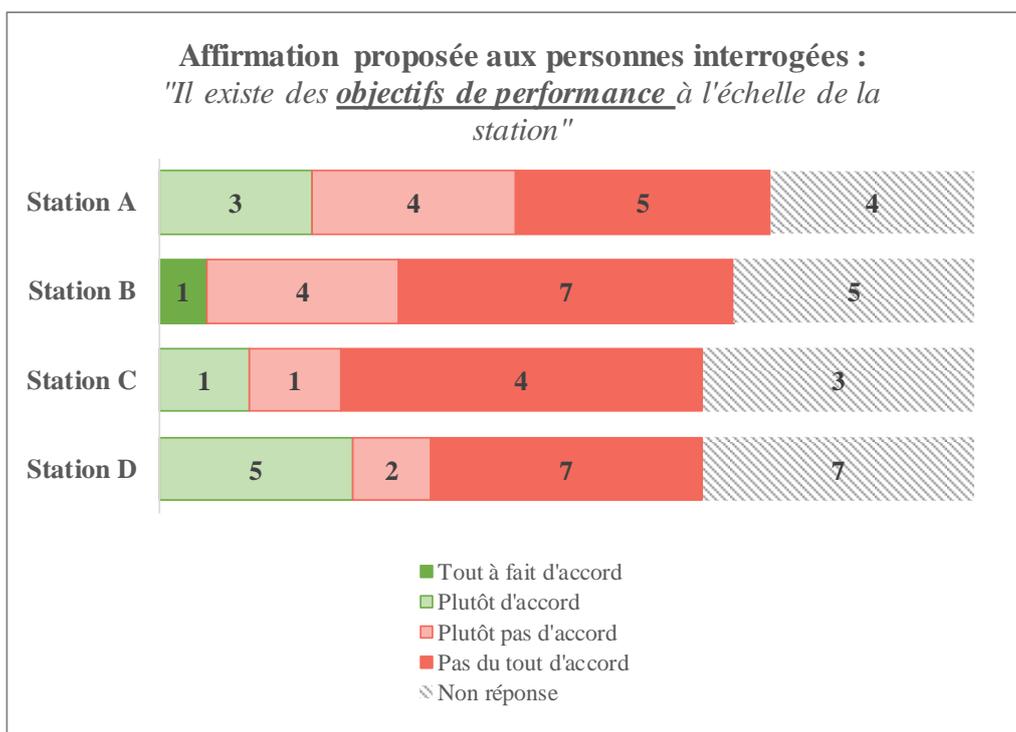


Figure 47 – L'étude de cas multiple : existence d'objectifs de performance dans les 4 stations
Résultats obtenus à partir des réponses au questionnaire administré en début d'entretien

Les résultats montrent que les 4 stations étudiées disposent des mêmes indicateurs que ceux identifiés pour la station D dans le cadre de l'étude de cas unique, à savoir la fréquentation touristique hivernale du domaine skiable, les taux de remplissage des hébergements et des

scores et notes de satisfaction de la clientèle du domaine skiable. Ce que nous avons observé lors de cette étude de cas unique se confirme ; ces indicateurs se retrouvent dans de nombreuses stations et apparaissent comment des outils génériques et incontournables du management des stations de montagne. Dans les stations B et C, aucun autre indicateur à l'échelle de la station n'a été identifié et aucun objectif de performance n'a été défini pour les 3 indicateurs évoqués ci-dessus¹¹³.

De son côté, la station A s'est dotée d'un nombre conséquent d'indicateurs. Ces derniers concernent la fréquentation et le remplissage de la station mais aussi le nombre de lits chauds/froids, les flux de touristes dans la station (comptage des arrivées/départs de touristes, taux de remplissage des parkings), les chiffres d'affaires par métier (restauration, hébergement, etc.), les bilans énergétiques des bâtiments. Ces indicateurs sont regroupés dans un grand tableau de bord créé et géré par l'office de tourisme qui s'occupe de centraliser les indicateurs de la station. La station A a également défini des objectifs de performance mais uniquement pour deux indicateurs ; le taux de lits chauds/froids (objectif de diminution de la part de lits froids) et la proportion de clients venant de certaines zones géographiques (objectif de pénétration de nouveaux marchés). De la même façon que pour les plans et projets, les objectifs définis ne concernent que l'axe « *diversification* » de la stratégie. Toutefois, ces indicateurs et objectifs ne sont que peu communiqués en dehors des quelques PP qui constituent le bureau de la station A.

« *Je ne connais pas [les indicateurs de performance]. On reçoit parfois des choses de [l'office de tourisme de la station A], par newsletter. Dans [la station A], je sais aussi qu'ils sont beaucoup plus pointus que l'office de tourisme de [la station B] à ce niveau-là.* » (PP de la sphère économique, station A, 14/06/2016).

Enfin, outre les 3 indicateurs évoqués précédemment, la station D est en train de définir d'autres indicateurs de performance et d'y associer des objectifs, dans le cadre de sa stratégie à l'horizon 2020. A l'inverse de la station A, ces indicateurs et objectifs doivent couvrir l'ensemble des axes de cette stratégie. Toutefois, ils n'ont pas encore été mis en place ni communiqués.

Pour les PP qui estiment qu'il n'existe pas d'indicateurs de performance ou d'objectifs de performance, cela constitue un réel manque comme en témoignent la Figure 48 et la Figure 49 ci-dessous.

¹¹³ Dans les 4 stations, il existe également des données sur les pesées d'ordures ménagères et les eaux usées. Elles ne sont toutefois pas formalisées ni suivies à la manière d'indicateurs de performance.

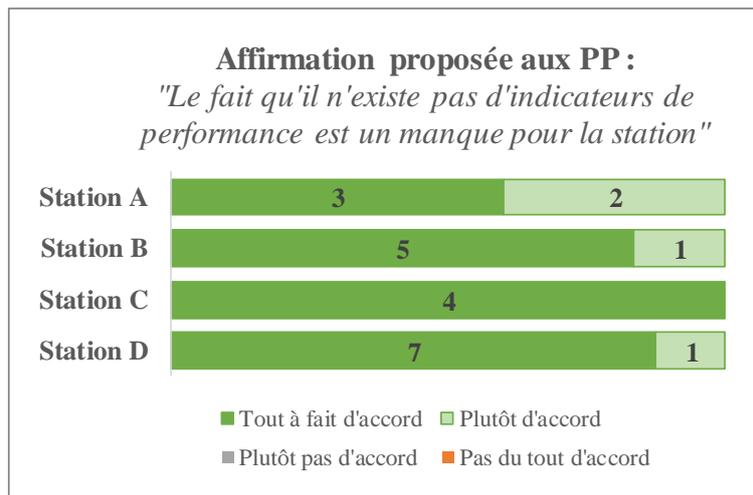


Figure 48 – L'étude de cas multiple : manque lié à l'absence d'indicateurs de performance dans les 4 stations

Résultats obtenus à partir des réponses au questionnaire administré en début d'entretien. Cette question n'a été posée qu'aux PP ayant répondu « pas du tout d'accord » ou « plutôt pas d'accord » à la question de l'existence d'indicateurs de performance

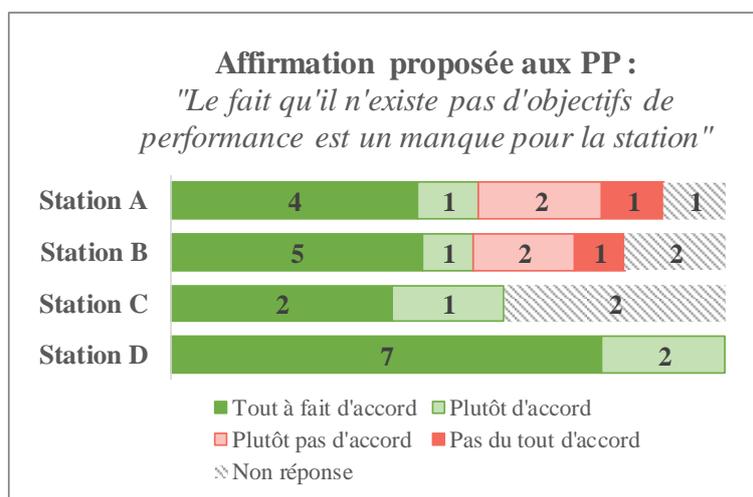


Figure 49 – L'étude de cas multiple : manque lié à l'absence d'objectifs de performance dans les 4 stations

Résultats obtenus à partir des réponses au questionnaire administré en début d'entretien. Cette question n'a été posée qu'aux PP ayant répondu « pas du tout d'accord » ou « plutôt pas d'accord » à la question de l'existence d'objectifs de performance

Les barrières organisationnelles et techniques constatées lors de l'étude de cas unique (cf. Section 1 du Chapitre 4) **se retrouvent dans les 4 stations étudiées.** En premier lieu, nous retrouvons la question de la complexité et du coût de la mesure. Les résultats confirment le problème de la coopération des PP pour l'élaboration d'indicateurs agrégés à l'échelle de la station. En effet, certaines PP, principalement les commerçants, restaurateurs et hôteliers indépendants, refusent de partager leurs données, comme le souligne le directeur de l'OTE de la station D :

« Je comprends bien que l'on ne peut pas rentrer dans le détail de chaque commerce, il y a aussi une confidentialité des affaires de chacun, j'en conviens bien mais ça nous manque. Ça nous manque pour évaluer les résultats de notre stratégie » (PP de la sphère politique, station D, le 25/03/2016).

Une fois encore, la station A se distingue des 3 autres stations étudiées. La collaboration est bonne et les PP interrogées acceptent de partager leurs données avec l'office de tourisme. Cette bonne collaboration s'explique principalement par le climat de confiance que le directeur de l'office de tourisme a su créer dans la station. Par ailleurs, la station A est moins concernée par la complexité de la mesure grâce à un fonctionnement interne plus simple.

« Le directeur de l'office de tourisme de [la station A], il sait tout, il dit j'ai tant de lits froids, nous dans [la station B] on ne sait pas dire, l'offre est tellement diversifiée entre les mains de beaucoup de propriétaires différents, c'est compliqué de rassembler les données mais c'est sûr qu'on a des lits froids, des lits sortis du marché et des lits de résidences qui sont tellement veillottes que les propriétaires ne viennent même plus. »
(PP de la sphère économique, station B, le 01/06/2016).

2.1.3 Des suggestions pour la mesure de la performance

Etant donné que ces difficultés avaient déjà été identifiées dans l'étude de cas unique, nous avons demandé aux PP interrogées, lors de cette deuxième étude, d'éventuelles suggestions pour les surmonter. Un certain nombre de PP a souligné l'intérêt de la mesure à partir de données en ligne. Dans la station D, il a notamment été évoqué l'idée d'évaluer la prestation de l'hébergement à partir des notes données sur TripAdvisor (une initiative a même été prise dans ce sens par l'ORM ; nous y reviendrons lors de la discussion sur les systèmes de contrôle de la performance).

Nous avons également interrogé les PP à propos de suggestions d'indicateurs ; une seule question a été posée et nous n'avons fait aucune relance pour conserver le caractère spontané de la réponse. Ces suggestions ont été compilées et organisées selon les composantes et les thèmes de la performance sociétale identifiés dans l'étude de cas unique (*cf.* Tableau 32 du Chapitre 4). La liste des indicateurs proposés est présentée dans le Tableau 35 ci-dessous ; les indicateurs en gras sont ceux en place dans les stations et, le cas échéant, les codes des stations concernées sont entre parenthèses.

Composantes	Thèmes	Indicateurs
Economique	Retombées économiques du tourisme	- Chiffre d'affaires par activité (A) - Montant de la taxe de séjour (A) - Retombées économiques des événements
	Notoriété, image, réputation de la station	- Notes/score de satisfaction des clients du domaine skiable (via enquêtes) (A, B, C, D) - Réclamations formulées sur site (A) - Notes des établissements sur les plateformes en ligne - Taille des communautés sur les réseaux sociaux - Engagement des communautés sur les réseaux sociaux - Retombées médiatiques des événements - Indicateur synthétique de rapport qualité/prix
	Fréquentation touristique	- Fréquentation hivernale du domaine skiable (A, B, C, D) - Fréquentation des installations touristiques (A : centre aquatique) - Taux de remplissage des hébergements (A, B, C, D) - Flux touristiques (arrivées/départs) (A) - Taux de remplissage des parkings (A) - Trafic routier (arrivées/départs) - Nombre de nuitées - Fréquentation touristique des événements
		Conditions et niveaux de vie de la communauté locale
Social	Conditions des travailleurs dans la station	- Nombre de travailleurs saisonniers - Part des travailleurs saisonniers logés par les employeurs - Notes/scores de satisfaction des travailleurs (via enquêtes)
	Vie de village et services publics	-
	Patrimoine et culture	- Nombre d'adhérents aux associations
Environnemental	Faune, flore et écosystème	-
	Paysage	-
	Transport	- Bilan carbone
	Energie, eau et déchets	- Consommation énergétique des bâtiments (A) - Consommation d'eau dans la station - Volumes d'eaux usées - Bilan carbone - Volumes des déchets

Tableau 35 – L'étude de cas multiple : suggestions d'indicateurs de performance

A partir de cette liste d'indicateurs, plusieurs observations peuvent être faites. Premièrement, les indicateurs proposés appartiennent principalement à la composante économique de la performance sociétale. Deuxièmement, de nombreux thèmes des composantes sociale et environnementale ne comptent aucun indicateur parmi les suggestions faites par les PP. Enfin peu de ces indicateurs exploite l'opportunité des données disponibles en ligne.

Cette brève analyse permet d'insister, de nouveau, sur le « *tropisme économique* » des représentations des PP concernant la performance sociétale des stations, mais également, sur les défis techniques et organisationnels de la mesure de la performance dans les stations de montagne.

2.2 Le rôle des PP au niveau tactique : l'opportunité sous-exploitée d'impliquer d'autres PP

Le niveau tactique du management de la performance sociétale demeure l'affaire des PP qui détiennent le plus grand pouvoir décisionnel et financier, notamment la commune, les offices de tourisme/OTE et les ORM. D'un côté, seules ces PP peuvent financer et piloter des projets à l'échelle de la station. De l'autre, les principaux indicateurs de performance utilisés et les objectifs associés (lorsqu'ils existent) concernent l'activité économique (touristique). Pourtant, contrairement au niveau stratégique, les autres PP des stations témoignent d'un intérêt fort à ce niveau, plus proche de leurs préoccupations quotidiennes. Il semble que les éléments qui constituent le niveau tactique (projets, indicateurs, etc.) offrent une opportunité aux stations d'impliquer davantage ces PP.

2.2.1 La construction et le pilotage des plans et projets réservés à quelques PP

Concernant les plans et projets, la commune occupe un rôle central et incontournable de financeur/décisionnaire. Ce rôle s'explique de plusieurs façons. D'une part, la commune finance une partie significative des projets. Il peut s'agir d'un financement direct de la commune comme dans le cas de la construction de la Maison du Village de la station D. Il peut également s'agir de projets financés par des PP, elles-mêmes financées, en partie, par la commune. D'autre part, la commune possède également un rôle de décisionnaire pour la quasi-totalité des projets. Dans le cas de la construction d'une nouvelle remontée mécanique dans la station D, c'est l'ORM qui réalise l'investissement mais la commune peut accepter ou refuser le projet du fait du contrat de délégation de service public conclu. De la même façon, la construction de nouveaux bâtiments exige l'obtention d'un permis de construire. Malgré l'autonomie dont dispose l'office de tourisme dans la station A, ce rôle central de la commune s'exerce toujours comme le rappelle le directeur de l'office de tourisme :

« Politiquement, ça peut parfois être un peu surprenant et froisser, quand on change de conseil municipal, il y a un étonnement en disant 'mais [dans la station A] ils sont en autonomie ?', donc c'est nous qui leur répondons en disant 'oui, on est en autonomie, mais vous nous financez, donc on a un devoir de restitution, vous avez un pouvoir de contrôle', ce qui est bien normal. » (PP de la sphère économique, station A, le 01/07/2016).

Si la commune, grâce à son statut, semble plutôt la seule à disposer de ce pouvoir de décision à l'échelle de la station, d'autres PP jouent également un rôle dans les plans et projets en s'appuyant sur leur ressources (financière et compétences) qui leur confèrent un pouvoir important dans la station. Une fois encore il s'agit principalement des offices de tourisme/OTE (compétences marketing et en organisation d'évènements, gestion d'infrastructures pour les OTE, etc.) et des ORM (pouvoir financier, gestion de l'activité ski, etc.), c'est-à-dire les principales PP de la sphère économique.

Si, a priori, n'importe quelle PP peut proposer un projet, seules les plus importantes d'entre elles possèdent les moyens financiers et les compétences pour construire et conduire des projets susceptibles d'impacter l'ensemble de la station et d'occuper une place dans sa stratégie. C'est notamment le cas de l'hébergeur principal de la station A qui a pour ambition de construire un

nouvel immeuble de logements touristiques, représentant une augmentation de la capacité d'accueil de la station d'environ 2000 lits, à l'horizon 2020.

2.2.2 L'attitude paradoxale des PP face aux indicateurs et objectifs de performance

Le rôle des communes dans l'élaboration les indicateurs de performance et les objectifs associés semble limité. Les communes demeurent peu enclines à s'emparer de ce sujet. Un tel constat peut sembler surprenant mais certains répondants avancent un manque de culture managériale. C'est pourquoi ce sont d'abord les offices de tourisme/OTE qui gèrent les indicateurs de performance et les objectifs associés (lorsqu'il y en a), comme le souligne le maire des stations A et B :

« Oui, bien sûr qu'on a des indicateurs, il faut demander aux [offices de tourisme], ils nous font des rapports. Je ne sais plus quelle société fait ça, des tests à l'échelle de toute la commune, il y avait [un prestataire] mais je crois qu'on a changé et je sais plus qui s'occupe de la [station A] [...] c'est plutôt les offices de tourisme, c'est à eux d'analyser la clientèle, les problèmes, ce qu'il faut améliorer. » (PP de la sphère politique, station A et B, le 26/04/2016).

L'attitude des autres PP vis-à-vis des indicateurs de performance et des objectifs associés peut être qualifiée de « paradoxale ». D'un côté, la vaste majorité des PP, quelle que soit la sphère d'appartenance, souhaite disposer de davantage d'indicateurs de performance et d'objectifs afin de mieux appréhender la situation de leur station et de pouvoir la comparer à celle des autres.

« On est dans une culture du résultat, pour avoir des résultats, il faut se fixer des objectifs et pouvoir analyser pourquoi on les atteint ou pas, mais ça n'existe pas du tout à la commune, c'est dommage, c'est une façon de progresser. » (PP de la sphère économique, station B, le 16/06/2016).

« Oui, il y en a [des indicateurs] mais il n'y a pas tout ce qu'il faudrait [...] étant donné que l'on n'a pas défini la stratégie, on n'a pas défini les indicateurs qui vont avec. » (PP de la sphère économique, station D, le 26/03/2016).

De l'autre côté, comme nous l'avons vu précédemment, une part significative de ces PP ne « joue pas le jeu » du partage des données et de l'adhésion aux objectifs communs. Elles évoquent des problèmes de confidentialité et de neutralité dans le traitement et la communication des données ainsi que de potentielles contradictions entre les objectifs de la station et les objectifs individuels des PP.

« On pourrait dire que la performance, c'est le CA fait sur la station, mais on est en France et à part les remontées mécaniques et [l'OTE], pour avoir le CA des petits copains, ce n'est pas gagné. » (PP de la sphère économique, station C, le 21/04/2016).

« Chacun a des objectifs de manière isolée [...] mais si vous parlez d'objectifs chiffrés, il n'y a pas un objectif global commun, ça ne peut pas être le cas. On ne va pas se dire il faut que l'on ait X journées skieurs ou qu'on dépasse tant de nuitées. Comment voulez-vous faire ? Vous avez 2000 personnes qui louent des appartements sur [la station B], donc comment voulez-vous fédérer et faire participer 2000 personnes à un objectif de nuitées, ce n'est pas possible. Le gars qui est propriétaire, vous pensez qu'il va se dire 'au lieu d'y aller trois semaines cet hiver, je n'y vais que deux semaines pour pouvoir

louer une semaine de plus et remplir l'objectif commun' ? » (PP de la sphère civile, station A et B, le 26/04/2016).

Face à ce problème, les PP ont tendance à définir des indicateurs et des objectifs pour elles-mêmes, avant tout, et à choisir ce qu'elles souhaitent communiquer ou non aux autres PP. A titre d'exemple, les ORM des 4 stations ne communiquent pas les résultats des enquêtes de satisfaction aux différentes PP de la même manière.

« Il y a des études sur le taux de remplissage des hébergements [...] assurées par les offices de tourisme et on a les enquêtes de satisfaction qui sont faites par [les ORM]. Ce sont des indicateurs, mais ils ne sont pas analysés, pas recoupés, pas rassemblés. C'est un peu chacun mesure dans son coin. » (PP de la sphère civile, station A et B, le 26/04/2016).

Le directeur de l'ORM de la station B : *« Nous, quand on a nos résultats, pourquoi on ne veut pas les partager, pas tout du moins ? Parce qu'il y a forcément des choses dans nos résultats qui nous font mal et qui nous disent 'là, vous n'êtes pas bons', on l'accepte et on travaille avec nos équipes. Mais si on balance ça à toute la population, ce n'est pas la révolution, mais les gens ne vont garder que le négatif. » (PP de la sphère économique, station B, le 07/07/2016).*

Un prestataire extérieur, peut, dans ces conditions, jouer un rôle pour permettre la mesure. Pour faire face à ces difficultés et parvenir à mettre en place les indicateurs de performance dont elle a besoin pour sa stratégie à l'horizon 2020, la station D a choisi d'externaliser la mesure de performance et de la confier à un prestataire extérieur. Cette solution permet de garantir la confidentialité et la neutralité du traitement des données. C'est d'ailleurs ce qui est fait concernant l'indicateur du taux de remplissage des hébergements, déjà présenté dans l'étude de cas unique (*cf.* Section 1 du Chapitre 4), et dont dispose les 4 stations. Cet indicateur est géré et alimenté tout au long de la saison d'hiver par un prestataire extérieur.

Toutefois, la neutralité de ces prestataires est parfois remise en question, en fonction de l'identité des PP commanditaires.

« Il y a eu un moment où [une PP de la station] a systématiquement incité les autres à renouveler avec [tel prestataire]. On ne sait donc pas quel va être le comportement du prestataire par rapport à [la PP] qui a permis sa croissance [...] donc il y a eu des jeux d'influence, et l'émergence du prestataire est liée à cela. » (PP de la sphère économique, station D, le 26/04/2016).

« Aujourd'hui on a changé, c'est [tel prestataire], mais son plus gros client c'est [l'ORM] et ils sont aussi à la mairie [...] j'ai peur des conflits d'intérêt, qu'on nous donne les chiffres qu'on veut. » (PP de la sphère économique, station C, le 23/03/2016).

2.2.3 Une opportunité d'impliquer davantage de PP par le management de projet

Dans les 4 stations, le niveau tactique concerne avant tout les PP disposant du plus grand pouvoir décisionnel et financier de la station, pourtant les autres PP témoignent d'un fort intérêt à l'égard de ces sujets, pour plusieurs raisons. D'une part, les éléments du niveau tactique (projets, indicateurs, etc.) sont plus concrets que ceux du niveau stratégique et donc plus proches des problématiques de ces PP. Si l'on reprend l'exemple de la station A, la notion « *d'axe diversification* » de la stratégie peut paraître quelque peu abstraite. Toutefois, le projet

de construction de nouvelles résidences de tourisme haut de gamme permet d'incarner et de rendre concret cet axe « *diversification* ». De la même façon, le choix d'un indicateur de performance n'est pas neutre et permet de définir de manière tangible ce que l'on souhaite faire. Si une station explique qu'elle souhaite améliorer la fréquentation touristique, le choix de l'indicateur de fréquentation hivernale du domaine skiable permet d'explicitier que la station cherche avant tout à obtenir davantage de clients skieurs en hiver.

« Oui, il en existe [des indicateurs]. Presque toutes les semaines on a droit aux taux de remplissage, au nombre de journées skieurs. C'est en tout cas ce qui est utilisé aujourd'hui, en plus de l'enquête de satisfaction [menée par l'ORM] [...] Ce sont les indicateurs que l'on demande, on a considéré que ce sont les bons [...] ils sont cohérents avec notre ambition d'être dans les 10 premières stations du monde. » (PP de la sphère civile, station D, 21/03/2016).

D'autre part, l'existence de plans et projets rassure les PP puisque ceux-ci donnent le sentiment que la station va de l'avant.

Le management par projet semble offrir une opportunité évoquée par plusieurs répondants pour impliquer davantage de PP. Toutefois, cette opportunité reste peu ou pas saisie par les stations étudiées. Le management par projet est déjà pratiqué par les stations A et D (avec un nombre restreint de PP) comme l'expliquent, respectivement, le directeur de l'office de tourisme de la station A et celui de l'OTE de la station D :

« C'est un peu la culture que j'ai. Dans mes précédentes fonctions, j'ai toujours fonctionné en management par projet, et uniquement par projet, persuadé que si on veut amener les gens au meilleur d'eux-mêmes et à faire que ça sorte, il faut alimenter par du contenu. Donc, je n'ai pas de commission permanente, pas de commission dans laquelle, je dis on se réunit tous les mois pour aborder les sujets, non. J'ai juste une structure de bureau, là on se réunit le mardi, 9 personnes autour de la table, le patron de [l'ORM], le patron de [l'hébergeur principal], où là on valide le plan de promo, le plan évènementiel, le budget. On bosse tranquille, mais après sur les gros enjeux station, ce n'est que du pilotage par projet. » (PP de la sphère économique, station A, le 01/07/2016).

« Le vrai enjeu de la stratégie à 2020 n'est pas tant de l'écrire, c'est de faire en sorte que chacun puisse se sentir impliqué dedans, se l'approprier, tout en respectant une règle de base en mode projet ; c'est que ce n'est pas l'entité qui fait le projet, mais c'est le projet qui fait l'entité. » (PP de la sphère économique, station D, le 22/03/2016).

De l'avis de certains acteurs, le management par projet est particulièrement efficace pour impliquer plus largement. Il est adapté à la complexité des stations de montagne (grand nombre de PP indépendantes, possibles intérêts divergents et contradictoires, existence conjointe de logiques de coopération et de compétition) et permet de dépasser les limites des modes de management plus hiérarchiques et descendants.

2.2.4 Une synthèse du rôle actuel des PP au niveau tactique

Finalement, le rôle actuel des PP au niveau tactique est présenté dans le Tableau 36 ci-dessous. Les objectifs de performance ne sont pas présentés puisque l'analyse menée dans la première section de ce chapitre a révélé une (quasi) absence de ces éléments dans les 4 stations. L'échelle

d'intensité du rôle des PP que nous avons utilisée dans ces tableaux est la même que celle présentée dans l'Encadré 16 de ce chapitre.

Tableau 36 – L'étude de cas multiple : le rôle actuel des PP au niveau tactique du management de la performance sociétale

Stations PP	Rôle vis-à-vis des plans et projets					Rôle vis-à-vis des indicateurs de performance				
	A	B	C	D	Remarques	A	B	C	D	Remarques
Commune	++	+++	+++	+++	<ul style="list-style-type: none"> > Les communes sont impliquées dans la création, le suivi et le financement des projets. > Station A : la commune participe au financement mais ne suit que peu les projets. > Station B : la commune est particulièrement impliquée dans le projet de liaison avec la station A. 	+	+	++	++	<ul style="list-style-type: none"> > Dans les stations A et B, la commune ne dispose d'aucun indicateur de performance et laisse les offices de tourisme s'en occuper. > Dans les stations C et D, les communes ont confié les indicateurs aux OTE mais demandent que les indicateurs soient communiqués.
Office de tourisme ou OTE	+++	+	+++	+++	<ul style="list-style-type: none"> > Les offices de tourisme sont fortement impliqués dans les projets. > Station B : l'office de tourisme n'est que peu impliqué dans le projet de liaison avec la station A. 	+++	+++	+++	+++	<ul style="list-style-type: none"> > Dans les 4 stations, les offices de tourisme et les OTE suivent et gèrent certains indicateurs concernant le tourisme. En particulier, ce sont ces PP qui gèrent l'indicateur du taux de remplissage des hébergements (et qui contractualisent avec le prestataire).
ORM	+++	+	+++	+++	<ul style="list-style-type: none"> > Les ORM sont fortement impliqués dans les projets. Ils pilotent notamment les projets d'investissement sur le domaine skiable. > Station B : l'ORM est peu impliqué dans le projet de liaison car c'est l'ORM de la station A qui est désigné pour réaliser l'investissement et gérer la nouvelle remontée mécanique. 	+++	+++	+++	+++	<ul style="list-style-type: none"> > Dans les 4 stations, les ORM suivent et gèrent également certains indicateurs concernant le tourisme, en particulier la fréquentation touristique hivernale du domaine skiable et les notes et scores de satisfaction. Toutefois, ils le font d'abord pour eux même et décident de ce qu'ils communiquent.
Autres PP de la sphère économique	+++	+	-	+	<ul style="list-style-type: none"> > Dans la station A, l'hébergeur principal est impliqué au même titre que l'ORM. > Dans les stations B et D, ces PP sont informées mais pas davantage impliquées. > La station C ne communique pas (ou peu) avec ces PP sur les projets. 	Absence de tendance centrale, variable d'une PP à l'autre.				<ul style="list-style-type: none"> > Pour constituer des indicateurs à l'échelle de la station, la collaboration des PP est requise, notamment dans le partage des données. Cette collaboration varie d'une PP à l'autre et dépend du climat de confiance qui règne dans la station.
PP de la sphère civile	-	+	-	+	<ul style="list-style-type: none"> > Dans les stations B et D, ces PP sont informées mais pas davantage impliquées. > Les PP de la sphère civile de la station A ne sont pas impliquées dans les projets. > La station C ne communique pas (ou peu) avec ces PP sur les projets. 	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> > Dans les 4 stations, les PP de la sphère civile ne jouent aucun rôle
<p>+++ : rôle crucial – PP pilote et/ou à l'origine de la vision stratégique ++ : rôle important – PP décisionnaire et/ou impliquée dans la mise en œuvre + : rôle faible – PP consultée et informée - : absence de rôle – Aucun rôle de la PP</p>										

En synthèse, les rôles actifs au niveau tactique du management de la performance sociétale demeurent également entre les mains d'un nombre limité de PP.

Concernant les plans et projets, la commune joue naturellement un rôle central en tant que commanditaire et financeur de nombreux projets (maîtrise d'ouvrage). Ce rôle actif s'explique par son fort pouvoir décisionnel et financier.

En dehors de la commune, les compétences managériales de PP telles que les ORM ou les offices de tourisme/OTE leur confèrent également des rôles actifs dans la réalisation et le pilotage des projets (maîtrise d'œuvre). Elles peuvent parfois être commanditaires et financeurs (maîtrise d'ouvrage) de certains projets, notamment les ORM du fait de leur pouvoir financier (ex : construction de nouvelles remontées mécaniques).

Les indicateurs et les objectifs de performance sont principalement l'affaire des OTE/offices de tourisme et ORM, les communes se désintéressant davantage de ces sujets. Le rôle actif de ces PP est de traiter avec les prestataires extérieurs en charge de certains de ces indicateurs et/ou de centraliser les données de performance pour les communiquer ensuite.

Toutefois, l'ensemble des PP de la station a potentiellement un rôle actif de contributeur pour constituer des indicateurs à l'échelle de la station notamment en partageant leurs données. Comme nous l'avons observé, certaines refusent ce rôle et évoquent des problématiques de confidentialité et de neutralité dans la récupération et le traitement de leurs données. Cela peut sembler paradoxal puisque la majorité de ces PP souhaiterait disposer de davantage d'indicateurs et d'objectifs de performance sociétale. De ce point de vue, le recours à un prestataire extérieur, PP considérée comme neutre, est une solution déjà utilisée par les stations.

A l'inverse du niveau stratégique, les PP ne disposant pas d'un rôle actif au niveau tactique du management de la performance témoignent d'un intérêt certain pour les éléments qui constituent ce niveau (projets, indicateurs, etc.). Ce niveau tactique représente donc une opportunité d'impliquer un nombre plus important de PP dans la station. Au plan méthodologique, les résultats indiquent que le management par projet est particulièrement pertinent pour impliquer ces PP. Il mieux adapté à la complexité des stations qu'un management plus hiérarchique et descendant.

SECTION 3 – Le niveau opérationnel du management de la performance sociétale

L'analyse menée au niveau opérationnel du management de la performance sociétale des 4 stations porte sur les trois leviers managériaux qui constituent ce niveau ; la structure organisationnelle, les systèmes de contrôle de la performance et les systèmes d'incitation.



L'état des lieux du niveau opérationnel, traité dans la première partie de cette section, révèle de fortes divergences de perception quant à l'existence d'une structure pilote. Par ailleurs, il n'existe que peu de systèmes de contrôle et d'incitation dans les 4 stations. L'analyse du rôle des PP, présentée dans la deuxième partie de la section, débouche sur une impasse. La notion de leadership, émergente dans l'analyse, se présente comme une potentielle solution.

3.1 L'état des lieux du niveau opérationnel : un niveau plutôt absent

Bien qu'il n'y ait pas de consensus, dans les 4 stations, autour de l'existence ou non d'une structure centrale de pilotage, il semble toutefois que le pilotage soit davantage fragmenté. Par ailleurs, il n'existe que peu de systèmes de contrôle de la performance et de systèmes d'incitation (que nous avons traités ensemble du fait du lien naturel entre ces deux éléments).

3.1.1 L'absence de structure pilote

Dans les 4 stations, les perceptions des PP divergent concernant la question de l'existence d'une structure organisationnelle qui pilote la station dans son ensemble (cf. Figure 50 ci-dessous).

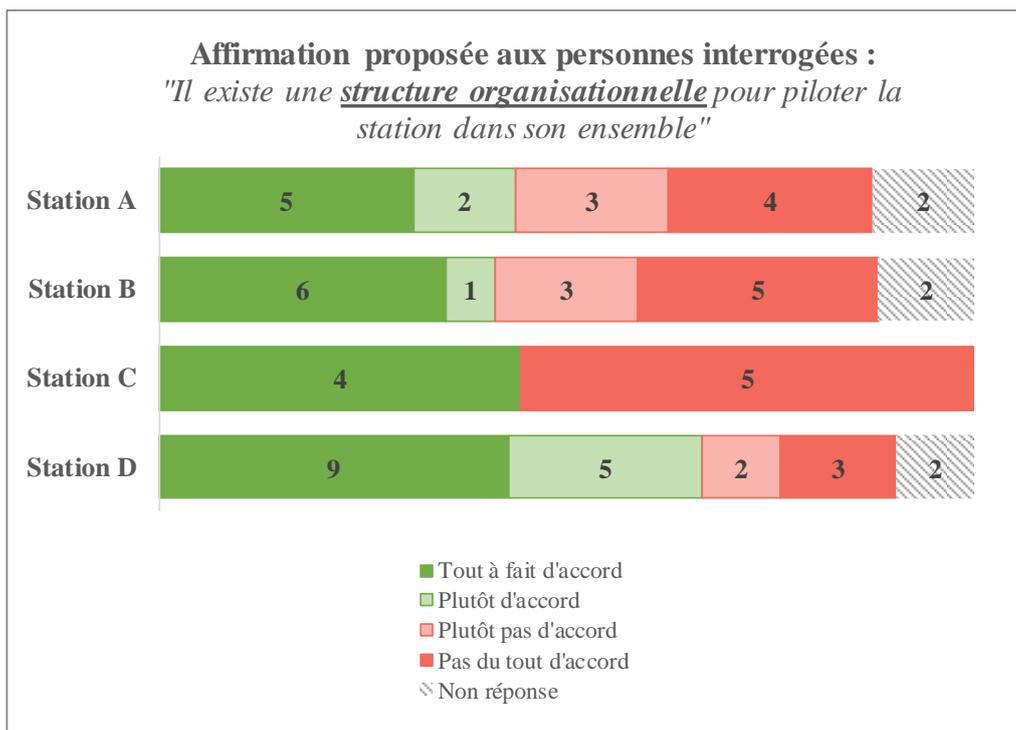


Figure 50 – L'étude de cas multiple : existence d'une structure de pilotage dans les 4 stations
Résultats obtenus à partir des réponses au questionnaire administré en début d'entretien

Ces divergences de perceptions sont particulièrement marquées dans les stations A, B et C. Les PP ne parviennent pas à s'accorder quant à l'existence d'une structure pilote. Une analyse plus fine des données d'entretien semble indiquer que le pilotage est plutôt fragmenté, et ce dans les 4 stations. Chacune des PP est le pilote principal de l'activité dont elle est responsable ; l'activité ski pour l'ORM, la commercialisation de la station pour l'office de tourisme ou l'OTE, etc. Aucune des PP ne semble disposer simultanément de la légitimité statutaire (plutôt du côté de la commune) et des compétences managériales (plutôt chez les PP de la sphère économique) pour piloter l'ensemble des aspects de la station.

« Aujourd'hui, dans [la station D], il y a trois grandes structures ; la mairie, [l'OTE] et [l'ORM], et après, il y a le reste. Je ne pense pas qu'une seule structure puisse exister, je pense que c'est compliqué. » (PP de la sphère civile, station D, le 26/04/2016).

« Les élus peuvent concevoir la boîte, mais pas comment elle va être remplie. Donc ils peuvent mettre un certain nombre de règles du jeu, mais après, un hôtelier, une fois qu'il a construit son hôtel, ce n'est pas un élu qui va lui dire comment il doit exploiter. » (PP de la sphère économique, station C, le 26/03/2016).

C'est également le cas dans la station A. Malgré son rôle central dans la station, l'office de tourisme ne peut occuper ce rôle de pilote unique comme le souligne sa présidente ;

« On n'a pas une structure qui pilote [la station A] dans son ensemble, il y a l'office de tourisme qui pilote de façon très élargie, on fait tout le produit touristique, par contre celui qui décide, c'est le maire. » (PP de la sphère économique, station A, le 07/07/2016).

Si les perceptions des PP divergent au sujet de l'existence actuelle d'une structure pilote unique à l'échelle de la station, les divergences sont encore plus marquées concernant l'organisation

qu'elles souhaiteraient voir en place. Nous reviendrons sur ce débat, qui semble insoluble, dans la prochaine partie de cette section concernant le rôle des PP.

3.1.2 Les systèmes de contrôle de la performance et d'incitation peu utilisés

Il y a peu de systèmes de contrôle de la performance et de systèmes d'incitation dans les 4 stations, comme le montrent la Figure 51 et la Figure 52 ci-dessous.

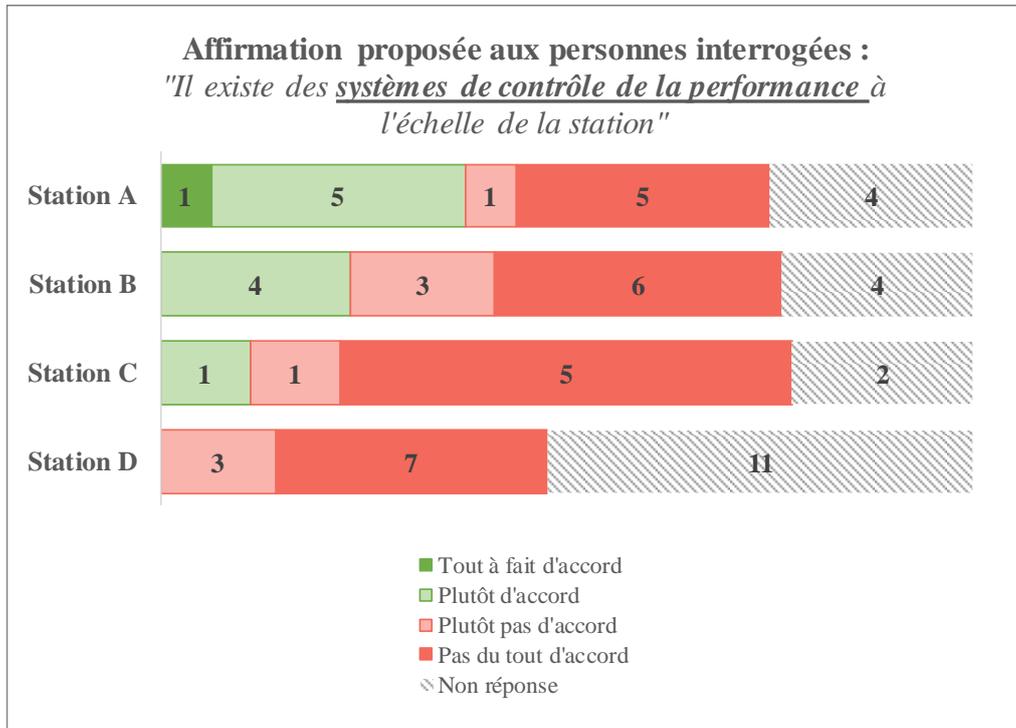


Figure 51 – L'étude de cas multiple : existence de systèmes de contrôle de la performance dans les 4 stations

Résultats obtenus à partir des réponses au questionnaire administré en début d'entretien

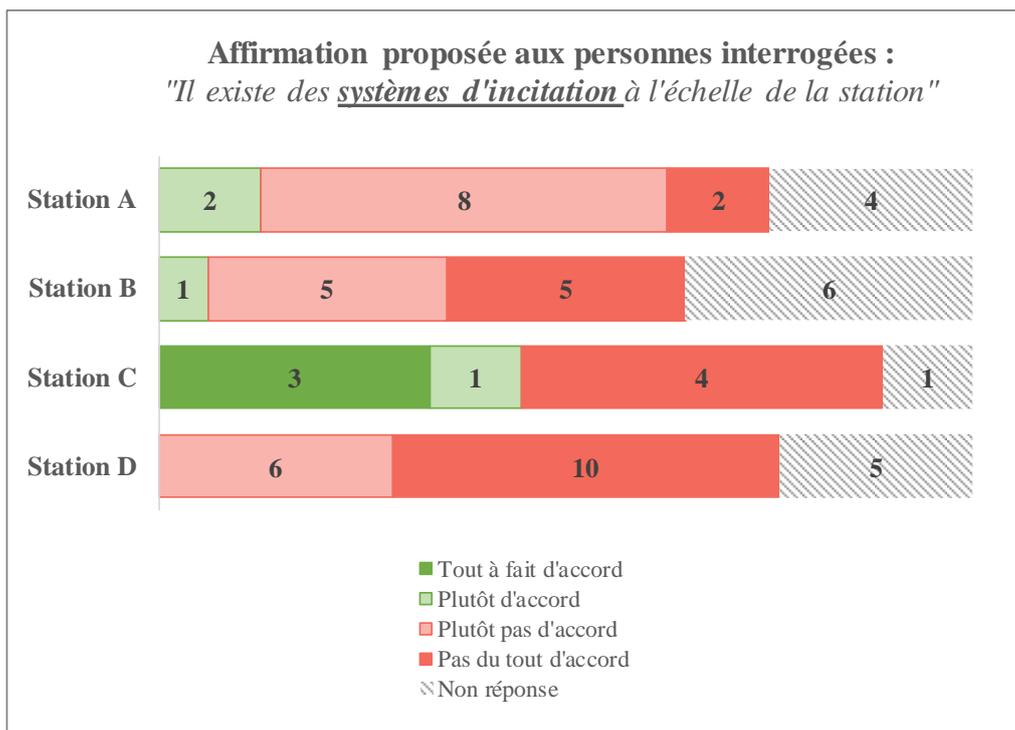


Figure 52 – L'étude de cas multiple : existence de systèmes d'incitation dans les 4 stations
Résultats obtenus à partir des réponses au questionnaire administré en début d'entretien

Dans la station A, l'office de tourisme utilise un indicateur de CA par activité qui nécessite, comme nous l'avons vu précédemment, d'obtenir et d'agrèger les données de performance financière des PP impliquées dans l'activité touristique.

Par ailleurs, bien que ce sujet n'ait pas été abordé directement par les PP concernées, il est possible de considérer que les évaluations de la commune dans le cadre des contrats de délégation de service public¹¹⁴ ou les évaluations des associations financées sur le budget communal¹¹⁵ constituent des systèmes de contrôle de la performance.

Un seul système d'incitation a été identifié dans la station C. Il s'agit d'un système pour encourager les propriétaires de logements à rénover leurs biens. Il s'adresse notamment aux propriétaires des logements construits dans les années 1960 et 1970 dont certains sont parfois en mauvais état (*cf.* Encadré 5 dans le Chapitre 3). Le système permet au propriétaire de bénéficier d'aides financières pour rénover le logement, en échange desquelles, il s'engage à commercialiser son logement pour une durée minimum par saison. La station C a été reconnue comme particulièrement innovante dans le milieu des stations de montagne lorsqu'elle a mis ce système en place. D'ailleurs, certaines PP interrogées dans les stations A et B ont spontanément pris l'exemple de la station C lors de la discussion menée sur le sujet des systèmes d'incitation. Toutefois, après plusieurs années de fonctionnement, ce système d'incitation est jugé trop généreux, il a donc été décidé de l'abandonner.

« Le système qui existe depuis 8 ans, qui a vraiment fait le succès de la station, il y a une dérive [...] le système est trop avantageux pour les petits propriétaires, c'est très

¹¹⁴ C'est le cas des ORM des 4 stations et des OTE des stations C et D.

¹¹⁵ C'est le cas des offices de tourisme des stations A et B.

généreux, et pas très contraignant du point de vue de la qualité de la rénovation des hébergements. » (PP de la sphère politique, station C, le 29/02/2016).

3.2 Le rôle des PP au niveau opérationnel : une situation d'impasse

L'analyse des rôles des PP au niveau opérationnel du management de la performance sociétale conduit à une impasse. D'une part, la question de l'intérêt d'une structure pilote unique aboutit à ce que l'on pourrait qualifier de « *débat insoluble* » tant le consensus paraît impossible à ce sujet. D'autre part, si le recours aux systèmes de contrôle de la performance et d'incitation est souhaité par les PP déjà évaluées, il n'en est rien concernant les autres PP qui font valoir leur indépendance. Toutefois, la notion de leadership a émergé des entretiens comme une solution possible pour sortir de cette impasse.

3.2.1 L'insoluble débat de l'entité en charge du pilotage

Si les PP sont divisées quant à l'existence actuelle d'une structure pilote à l'échelle de la station, les divisions se sont révélées encore plus fortes lorsque nous les avons interrogées sur la structure organisationnelle qu'ils considèrent la plus adaptée pour piloter la station.

D'un côté, certaines PP estiment que la station devrait être pilotée par une structure unique. Néanmoins, ce premier groupe ne s'accorde pas quant à l'identité de cette structure.

Les PP des sphères politique et civile et les principales PP de la sphère économique estiment qu'il ne peut s'agir que de la commune. Elles avancent l'argument de la légitimité de la commune, déjà évoqué au niveau stratégique, du fait de son mandat et de l'intérêt général qu'elle représente.

« Le maire, c'est le pilote, puisque le maire est responsable du service public. [L'ORM] est en délégation de service public, donc le maire a un droit de regard, il a son mot à dire [...] [l'office de tourisme] c'est 80% de budgets communaux donc le maire a son mot à dire. Toute l'organisation à l'intérieur de la station dépend des services de la mairie. » (PP de la sphère économique, station B, le 07/07/2016).

Par opposition, les autres PP de la sphère économique, notamment les hôteliers, restaurateurs et commerçants estiment que ce sont les offices de tourisme/OTE¹¹⁶ qui doivent jouer le rôle de structure pilote, compte tenu de leurs missions et de leurs compétences. Elles reprochent à la commune un manque de compétences pour la gestion de l'activité touristique en rappelant que ce n'est pas la vocation des élus de gérer ce type d'activité.

« Je pense qu'aujourd'hui les élus ne peuvent en aucun cas, et ce serait, je pense, la pire chose qu'il puisse arriver à [la station D], avoir la prétention de piloter la dimension touristique de [la station D], je suis convaincue que ce n'est pas possible. D'abord parce qu'ils n'en ont pas la compétence, c'est normal, quand on est élu, il y en a qui sont médecins, d'autres sont sage-femme, menuisier, etc. Donc ils sont sûrement pleins de bonne volonté mais, pour mettre en place, ça demande d'avoir des compétences bien précises, qu'ils n'ont pas, mais en soi on ne leur demande pas de les avoir, pour moi ce n'est pas un problème qu'ils ne les aient pas. Le problème c'est qu'ils ne sont pas

¹¹⁶ Rappelons que ces PP économiques sont, pour la plupart, adhérents aux offices de tourisme/OTE.

conscients que ça ne peut pas être leur rôle. » (PP de la sphère économique, station D, le 21/03/2016).

Toutefois, à l'image du verbatim ci-dessus (la PP parle de piloter « *la dimension touristique* »), ceux qui estiment que les offices de tourisme ou l'OTE devraient jouer le rôle de structure pilote se placent du point de vue de l'activité économique uniquement. L'éclairage du directeur général des services de la station C, à ce sujet, est particulièrement intéressant :

« La mairie est la courroie de transmission, elle détient l'ensemble des compétences, elle a fait la plupart des investissements, et c'est elle qui délègue à [l'ORM] sa mission de gestionnaire des remontées mécaniques. Pour autant, il y avait un titre qui était celui de directeur de station qui était le directeur de [l'OTE], et dans l'esprit des gens, des socioprofessionnels de la station, le directeur de la station c'est donc le directeur de [l'OTE], pourtant également délégataire de la commune. » (PP de la sphère civile, station C, le 21/04/2016).

De l'autre côté, certaines PP estiment que l'ensemble de la station ne peut pas être pilotée par une seule entité. L'argument avancé est celui des intérêts divergents ; aucune structure dans la station ne peut rassembler l'ensemble de intérêts en présence.

« Je ne pense pas que dans [la station D] il soit possible un jour de dire qu'il y aura une seule structure qui aura la prétention de tout piloter. » (PP de la sphère économique, station D, le 21/03/2016).

Finalement, le débat concernant la « bonne » structure organisationnelle pour piloter la station semble insoluble et laisse la question du rôle des PP vis-à-vis de cette structure organisationnelle dans l'impasse.

3.2.2 La division des PP quant aux systèmes de contrôle de la performance et d'incitation

Dans les systèmes de contrôle de la performance actuels, la commune joue le rôle principal d'évaluateur.

Les PP déjà concernées par les systèmes de contrôle de la performance sont favorables à la généralisation de ces systèmes ainsi qu'à l'incitation. Il s'agit des offices de tourisme/OTE, des ORM et de certaines autres associations (ex : club des sports). Elles estiment que de tels systèmes sont souhaitables et nécessaires, du moins, pour l'ensemble des PP de la sphère économique. Elles avancent l'argument de la nécessaire complémentarité entre les différentes prestations pour le touriste, qui perçoit la station comme un tout. D'après elles, les systèmes de contrôle de la performance et d'incitation sont des moyens pertinents pour garantir cette complémentarité ainsi qu'une homogénéité de la qualité de ces prestations. A titre d'exemple, certaines de ces PP proposent de mettre en place des chartes qualité à l'intérieur de la station ainsi que des formations communes à l'accueil des touristes pour l'ensemble du personnel de la station.

« C'est un management de l'ensemble des acteurs qu'il faut opérer. Ce que l'on peut faire c'est mettre en place des chartes, avec tout le personnel qu'il y a à l'accueil des caisses, les chauffeurs de bus, le personnel qui garde les parkings, le personnel de la mairie, l'office de tourisme, les patrons de bars, là il y a une charte d'accueil à mettre en place. » (PP de la sphère civile, station B, 26/04/2016).

Par ailleurs, d'autres soulignent que toutes les PP de la sphère économique sont déjà évaluées en permanence par les clients, non seulement au travers d'enquêtes de satisfaction, mais également au travers des avis en ligne sur diverses plateformes telles que TripAdvisor, Skiinfo et Skipass ou, plus simplement, via les avis qui apparaissent sur les moteurs de recherche. En particulier, l'ORM de la station D a pris l'initiative d'ajouter les notes TripAdvisor des établissements de la station sur l'application de la station qu'il gère.

« Voici la nouvelle application de [la station D] que l'on a créée et financée. Vous allez dans la catégorie restaurant, spécialités savoyardes, on va prendre [tel établissement] et voilà la note TripAdvisor qui apparaît. Ça fait causer énormément mais je suis sûr qu'ils se sont tous bougés pour avoir une bonne note sur TripAdvisor. » (PP de la sphère économique, station D, le 21/03/2016).

Les autres PP, non concernés par ce type de systèmes, les rejettent. Elles affirment leur indépendance vis-à-vis des autres PP de la station et estiment qu'aucune autre PP de la station n'est légitime pour contrôler leur performance, qu'elle soit économique, sociale ou environnementale, et qu'ils n'ont pas besoin de systèmes d'incitation pour décider quoi faire.

« La station, c'est nous qui l'avons élue, c'est nous qui les payons. Au niveau des particuliers, ça va être dur et ça fera une compétition entre les gens, je pense que ça ne se passera pas bien. » (PP de la sphère économique, station C, le 22/04/2016).

« Tout le monde va dire 'je fais ce que je veux, je suis chez moi', c'est un peu compliqué, la mairie ne peut pas forcer quelqu'un. Si demain, tous mes appartements étaient sales et qu'ils étaient à l'abandon et que la mairie me disait 'dis donc', je leur répondrai que je suis chez moi. » (PP de la sphère économique, station D, le 23/03/2016).

3.2.3 Le leadership comme solution émergente

Au travers des différentes analyses menées dans cette étude de cas, la question du leadership est revenue de façon récurrente comme un levier de la formulation stratégique et un catalyseur/facilitateur des relations entre les PP.

La présence d'un leader charismatique visionnaire a été mise en avant, par certaines personnes interrogées, comme un levier de la formulation stratégique. De nombreuses PP de la station A soulignent que le leadership du directeur de l'office de tourisme explique en partie l'existence d'une vision stratégique pour la station. Dans la station B, une PP de la sphère civile a évoqué, à l'inverse, le manque d'un leader charismatique comme étant à l'origine du déficit de stratégie de la station.

« [A propos de la vision stratégique] Il faut qu'il y ait quelqu'un qui tienne la baguette, un chef d'orchestre [...] ça peut être le maire mais ça peut être un responsable économique, je pense que ça peut être une personne emblématique, un ancien champion qui a le charisme, la vision. Ce n'est pas forcément un politique, mais le plus souvent c'est le cas, parce que les plus fortes personnalités s'investissent le plus souvent dans la politique. On connaît tous, dans d'autres stations, un leader charismatique qui ne s'exprime pas tous les quatre matins, mais quand il dit quelque chose, il donne du sens, il indique un peu la voie et les gens l'écoutent et sont enclins à la suivre. » (PP de la sphère civile, station A et B, le 26/04/2016).

D'autres PP interrogées ont souligné l'apport d'un leader en tant que catalyseur et facilitateur des relations avec et entre les PP. Dans la station A, il semble que la bonne coopération entre les PP de la sphère économique (partage de données de performance, tenue d'un « *bureau de station* », etc.) repose sur le climat de confiance que le directeur de l'office de tourisme a su créer du fait de son leadership.

« [le directeur de l'office de tourisme] *est très suivi par tous les commerçants ici. Il dit 'on fait ça', on dit 'OK on y va', tout le monde lui fait confiance* ». (PP de la sphère économique, station A, le 07/07/2016).

A l'inverse, le déficit de leadership dans d'autres stations a également été pointé du doigt par certaines PP. Dans la station C, la dégradation du climat de confiance entre les PP et l'absence de vision stratégique fait suite au départ brutal de l'ancien maire considéré comme un leader charismatique.

« *Pendant 12 ans, il y avait un maire qui était puissant, qui était là, qui décidait de tout, il y a eu des bonnes choses qui ont été faites. [...] Pour l'instant on est en restructuration. Il [le nouveau maire] n'a pas les appuis en dessous. C'est pareil pour le [directeur de l'OTE] ; il a les rennes mais s'il dit 'on fait ça', il ne sera pas suivi.* » (PP de la sphère économique, station C, le 23/03/2016).

Dans la station D, nous avons également identifié deux autres leaders mais ceux-ci n'appartiennent ni à la commune, ni aux offices de tourisme/OTE, ni à l'ORM. Le premier est un commerçant qui possède plusieurs commerces et restaurants dans la station. C'est lui qui a créé et développé ces activités (il a effectué toute sa carrière dans la station). Il a également occupé un rôle dans l'OTE par le passé. Enfin, il fait partie d'une famille très reconnue dans la station D. Du fait de sa personnalité, son parcours et sa réussite entrepreneuriale, cette personne est respectée et écoutée par les autres commerçants et restaurateurs de la station. Le second a créé une chaîne de restaurants/bars d'altitude très reconnue en France. Le premier restaurant/bar a vu le jour sur le domaine skiable de la station D, avant l'ouverture des suivants dans d'autres stations françaises.

Il semble donc que le leadership puisse agir comme un facilitateur aux différents niveaux du management de la performance sociétale bien que les exemples les plus marquants aient été observés au niveau stratégique (notamment, le directeur de l'office de tourisme de la station A).

3.2.4 Une synthèse du rôle actuel des PP au niveau opérationnel

Finalement, le rôle actuel des PP au niveau opérationnel est présenté dans le Tableau 37 ci-dessous. La structure organisationnelle n'est pas commentée compte tenu de la trop forte variabilité des réponses des PP sur cette question. L'échelle d'intensité du rôle des PP que nous avons utilisée dans ces tableaux est la même que celle présentée dans l'Encadré 16 de ce chapitre.

Tableau 37 – L'étude de cas multiple : le rôle actuel des PP au niveau opérationnel du management de la performance sociétale

Stations PP	Rôle vis-à-vis des systèmes de contrôle de la performance				Remarques	Rôle vis-à-vis des systèmes d'incitation				Remarques
	A	B	C	D		A	B	C	D	
Commune	+++	+++	+++	+++	> Dans les 4 stations étudiées, la commune pratique un contrôle de la performance d'autres PP, soit dans le cas des budgets communaux confiés aux associations, soit dans le cadre des contrats de délégation de service public.	Pas de systèmes d'incitation	Pas de systèmes d'incitation	+++	Pas de systèmes d'incitation	> Dans la station C, la commune a mis en place un système d'aide à la rénovation à destination des propriétaires.
Office de tourisme ou OTE	+++	++	++	++	> Station A, B : les offices de tourisme sont des associations financées en partie par la commune et évaluées à ce titre. > Station C, D : les OTE sont des sociétés d'économie mixte opérant dans le cadre d'un contrat de délégation de service public avec la commune et sont évaluées à ce titre. > L'office de tourisme de la station A récupère des données des PP de la sphère économique pour ses indicateurs.			-		
ORM	++	++	++	++	> Dans les 4 stations étudiées, les ORM sont des sociétés privées opérant dans le cadre d'un contrat de délégation de service public avec la commune et sont évaluées à ce titre.			-		
Autres PP de la sphère économique	-	-	-	-				-		
PP de la sphère civile	-	-	-	-				-		
<p>+++ : rôle crucial – PP pilote et/ou à l'origine de la vision stratégique ++ : rôle important – PP décisionnaire et/ou impliquée dans la mise en œuvre + : rôle faible – PP consultée et informée - : absence de rôle – Aucun rôle de la PP</p>										

En synthèse, l'étude du rôle des PP au niveau opérationnel de la performance sociétale nous a mené à une impasse.

D'une part, aucun consensus ne semble possible sur la « *bonne* » structure organisationnelle pour piloter la performance sociétale de la station et l'identité des PP qui pourraient y participer. D'autre part, les systèmes de contrôle de la performance et d'incitation divisent fortement les PP. Les PP déjà évaluées soutiennent ces systèmes et souhaitent qu'ils soient généralisés. Les autres les rejettent, faisant valoir leur indépendance.

Face à ce statu quo, le leadership, notion émergente de nos résultats, constitue une potentielle solution. Dans les stations où la présence de leaders a été détectée, ceux-ci semblent jouer un rôle dans la formulation stratégique ainsi que dans les relations entre les PP.

SYNTHESE du Chapitre 5

Cette étude de cas multiple, deuxième étape de notre stratégie d'accès au réel, s'est donnée pour objectif de confronter empiriquement le modèle de performance sociétale en examinant le rôle des PP aux différents niveaux (stratégique, tactique et opérationnel) du management de la performance sociétale (**P1**) ainsi que le caractère potentiellement actif de ce rôle (**P2**).

La première section a révélé des situations contrastées selon les stations au niveau stratégique. Toutefois, un point de convergence fort concerne une vision et des choix stratégiques qui restent centrés sur la composante économique de la performance sociétale, en lien avec l'activité touristique hivernale. Du point de vue du rôle des PP, il est apparu que le niveau stratégique du management de la performance sociétale est uniquement l'affaire de quelques PP de la station dont la légitimité et/ou le pouvoir économique sont reconnus.

Dans la deuxième section, portant sur le niveau tactique du management de la performance sociétale, nous avons constaté des situations plus homogènes entre les 4 stations étudiées. Ces dernières réalisent toutes de nombreux plans et projets dont la majorité, là encore, concerne la composante économique de la performance sociétale. Par ailleurs, certains de ces projets s'apparentent à des substituts de la stratégie, à l'image du projet de liaison pour la station B. Enfin, à l'exception de la station A, elles ne disposent que d'un nombre restreint d'indicateurs de performance (à portée économique uniquement) et n'ont pas défini d'objectifs de performance. Au niveau tactique, ce sont avant tout les PP évoquées précédemment (pour le niveau stratégique) qui jouent un rôle actif à ce niveau. Toutefois, à l'inverse du niveau stratégique, les PP ne disposant pas d'un rôle actif montrent un intérêt prononcé pour les éléments du niveau tactique (projets, indicateurs, etc.) car plus concrets. Par ailleurs, il s'avère que davantage de PP pourraient jouer un rôle actif en partageant leurs données de performance.

Dans la troisième section, qui traite du niveau opérationnel du management de la performance sociétale, nous avons observé des divergences de perception concernant l'existence actuelle d'une structure pilote à l'échelle de la station. Une analyse plus fine révèle que le pilotage est effectué de manière davantage fragmentée ; chaque PP étant le pilote principal de l'activité qui la concerne. Nous avons également constaté que les évaluations des contrats de délégation de service public et les évaluations des associations qui fonctionnent sur des budgets communaux sont les seuls systèmes de contrôle de la performance en place et pour lesquels les communes jouent le rôle d'évaluateur. Enfin, un seul système d'incitation, sur le point d'être abandonné, a été identifié dans la station C. L'étude du rôle des PP mène à une impasse tant les divisions entre les personnes interrogées sont fortes concernant les éléments du niveau opérationnel.

Les résultats de cette étude de cas multiple nous amènent à valider la proposition P1 selon laquelle les PP ont un rôle à jouer aux trois niveaux – stratégique, tactique et opérationnel – du management de la PSE. En effet, pour chacun des 3 niveaux du management de la performance sociétale, nous avons identifié les rôles (actifs ou non) joués par différentes PP, et ce, dans les 4 stations étudiées (*cf.* Tableau 34, Tableau 36 et Tableau 37 en fin de chacune des 3 sections).

En revanche, nous ne validons que partiellement la proposition P2 selon laquelle le rôle des PP dans le management de la PSE est actif. En effet, le nombre de PP jouant un rôle actif dans le management de la performance sociétale est limité dans les 4 stations. Il s'agit principalement des communes, des OTE/offices de tourisme, des ORM et de certaines autres PP dont la légitimité et/ou le pouvoir sont importants (station A : l'hébergeur principal et l'école de ski principale / station D : le club des sports, l'école de ski principale et le service des pistes). Ce constat, d'un faible nombre de PP jouant un rôle actif, semble étroitement lié au fait que les préoccupations des 4 stations demeurent très centrées sur le tourisme, confirmant le « *tropisme économique* » déjà mis en évidence dans l'étude de cas unique.

Par ailleurs, cette étude a également été l'occasion de confronter empiriquement le modèle construit au Chapitre 1 de cette thèse et, plus particulièrement, sa dimension managériale. Il s'est avéré être une grille d'analyse robuste afin de saisir la situation des stations étudiées. Certains des éléments qui le constitue sont considérés comme incontournables par les PP, notamment ceux des niveaux stratégique et tactique. De leur côté, les éléments du niveau opérationnel (la structure organisationnelle, les systèmes de contrôle de la performance et les systèmes d'incitation) divisent fortement les PP. En particulier, les systèmes de contrôle de la performance et les systèmes d'incitation paraissent peu adaptés pour les PP les plus indépendantes, tel que nous l'avions pressenti au Chapitre 2 (*cf.* Section 3).

Finalement, les 4 stations étudiées ont fourni 4 contextes d'étude différents avec des effets de contraste particulièrement riches et saisissants permettant d'appliquer pleinement la logique de réplication dans l'analyse des données (Yin, 2017). Cette étude de cas multiple a donc permis de confronter empiriquement le modèle de performance sociétale et les deux propositions théoriques **P1** et **P2**. Dans le chapitre suivant, nous revenons sur ces éléments de conclusion, ainsi que sur ceux de l'étude de cas unique, au regard de la littérature actuelle.

DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE

Cette thèse s'est intéressée au concept de PSE, occupant une place centrale dans la littérature sur la RSE, et plus particulièrement à son approche par les PP (Clarkson, 1995 ; Wood et Jones, 1995 ; Gond et Crane, 2010). Suivant les recommandations de Mercier (2010), nous avons adopté une position médiane dans le débat qui oppose la TPP stratégique/instrumentale à la TPP normative. Nous avons alors retenu une modélisation de la PSE à deux dimensions à la Clarkson (1995) ; une dimension managériale qui regroupe les leviers managériaux de la PSE et une dimension « *résultats* » qui porte sur la mesure de la PSE. Bien que le lien de causalité de la dimension managériale vers la dimension « *résultats* » ne soit pas affirmé, cette modélisation permet donc de dépasser le strict cadre de la mesure et répond en cela à une critique centrale des travaux sur la PSE que cette thèse a cherché à dépasser.

Cette thèse s'est donc penchée sur le déficit de théorisation concernant la dimension managériale de la PSE par les PP et s'est concentrée plus particulièrement sur le rôle que les PP pouvaient y jouer en cherchant à répondre à la problématique suivante :

« Les PP ont-elles un rôle à jouer dans le management de la PSE ? Si oui, quelle est la nature de ce(s) rôle(s) ? »

Afin de répondre à cette problématique, nous avons proposé un modèle de PSE par les PP renouvelé en revisitant sa dimension managériale à l'aide des travaux sur les PMMS, notamment ceux de Ferreira et Otley (2009). Alors requalifiée de management de la performance sociétale, la dimension managériale est saisie de manière plus précise au travers de 8 leviers managériaux aux trois niveaux d'Asif *et al.* (2013) : stratégique, tactique et opérationnel. Cette nouvelle modélisation a servi de grille de lecture pour investiguer le rôle des PP.

L'applicabilité du modèle de PSE par les PP a ensuite été étudiée pour la station de montagne qui constitue l'unité d'analyse de cette recherche et qui présente a priori des caractéristiques distinctes de celle de la firme. La revue de littérature systématique réalisée sur la performance sociétale des stations de montagne a permis d'identifier 3 spécificités majeures (son caractère non délocalisable, la complexité de ses frontières et l'absence de direction centralisée) sans toutefois conclure à la nécessité d'une adaptation du modèle développé. Il a donc été mobilisé en l'état et confronté empiriquement au travers de deux études de cas portant sur 4 stations de montagne.

Ce dernier chapitre, qui conclut ce travail de thèse, est structuré en 3 sections.

La première section est dédiée à la discussion des résultats, organisée autour de quatre thèmes. Les deux premiers reviennent sur les deux résultats centraux de cette thèse (le « *tropisme économique* » des stations étudiées et la concentration des rôles des PP dans le management de la performance) et en proposent un examen à la lumière de la littérature. Le troisième thème s'intéresse à l'intégration des PP comme une condition pour dépasser ce « *tropisme économique* ». Enfin, le quatrième discute de certains vecteurs d'une telle intégration.

La deuxième section concerne les apports théoriques et méthodologiques de cette thèse. Du point de vue théorique, cette recherche propose des apports dans trois littératures distinctes qu'elle s'est attachée à combiner ; la littérature sur la RSE, la littérature sur les PMMS et celle sur la performance des stations de montagne. Du point de vue méthodologique, le design de recherche présente certaines singularités du fait des spécificités de l'unité d'analyse.

La troisième section est entièrement consacrée aux apports managériaux de cette thèse qui a fait l'objet d'un financement CIFRE avec l'entreprise EFICEO. Dans cette section, les apports génériques de la recherche pour les acteurs de l'industrie du tourisme de montagne sont distingués de ceux, plus spécifiques, pour l'entreprise EFICEO.

La quatrième section précise les limites de cette thèse et identifie les perspectives de recherche ouvertes dans le cadre de ce travail.

Discussion des résultats

L'objet de cette section est de discuter des résultats obtenus au regard de la littérature existante. La Figure 53 ci-dessous présente les différents points abordés dans cette section.

Dans un premier temps, nous revenons sur les deux résultats forts de notre recherche et les discutons : le « *tropisme économique* » des stations de montagne étudiées et la concentration des rôles des PP dans le management de la performance sociétale. Dans la lignée des travaux de Mitchell *et al.* (1997) sur la « *saillance des PP* », ce travail aboutit à une typologie des PP selon la nature de leur rôle dans le management de la performance sociétale.

Ces deux premiers points de discussion nous amènent, dans un second temps, à considérer l'intégration des PP au management de la performance sociétale comme une condition pour dépasser ce « *tropisme économique* ».

Enfin, certains vecteurs pour réaliser une telle intégration des PP, apparus dans nos résultats, sont présentés et mis en perspective à la lumière de la littérature actuelle.

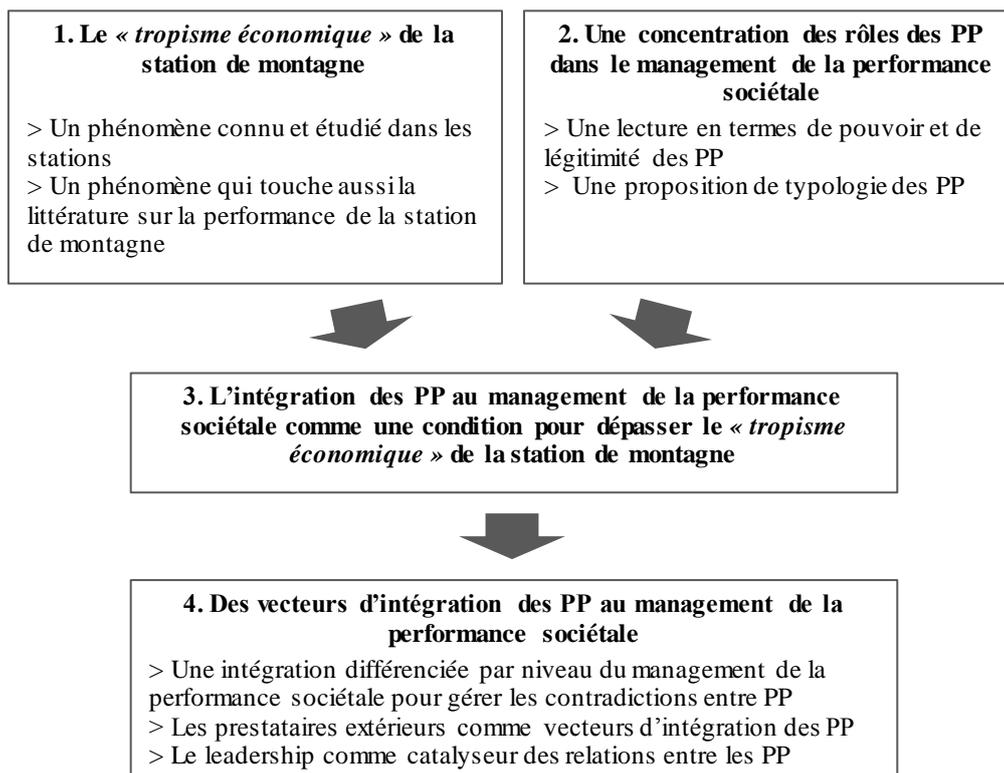


Figure 53 – Les points de discussion des résultats obtenus

1. Le « *tropisme économique* » de la station de montagne.

➤ Un phénomène connu et étudié dans les stations

Les résultats ont mis en lumière ce que nous avons qualifié de « *tropisme économique* » des stations de montagne. Ce phénomène, qui traduit une prédominance de la composante économique de la performance sociétale par rapport aux composantes sociales et environnementales, a été observé dans les deux études de cas.

Dans l'étude de cas unique, nous avons constaté que la composante économique de la performance sociétale de la station D concernait toutes les PP et que la station s'était dotée de quelques indicateurs pour la mesurer. A l'inverse, les problématiques sociales et environnementales n'étaient que partiellement saisies et davantage au travers d'initiatives individuelles.

Dans l'étude de cas multiple, ce tropisme a été observé aux trois niveaux du management de la performance sociétale dans des proportions variables selon les 4 stations. Au niveau stratégique, seules les stations A et D¹¹⁷ ont intégré quelques éléments sociétaux dans leur vision stratégique. Au niveau tactique, les stations B, C et D utilisent un nombre restreint d'indicateurs, tous à portée économique. Bien que la station A en compte davantage, ceux-ci demeurent principalement d'ordre économique. Par ailleurs, la majorité des projets des stations concerne le tourisme, entendu à travers la composante économique de la performance sociétale. Enfin, au niveau opérationnel, les quelques systèmes de contrôle de la performance et d'incitation observés concernent principalement cette composante.

Au final, aucune des 4 stations étudiées ne peut prétendre au statut de cas d'école du point de vue de la performance sociétale. Toutefois, il ne serait pas correct de parler d'une performance purement économique compte tenu de ce qui a été observé dans les deux études de cas (i.e. vision stratégique qui contient des axes sociaux et/ou environnementaux dans les stations A et D, indicateurs dans la station A, etc.). Il nous semble donc plus juste de parler d'une performance sociétale dominée par sa composante économique et dont les composantes sociales et environnementales sont appréhendées de manière incomplète et non coordonnée.

Ces résultats font écho aux travaux de nombreux auteurs (Williams et Ponsford, 2009 ; Achin et Georges-Marcelpoil, 2013 ; Achin, 2015) qui dénoncent cette primauté des questions économiques pour les stations de montagne. La lecture de Williams et Ponsford (2009, p. 398), à ce sujet, est particulièrement intéressante : « *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 PP 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* ». De manière similaire,

¹¹⁷ Rappelons que lors de l'étude de cas multiple, la vision stratégique de la station D n'avait pas encore été mise en œuvre.

la Cour des Comptes¹¹⁸, en France, a dénoncé un manque de prise en compte et d'adaptation des stations de montagne à la problématique du réchauffement climatique.

➤ **Un phénomène qui touche aussi la littérature sur la performance de la station de montagne**

Ce phénomène est à mettre en lien plus spécifiquement avec la littérature sur la performance des stations. Comme le souligne Sainaghi *et al.* (2017, p. 50) : « *La compétitivité et la productivité touristique ont été les priorités des chercheurs depuis les deux dernières décennies. Bien que ces deux approches traitent d'aspects cruciaux de la performance et de sa mesure, l'influence actuelle des PP exige une plus grande variété d'indicateurs pour prendre des décisions plus informées. Il y a un besoin de traiter d'une plus large gamme de variables organisationnelles* ».

Notre revue exhaustive de la littérature sur la performance sociétale des stations de montagne confirme ce constat. Le faible nombre de travaux dans notre corpus final montre que cette littérature demeure marginale face à l'ensemble de la littérature qui traite de la performance des stations. A titre de comparaison, Sainaghi *et al.* (2017) ont identifié 976 articles de recherche portant sur la performance des destinations (toutes approches confondues) sur la période 1996-2014 alors que le corpus final de notre revue systématique sur la période 1987-2017 ne compte que 37 travaux. Par ailleurs, les premiers travaux de notre corpus apparaissent en 1997 alors que ceux sur la PSE remontent aux années 1970, traduisant une certaine latence dans la prise en compte de ces sujets par la littérature dédiée au tourisme.

2. Une concentration des rôles des PP dans le management de la performance sociétale

L'étude du rôle des PP dans le management de la performance sociétale était au cœur de notre problématique. Les résultats de l'étude de cas multiple ont permis de valider la proposition **P1** selon laquelle les PP ont un rôle à jouer aux trois niveaux du management de la PSE. Ils ont effectivement révélé que les PP jouent des rôles différenciés dans le management de la performance sociétale selon le niveau concerné. Toutefois, nos résultats n'ont permis de valider que partiellement la proposition **P2** selon laquelle le rôle des PP dans le management de la PSE est actif. En effet, il est apparu que les rôles actifs dans le management de la performance sociétale demeurent entre les mains d'un faible nombre de PP, et ce, dans les 4 stations.

➤ **Une lecture en termes de légitimité et de pouvoir des PP**

Nos résultats indiquent que ce sont avant tout les PP disposant du plus grand pouvoir et/ou de la plus grande légitimité dans la station qui concentrent les rôles actifs dans le management de la performance sociétale. Du fait du « *tropisme économique* » évoqué précédemment et du poids du tourisme dans les 4 stations concernées, il n'est donc pas étonnant de constater que ces PP appartiennent toutes à la sphère économique, à l'exception de la commune dont la légitimité statutaire et électorale est particulièrement forte.

¹¹⁸ 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>.

Ces résultats rejoignent les travaux de Mitchell *et al.* (1997), en particulier leur « *théorie de l'identification et de la saillance des PP* ». Dans cette théorie, les PP sont caractérisées par la présence d'un des trois attributs suivants vis-à-vis de la firme : le pouvoir, la légitimité ou l'urgence des demandes (*cf.* Encadré 17 ci-dessous pour une présentation plus détaillée de ces attributs). Il est également montré qu'une PP aura d'autant plus de chances de recueillir l'attention de la firme (la « *saillance* » de la PP) qu'elle possède ces trois attributs simultanément (Acquier et Aggeri, 2015).

A l'inverse des auteurs adoptant une approche normative de la TPP qui considèrent que la légitimité d'une PP est la seule raison (d'ordre moral) qui justifie sa prise en compte par la firme, Mitchell *et al.* (1997) adoptent un point de vue plus pragmatique et soulignent qu'une PP non légitime mais disposant d'un grand pouvoir (les auteurs prennent l'exemple de « *corporate raiders* ») pourra être prise en compte au même titre que des PP légitimes.

Ils insistent alors sur l'importance de bien dissocier ces trois attributs de la PP et notamment les attributs de pouvoir et de légitimité parfois associés voire confondus ; « *de nombreux chercheurs [...] font l'hypothèse implicite que les PP légitimes sont nécessairement puissantes, alors que ce n'est pas toujours le cas* » (Mitchell *et al.*, 1997, p. 866). Cette confusion provient aussi du fait que certains auteurs utilisent une définition large de la légitimité qui englobe le pouvoir. A titre d'exemple, Phillips (2003) parle de « *légitimité normative* » pour désigner les PP envers qui la firme a une obligation morale, ce qui correspond à la définition de légitimité de Mitchell *et al.* (1997). Ils parlent aussi de « *légitimité dérivative* » pour désigner les PP dont les actions peuvent affecter fortement la firme et renvoie alors davantage à la notion de pouvoir de Mitchell *et al.* (1997).

Dans le cadre de cette discussion, nous retenons les définitions du pouvoir et de la légitimité proposées par Mitchell *et al.* (1997).

Les auteurs définissent le pouvoir comme un attribut permettant à celui qui le possède de parvenir à ses fins, malgré d'éventuelles résistances. Ils distinguent 3 types de pouvoir ; coercitif (reposant sur la force et la contrainte), utilitaire (reposant sur les ressources matérielles et financières) et normatif (reposant sur ce que les auteurs qualifient de « *ressources symboliques* » comme le prestige, l'estime).

Les auteurs adoptent la définition de légitimité de Suchman (1995, p. 574) comme la « *perception globale ou la supposition que les actions d'une entité sont désirables et appropriées dans le cadre d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* ». Mitchell *et al.* (1997) expliquent que la légitimité des PP peut s'exprimer aux trois niveaux d'analyse classiques de la RSE – institutionnel, organisationnel et individuel.

Malgré cette distinction sur laquelle les auteurs insistent, ils reconnaissent qu'il s'agit de « *notions qui se recourent partiellement* » (Mitchell *et al.*, 1997, p. 863). Les définitions données ci-dessus le laissent effectivement penser ; en particulier, le pouvoir normatif semble trouver ses sources dans la légitimité.

Encadré 17 – Les attributs de pouvoir, légitimité et urgence des PP

D'après Mitchell et al. (1997)

Le constat que les rôles actifs reviennent aux PP les plus puissantes et/ou les plus légitimes est conforme aux travaux de Mitchell *et al.* (1997). Toutefois, il peut paraître plus surprenant de n'avoir pas observé le poids de l'attribut de l'urgence vis-à-vis de l'attribution de ces rôles. Quelques éléments d'explication peuvent être avancés. Du fait des carences stratégiques constatées (dont l'ampleur est variable d'une station à l'autre), les PP des stations ont tendance à se concentrer sur des préoccupations de court terme, entraînant une situation d'urgence généralisée. Par ailleurs, il nous semble que le rythme saccadé des saisons touristiques, impactant le fonctionnement des stations, atténue la notion d'urgence.

➤ **Une proposition de typologie des PP**

A partir de ces résultats, il nous paraît pertinent de mobiliser les travaux de Mitchell *et al.* (1997) pour analyser plus finement les raisons qui expliquent la répartition des rôles des PP que nous avons observée dans les 4 stations. Ce travail d'analyse nous a permis de proposer une liste de 5 profils types de PP (cf. Tableau 38 ci-dessous). Ces profils sont définis par la nature du rôle joué dans le management de la performance sociétale en fonction de leur pouvoir et/ou de leur légitimité au sens de Mitchell *et al.* (1997).

Profils type	Rôle dans le management de la performance sociétale	Légitimité	Pouvoir
PP focale	<i>PP unique, elle concentre les intérêts d'un grand nombre de PP de la station, à la manière d'un « hub », et joue un rôle central dans la création et la mise en place d'un management de la performance sociétale.</i>	Forte	Fort <i>Coercitif et utilitaire</i>
PP majeure	<i>PP incontournable du management de la performance sociétale et amenée à y jouer un rôle particulièrement important notamment du fait de son pouvoir important dans la station.</i>	Moyenne	Fort <i>Utilitaire principalement</i>
PP relai	<i>PP pouvant jouer un rôle significatif pour porter et promouvoir certains aspects du management de la performance sociétale du fait de sa légitimité.</i>	Moyenne	Faible
PP mineure	<i>PP caractérisée par un pouvoir faible et une légitimité faible jouant un rôle limité dans le management de la performance sociétale.</i>	Faible	Faible
PP support	<i>PP extérieure à la station amenée à intervenir dans le management de la performance sociétale du fait de son apport de compétences managériales et de sa position de neutralité.</i>	-	-

Tableau 38 – Une proposition de typologie de PP selon leur implication dans le management de la performance sociétale

Le Tableau 39 ci-dessous reprend le rôle des 5 profils types de PP dans le management de la performance sociétale selon les trois niveaux concernés. Dans cette cartographie, nous avons repris l'échelle d'intensité du rôle des PP introduite dans le Chapitre 5 (cf. Encadré 16).

Tableau 39 – Une cartographie des rôles des profils type selon les 3 niveaux du management de la performance sociétale

Profils type	Niveau stratégique	Niveau tactique	Niveau opérationnel
PP focale	Rôle crucial <i>La PP focale est la plus légitime pour être à l'origine de la vision stratégique.</i>	Rôle crucial/important <i>Le rôle de la PP focale est important notamment du fait de son pouvoir de décision. Toutefois, elle manque souvent de compétences pour mener les projets et gérer les indicateurs de performance sociétale.</i>	Rôle variable <i>Du fait de la légitimité, la PP est la seule à même de proposer des systèmes de contrôle de la performance et d'incitation. Toutefois, elle ne peut pas le faire à destination de l'ensemble des PP.</i>
	Rôle crucial/important <i>Ces PP sont incontournables au niveau stratégique, notamment dans la promotion de la vision stratégique et sa mise en œuvre.</i>	Rôle crucial <i>Du fait de leur pouvoir, les PP majeures sont incontournables au niveau tactique ; certaines ont le pouvoir financier d'engager des projets impactant la station et sa stratégie. Par ailleurs, ces PP disposent de compétences managériales (gestion de projet, pilotage, etc.).</i>	Rôle faible/absence de rôle <i>PP ne disposant pas d'une légitimité suffisante pour jouer un rôle actif dans les systèmes de contrôle de la performance et d'incitation.</i>
PP relais	Rôle important/faible <i>Compte tenu de leur légitimité, ces PP peuvent également participer à la promotion et la mise en œuvre de la vision stratégique.</i>	Rôle important/faible <i>Ces PP peuvent être mobilisées et peuvent constituer des relais au niveau tactique. Par ailleurs, ces PP demandent à être impliquées.</i>	Rôle faible/absence de rôle <i>PP ne disposant pas d'une légitimité suffisante pour jouer un rôle actif dans les systèmes de contrôle de la performance et d'incitation.</i>
	Absence de rôle <i>L'implication de ces PP dans la vision est limitée, tout comme l'intérêt qu'elles y portent.</i>	Rôle faible/absence de rôle <i>L'implication de ces PP dans les projets et la mesure de la performance est limitée. Toutefois, leur intérêt vis-à-vis des projets et de la mesure de la performance sociétale est nettement plus fort que vis-à-vis du niveau stratégique.</i>	Rôle faible/absence de rôle <i>PP ne disposant pas d'une légitimité (statutaire) suffisante pour jouer un rôle actif dans les systèmes de contrôle de la performance et d'incitation.</i>
PP mineure			
PP support	<i>Ces PP apportent des compétences managériales du point de vue du management de la performance sociétale ainsi qu'une neutralité. Dans les 4 stations étudiées, ces PP n'intervenaient qu'au niveau tactique pour les indicateurs de performance. Toutefois, les résultats laissent penser qu'elles pourraient jouer un rôle aux autres niveaux.</i>		

La PP focale est celle qui concentre les intérêts d'un grand nombre de PP de la station à la manière d'un « *hub* ». Il s'agit d'une PP jouant un rôle central dans la création et la mise en place d'un management de la performance sociétale. Cette PP est caractérisée par une forte légitimité et un fort pouvoir.

Dans les stations B, C et D, la PP focale est la commune au travers de son représentant légal, le maire. Ces observations sont cohérentes avec celles de Flagestad et Hope (2001) qui montrent que, dans les modèles organisationnels de type « *communautaire* », les administrations locales (ex : les communes en France) occupent un rôle central dans la gouvernance de la station. D'après la lecture de Mitchell *et al.* (1997), la forte légitimité des maires se situe davantage au niveau institutionnel du fait de leur désignation par une élection et de leur statut de responsable légal du tourisme. Par ailleurs, le pouvoir du maire est principalement utilitaire (importance des budgets communaux) et coercitif (mais seulement vis-à-vis de certaines PP : délivrance de permis de construire, choix d'affectation des budgets, etc.).

Dans la station A, la situation est différente ; le rôle de PP focale est principalement tenu par l'office de tourisme mais est toutefois partagé avec la commune pour les aspects décisionnels et financiers. En effet, le pouvoir coercitif (décision, affectation des budgets, etc.) de l'office de tourisme est trop limité pour qu'il puisse tenir ce rôle de PP focale seul, et ce, malgré sa forte légitimité au niveau organisationnel (position centrale dans une station constituée principalement de PP de la sphère économique) et au niveau individuel (réputation et charisme du directeur de l'office de tourisme).

Les PP majeures sont incontournables pour le management de la performance sociétale car leur pouvoir est fort (financier ou lié à une ressource/compétence spécifique). Les PP majeures jouent un rôle déterminant dans l'ensemble du management de la performance sociétale.

Dans les 4 stations étudiées, les offices de tourisme/OTE et les ORM sont des PP majeures. Dans la station A, l'hébergeur principal qui gère près des trois quarts de l'hébergement est également une PP majeure. L'attribut principal de ces PP est celui du pouvoir utilitaire ; ils disposent en effet d'un fort pouvoir financier et possèdent souvent une compétence spécifique et centrale du fait de leur mission (exploitation d'un domaine skiable pour les ORM, commercialisation de la station dans son ensemble ou organisation des événements à l'échelle de la station pour les offices de tourisme/OTE, etc.).

Les travaux de Nordin et Svensson (2007) sur la station d'Åre en Suède constituent un cas illustrant bien le rôle de telles PP majeures au sein d'une station. En effet, les auteurs notent que le développement de la station s'était accompagné de l'apparition de PP privées dont la capacité supérieure à innover, à se développer et à obtenir des résultats, leur a permis de se constituer une place centrale caractérisée par un fort pouvoir. Les auteurs parlent alors d'un « *transfert de pouvoir et d'influence des PP publiques vers ces PP privées* » au cours du développement de la station.

Les PP relais disposent d'une légitimité réelle faisant d'elles de potentiels relais et facilitateurs du management de la performance sociétale. Elles peuvent donc porter et promouvoir certains

aspects du management de la performance sociétale. Toutefois, elles ne disposent que d'un pouvoir faible qui ne leur permet pas de faire partie des PP majeures.

Dans la station A, il semble que l'école de ski principale ainsi qu'une agence immobilière endossent ce rôle de PP relai puisqu'elles font partie d'un bureau restreint animé par l'office de tourisme. Dans la station B, nous n'avons pas identifié de PP jouant ce rôle. Dans la station C, le service des pistes joue ce rôle. Enfin, dans la station D, il s'agit de l'école de ski principale, le service des pistes ainsi que le club des sports. Ces PP jouissent toutes d'une légitimité au niveau organisationnel liée à leur mission perçue comme essentielle dans la station (entretien du domaine skiable, apprentissage du ski, organisation d'événements sportifs, etc.) ou à leur histoire (club des sports le plus médaillé de France, une des premières écoles de ski en France, etc.)

Les PP mineures jouent un rôle limité dans le management de la performance sociétale du fait d'une légitimité et d'un pouvoir faibles. Dans les 4 stations étudiées, il s'agit de l'ensemble des PP n'ayant pas été mentionnées ci-dessus (commerçants, artisans, associations locales, etc.). Le pouvoir et la légitimité de ces PP sont encore plus faibles dans un modèle organisationnel de type « *communautaire* » au sein duquel ces PP sont atomisées (Flagestad et Hope, 2001 ; Fuchs *et al.*, 2002 ; Beritelli et Bieger ; 2007).

Enfin, les PP supports, comme les sociétés de conseil et d'études, sont des PP extérieures à la station intervenant dans le management de la performance sociétale par l'apport de compétences managériales. Outre cet apport, ces PP bénéficient d'une position de neutralité au sein de la station indispensable à leurs interventions (Bocquet et Mothe, 2017). Dans les 4 stations étudiées, la présence de PP supports n'a été constatée qu'au niveau tactique du management de la performance sociétale, en particulier concernant les indicateurs de performance (l'indicateur du taux de remplissage des logements est établi par un prestataire extérieur). Il en va de même pour les enquêtes de satisfaction commanditées par les ORM.

3. L'intégration des PP au management de la performance sociétale comme une condition pour dépasser le « *tropisme économique* » de la station de montagne

Les deux résultats, présentés ci-dessus, semblent intimement liés. En effet, d'un côté, nous faisons le constat d'une prédominance de la composante économique de la performance alors que ses composantes sociale et environnementale ne semblent que partiellement considérées au travers d'initiatives isolées. De l'autre, nous constatons que les rôles actifs dans le management de la performance sont entre les mains de la commune et des principales PP de la sphère économique et que les différents leviers managériaux utilisés par ces PP (vision stratégique, plans et projets, indicateurs de performance, etc.) concernent principalement le tourisme, donc la composante économique de la performance sociétale.

Ainsi, l'intégration de davantage de PP, notamment des sphères politique et civile, au management de la performance sociétale semble se présenter comme une condition nécessaire (si ce n'est suffisante) pour sortir de cette situation de « *tropisme économique* ». En effet, tout laisse penser que l'intégration d'un plus grand nombre et d'une plus grande diversité de PP permettrait une meilleure prise en compte des problématiques sociales et environnementales des stations au travers des leviers managériaux de la PSE (vision stratégique, plans et projets,

etc.) qui, en suivant la logique de notre modèle de PSE par les PP, se traduirait à son tour par de meilleurs résultats d'un point de vue de la PSE. Certains travaux, dans la littérature sur le tourisme, permettent d'ores et déjà de conforter ce lien.

Dans sa recherche portant sur la politique de développement durable du parc national des Cinque Terre en Italie, Van der Yeught (2009, p. 82) montre que le succès de cette politique s'explique par une gouvernance au sein de laquelle la participation des PP a été soigneusement réfléchi. En effet, l'auteur explique que « *c'est bien dans l'hybridation entre une structure de gouvernance fondée, d'une part, sur le principe hiérarchique, le contrôle et l'incitation et d'autre part, sur la prise en compte des différentes PP dans l'ensemble des processus stratégiques que se trouve la solution considérée comme la plus satisfaisante* » (Van Der Yeught, 2009, p. 81). La structure évoquée, l'Office de gestion, a été créée spécifiquement pour la mise en place de cette politique de développement durable et certains choix forts ont été faits. A titre d'exemple, il a été décidé de ne pas faire participer les communes au financement du parc et ce, afin de « *permettre au président [de l'Office de gestion] de résister aux pressions politiques locales et aux pressions économiques émanant des groupes hôteliers et des constructeurs immobiliers* » (Van Der Yeught, 2009, p. 79). Par ailleurs, il a été décidé de regrouper l'ensemble des activités touristiques dans une filière verticalement intégrée sous le contrôle de l'Office de gestion. Enfin, les PP « *involontaires* », celles qui subissent le tourisme (ex : la population locale) sont intégrées par le biais de représentants dans la structure de gouvernance de l'Office de gestion.

De la même façon, Bocquet et Mothe (2017, p. 26) montrent comment l'adoption d'une charte de développement durable entre plusieurs stations de montagne a incité les PP qui en sont à l'origine à impliquer d'autres PP pour la rendre plus pertinente : « *Le démarrage de la gouvernance à trois a favorisé l'éventuel élargissement de la gouvernance à dix en montrant qu'il était opportun de s'affranchir des frontières géographiques au niveau de la commune et de réaliser des actions conjointes au niveau d'un territoire* ».

En dehors de la littérature sur le tourisme, ces observations vont dans le sens des travaux d'Asif *et al.* (2013) déjà largement évoqués dans notre recherche. Au sein de leur système de management intégré de la RSE, les auteurs expliquent que l'intégration des PP est un point essentiel de la démarche.

Ces éléments vont dans le sens de la nécessaire intégration d'un plus grand nombre de PP pour dépasser le « *tropisme économique* ». Ils indiquent également que l'intégration de telle ou telle PP peut également constituer un choix compatible avec la stratégie poursuivie. Nos résultats permettent alors de préciser la nature de cette intégration en désignant explicitement les niveaux et les leviers managériaux concernés.

4. Des vecteurs d'intégration des PP au management de la performance sociétale

S'il semble effectivement avéré que l'intégration des PP au management de la performance sociétale constitue un moyen pour dépasser le « *tropisme économique* », la question du « *comment* » intégrer les PP reste à préciser. Nos résultats fournissent quelques pistes pour réaliser une telle intégration.

➤ **Une intégration différenciée par niveau du management de la performance sociale pour gérer les contradictions entre PP**

Les résultats des deux études de cas ont mis en avant l'existence d'attentes et d'intérêts divergents entre les différentes PP des stations étudiées.

Dans l'étude de cas unique, il s'agissait de divergences sur les perceptions de la situation actuelle de la station D et sur les enjeux auxquels la station est confrontée. Dans l'étude de cas multiple, les divergences portaient davantage sur les leviers managériaux du niveau opérationnel, en particulier sur la pertinence des systèmes de contrôle de la performance et d'incitation. Enfin, dans les deux études de cas, il a été observé que certaines PP refusaient de partager leurs données, de crainte qu'elles soient communiquées à leurs concurrents dans la station.

Dans la littérature dédiée aux stations de montagne, de nombreux travaux ont souligné l'existence d'intérêts divergents parmi les PP et la présence simultanée de logiques de coopération et de compétition à l'intérieur d'une station de montagne (Nordin et Svensson, 2007 ; Beritelli, 2011 ; Falk, 2017).

Si un tel constat a déjà été fait dans le cas de la firme en général (Brignall et Modell, 2000 ; Brignall, 2002 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006 ; Chauvey et Naro, 2013), l'enjeu est d'autant plus fort pour les stations compte tenu du nombre et de l'hétérogénéité des PP en présence. De fait, la question du « *comment* » intégrer les PP au management de la PSE soulève inévitablement la question de la façon de gérer ces tensions contradictoires entre les intérêts et les demandes des différentes PP de la station. Au sein de la littérature sur la PSE, il semble que cette question du traitement des tensions contradictoires ait été abordée de trois façons différentes.

La première approche consiste à simplement nier ces tensions contradictoires en faisant l'hypothèse d'un alignement des intérêts des PP et des différentes composantes de la performance à la manière d'un cercle vertueux. C'est notamment l'approche retenue par le Business Case qui postule que la prise en compte des responsabilités sociales de la firme à l'égard des PP a un effet positif sur la performance financière de la firme (Mc Williams et Siegel, 2001 ; Dyllick et Hockerts, 2002 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Carroll et Shabana, 2010 ; Tarabella et Burchi, 2013).

La deuxième adopte une lecture néo-institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983) de cette question et propose alors une solution de « *découplage* » qui consiste à dissocier les différentes composantes et les différents niveaux de la performance afin de répondre aux pressions institutionnelles (Brignall et Modell, 2000 ; Brignall, 2002).

La troisième approche propose un management proactif de ces contradictions (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006). L'idée centrale de cette troisième approche repose sur la reconnaissance des tensions contradictoires (à l'inverse de la première approche) et la mise en

place de réponses adaptées (à l'inverse de la deuxième approche¹¹⁹). En particulier, Chauvey et Naro (2013) suggèrent de mobiliser le concept de paradoxe dans la lignée de Poole et Van de Ven (1999). A partir de ces travaux, Chauvey et Naro (2013) proposent plusieurs modes de gestion ; l'acceptation (reconnaissance des contradictions sans pour autant les traiter), la séparation temporelle (traitement des contradictions selon différents horizons temporels), la séparation spatiale (traitement des contradictions par différents interlocuteurs/services) et la synthèse (accommodation des contradictions dans un compromis).

Notre recherche s'inscrit dans la troisième approche et y contribue directement. Notre modélisation de la PSE par les PP ne nie pas les tensions contradictoires entre les PP et permet de les prendre en compte. En effet, en s'intéressant au rôle des PP dans le management de la PSE, nous proposons un nouveau mode de gestion des tensions contradictoires par une séparation par niveau d'intégration (stratégique, tactique et opérationnel).

Comme l'indiquent nos résultats, l'intégration des PP peut avoir lieu, à priori, à n'importe quel niveau du management de la performance sociétale. Toutefois, ils montrent également que selon le profil des PP, le niveau d'intégration peut varier (cf. Tableau 39 dans ce chapitre).

Finalement, loin d'ignorer les tensions dues aux intérêts et demandes contradictoires, notre approche de la PSE par les PP offre une opportunité de les prendre en compte et de les traiter par une intégration différenciée des PP selon les différents leviers managériaux et niveaux du management de la performance sociétale.

➤ **Les prestataires extérieurs comme vecteurs d'intégration des PP**

Les résultats des deux études de cas ont permis de mettre en lumière l'intervention de certains prestataires extérieurs dans le management de la performance sociétale. Dans les 4 stations, ces prestataires interviennent au niveau tactique dans la gestion des indicateurs de performance ; 2 des 3 indicateurs identifiés dans les 4 stations étudiées (taux de remplissage des hébergements et scores de satisfaction de la clientèle du domaine skiable) sont construits et gérés par de tels prestataires qui jouent alors le rôle de PP support. Au total, la place de ces prestataires dans le management de la performance sociétale n'est pas anecdotique.

Ce constat rejoint les travaux de Bocquet et Mothe (2017) portant sur l'adoption d'une charte de développement durable dans un territoire de montagne. Dans la démarche d'adoption de la charte, les auteurs (2017, p. 28) insistent sur le rôle de « *chef de projet* » endossé par un cabinet de conseil en expliquant que « *le choix de recourir à un bureau d'étude en position de neutralité s'est avéré judicieux dans un contexte marqué par un déficit de compétences managériales* ». Nos résultats font écho à ces travaux en deux points. D'une part, ils indiquent que l'intérêt d'associer de telles PP dépasse la seule gestion d'indicateurs de performance au niveau tactique du management de la performance sociétale ; elles peuvent aussi intervenir pour des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage, de formulation stratégique, etc. D'autre part, ils montrent qu'au-delà de l'apport de compétences managériales, une PP extérieure peut également agir comme un vecteur d'intégration des autres PP. En effet, le cabinet de conseil « *a su associer et*

¹¹⁹ Les auteurs ne remettent pas en cause le découplage comme réponse, c'est son caractère systématique qu'ils questionnent. A ce titre Capron et Quairel-Lanoizelée (2006, p. 15) parlent d'une « *dissociation proactive* ».

impliquer les divers acteurs en leur faisant comprendre la portée du projet » (Bocquet et Mothe, 2017, p. 28)

Finalement, ces éléments confortent l'importance du rôle de PP support proposé dans la typologie présentée précédemment (*cf.* Tableau 38 dans ce chapitre). A notre connaissance, peu de travaux se sont intéressés au rôle de ce type de PP non seulement dans le management de la performance sociétale mais, plus largement, dans les démarches RSE des firmes. Pourtant, l'intérêt de faire intervenir de telles PP semble fort, en particulier dans un contexte complexe comme celui des stations de montagne, caractérisé par l'existence d'intérêts divergents et contradictoires entre les PP (Beritelli, 2011 ; Falk, 2017) et où les compétences managériales manquent (Fuchs *et al.*, 2002 ; Hudson *et al.*, 2004). Le rôle de ces acteurs dans le management de la performance sociétale mériterait davantage d'attention comme cela peut être le cas dans d'autres littérature. A titre d'exemple, celle sur le management de l'innovation compte de nombreux travaux sur les intermédiaires (Howells, 2006) et les Knowledge Intensive Business Services (KIBS) (Muller et Zenker, 2001).

➤ **Le leadership comme catalyseur des relations entre les PP**

La notion de leadership a émergé des résultats de l'étude de cas multiple. En particulier, il est apparu que l'apport du leadership se situe à deux niveaux ; dans la formulation stratégique et dans la facilitation des relations entre les PP. Bien qu'il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude portant explicitement sur la question du leadership dans la PSE, cette notion a été largement abordée à la fois dans la littérature sur la RSE (Székely et Knirsch, 2005 ; Pless et Maak, 2011) et dans celle sur le management des stations de montagne (Beritelli et Bieger, 2014 ; Pechlaner *et al.*, 2014).

Dans leur travail d'inventaire de la littérature sur la RSE, Aguinis et Glavas (2012 ; 2017) ont identifié un nombre significatif de travaux ayant étudié le concept de leadership qu'ils ont choisi de classer parmi les médiateurs de la RSE.

Pless et Maak (2011) ont mis en avant les nombreux rôles que peut jouer un leader vis-à-vis de la RSE. Parmi ceux-ci, nous retrouvons les deux principaux rôles identifiés dans nos résultats. Le premier est celui du leader visionnaire qui incarne la vision (Székely et Knirsch, 2005) ; c'est le cas de la station A dans laquelle le directeur de l'office de tourisme a créé et porte la vision stratégique de la station. Le second est celui du leader gérant les relations avec et entre les PP (Maak et Pless, 2006) ; nous avons également observé ce rôle dans la station A et avons constaté que certaines PP de la station D pouvaient le tenir.

La littérature reconnaît également d'autres rôles comme celui du « *transformational leader* » (Pless et Maak, 2011, p. 8) qui agit comme un levier du changement. Enfin, Székely et Knirsch (2005, p. 629) soulignent « *qu'il y a toujours un leader à l'origine de la transformation d'une firme en une organisation durable et socialement responsable* ». En transposant ce constat au cas des stations, le leader aurait ainsi un rôle à tenir dans la phase de transition d'une station souhaitant sortir du « *tout ski* » (Achin et George-Marcelpoil ; 2013).

Les apports théoriques

Au plan théorique, ce travail de thèse présente une double originalité. La première réside dans une nouvelle modélisation de la PSE par les PP. La deuxième repose sur sa portée plus spécifique au regard de l'unité d'analyse retenue dans cette recherche : la station de montagne. Au travers de cette double originalité, notre recherche apporte des contributions théoriques dans trois littératures différentes.

➤ Contributions à la littérature RSE

En tout premier lieu, notre recherche contribue à une meilleure compréhension et prise en compte des « *mécanismes sous-jacents* » de la PSE et par extension de la RSE (Aguinis et Glavas, 2012, p. 952). En effet, nous nous sommes intéressés à l'approche de la PSE par les PP et notamment à sa dimension managériale qui n'a reçu que peu d'attention depuis les travaux pionniers de Clarkson (1995) et Wood et Jones (1995). De ce point de vue, notre principal apport est le développement d'une nouvelle modélisation de la dimension managériale de la PSE par les PP. Cette modélisation est une réponse aux limites du management des PP, notion vague et indéterminée, qui ne permet pas de penser le rôle des PP comme actif du fait de son « *tropisme relationnel* » (Acquier et Aggeri, 2015). Cette recherche approfondit donc les travaux sur la PSE en identifiant ses leviers stratégiques, tactiques et opérationnels. Elle s'en différencie aussi en montrant toute l'importance du rôle des PP dans le management de la PSE, au-delà de leur rôle classique dans la mesure de la PSE (Clarkson, 1995).

Par ailleurs, cette recherche contribue au courant stratégique de la RSE en apportant une meilleure compréhension de l'articulation entre la PSE et la stratégie de la firme, ce que les travaux de Clarkson (1995) et Wood et Jones (1995) n'ont pas permis puisqu'ils traitent la PSE comme étant déconnectée des autres activités de la firme. Nos résultats ont clairement mis en avant la place centrale de la stratégie dans la PSE et son management. En effet, le niveau stratégique du management de la PSE s'est révélé structurant pour les niveaux tactique et opérationnel.

S'inscrivant parmi les travaux ayant mobilisé la TPP au sein de la littérature RSE, cette recherche contribue également au débat opposant TPP normative et TPP stratégique/instrumentale (Donaldson et Preston, 1995 ; Jones et Wicks, 1999 ; Garriga et Melé, 2004). En particulier, elle vient alimenter la position médiane défendue par Mercier (2010) et permet de l'incarner au travers de la modélisation de la PSE par les PP proposée.

Enfin, cette thèse contribue à une plus large diffusion de la littérature sur la RSE en dehors du cadre générique des firmes. En s'intéressant aux stations de montagne comme unité d'analyse, cette thèse répond au besoin souligné par de nombreux auteurs d'étudier la RSE dans des contextes plus spécifiques (Lindgreen et Swaen, 2010 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Tarabella et Burchi, 2013) ; autres types d'organisation que celui de firme, une industrie en particulier, etc.

➤ Contribution à la littérature dédiée à la performance des stations de montagne

Dans cette littérature, notre recherche participe à une meilleure prise en compte des enjeux sociétaux des stations de montagne dans leur performance. Cette contribution s'est d'abord traduite par la réalisation d'une revue systématique portant sur la performance sociétale des stations qui, à notre connaissance, constitue le seul travail d'inventaire exhaustif à ce sujet. La recherche a montré que la prise en compte des préoccupations sociétales dans la littérature dédiée au tourisme s'est faite de manière tardive et que celle-ci demeure marginale, compte tenu du faible nombre de travaux identifiés. Cette revue a également permis de révéler l'absence de conception théorique de la performance sociétale propre aux stations de montagne et une concentration des auteurs sur la question de la mesure de cette performance au détriment de celle de ses leviers managériaux.

Le cadre théorique que nous avons développé puis confronté empiriquement au cas de 4 stations de montagne constitue donc un premier effort de modélisation de la performance sociétale dédiée au tourisme. Par ailleurs, en s'intéressant explicitement à la dimension managériale de la performance à l'aide des travaux sur les PMMS, ce modèle répond aussi à l'appel de Sainaghi *et al.* (2017) qui considèrent les travaux sur les PMMS comme une voie féconde pour la recherche sur la performance des stations.

Les enseignements et apports de la confrontation empirique de ce modèle sont multiples pour la littérature sur les stations de montagne. D'une part, nous avons pu établir une typologie des PP selon leur niveau d'implication dans le management de la performance sociétale. D'autre part, nous avons identifié un certain nombre de leviers pour dépasser le « *tropisme économique* » constaté dans les 4 études de cas (Williams et Ponsford, 2009 ; Sainaghi *et al.*, 2017).

Ce travail a également contribué à caractériser les spécificités de la station de montagne en tant qu'unité d'analyse. En particulier, nous avons proposé une conception tridimensionnelle de la station de montagne à la fois « *cluster/réseau* », « *lieu de l'expérience touristique* » et « *entité stratégique et structure de gouvernance* ». Cette conception a montré que la TPP est un cadre théorique particulièrement adapté aux stations de montagne, permettant de dépasser la question délicate de ses frontières, particulièrement complexe pour cette unité d'analyse.

➤ Contribution à la littérature sur les PMMS

Dans la littérature sur les PMMS, notre travail participe à une meilleure intégration des responsabilités sociétales de la firme dans les PMMS, opérant ainsi un rapprochement entre la littérature sur la PSE et celle sur les PMMS. En effet, avoir mobilisé les travaux de Ferreira et Otley (2009) dans notre modèle de PSE par les PP répond au besoin des PMMS « *d'incorporer les dimensions du développement durable et de proposer des modèles pour intégrer des mesures de développement durable le long des chaînes de valeur* » (Bititci *et al.*, 2012, p. 317).

Par ailleurs, cette recherche élargit les contextes d'étude des travaux sur les PMMS, usuellement limités à l'étude de la mesure et du management de la performance des grandes firmes (Franco-Santos *et al.*, 2012 ; Melnyck *et al.*, 2014). En effet, notre cadre théorique a été développé, partiellement, à partir de la modélisation de Ferreira et Otley (2009). Bien que la

liste des recherches ayant mobilisé cette modélisation soit déjà importante (Broadbent et Laughlin, 2009 ; Agostino et Arnaboldi, 2012 ; Maas *et al.*, 2016), la nôtre est la première à l'avoir fait pour les stations de montagne.

Les apports méthodologiques

Le premier apport méthodologique de ce travail repose sur le recours à différentes méthodes et ce, dans les parties théoriques et empiriques de cette recherche.

Du point de vue de la littérature, la revue des travaux sur la PSE (*cf.* Section 2 du Chapitre 1) a été réalisée suivant une méthode en plusieurs étapes qui a permis d'aboutir à une analyse comparative des différentes perspectives et approches de la littérature. Quant à la revue des travaux portant sur la performance sociétale des stations de montagne (*cf.* Section 2 du Chapitre 2), elle a été réalisée à l'aide d'une approche systématique en suivant le protocole rigoureux de Tranfield *et al.* (2003) et prétend donc à l'exhaustivité. Cette recherche a également permis d'effectuer un important travail de recensement des indicateurs de performance sociétale des stations de montagne (*cf.* Section 2 du Chapitre 2). En particulier, ce recensement a permis de mettre en avant l'attention portée par auteurs sur les différentes composantes de la performance sociétale.

Du point de vue empirique, la complexité et les spécificités de l'unité d'analyse étudiée nous a incité à proposer un schéma de collecte de données basé sur un nombre limité de cas mais étudiés en profondeur à partir d'un grand nombre d'entretiens. En effet, le fait d'étudier le rôle de PP exige d'obtenir une certaine représentativité des PP des stations étudiées. Nous avons donc veillé à interroger des représentants des sphères politique, civile et économique et ce, pour les 4 stations (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2006). Finalement, 4 stations ont été étudiées correspondant à 71 entretiens pour les deux études de cas, auxquels s'ajoutent 20 entretiens avec des clients pour l'étude de cas unique. Ces données d'entretien ont été complétées par d'autres sources de données (données secondaires pour l'étude de cas unique et d'autres données primaires collectées par questionnaire pour l'étude de cas multiple).

Enfin, les études de cas ont fait l'objet de restitutions auprès des PP interrogées. Ce travail de présentation et d'échange a permis de renforcer la validité de nos résultats et a également constitué une occasion enrichissante et gratifiante de valoriser notre travail de recherche.

Le choix de distinguer les apports managériaux des apports théoriques et méthodologiques nous semble particulièrement justifié dans le cadre du financement CIFRE de cette thèse. Nous distinguons les apports managériaux pour les acteurs de l'industrie du tourisme de montagne et les apports managériaux pour EFICEO

Les apports managériaux pour les acteurs de l'industrie du tourisme de montagne

➤ PP des stations

Pour les PP des stations, la modélisation développée dans cette thèse présente un intérêt fort puisqu'elle propose un ensemble de leviers managériaux de la performance sociétale. Par ailleurs, notre travail de recherche a permis d'identifier différents types de PP selon le rôle qu'elles sont amenées à tenir dans le management de la performance sociétale. Cette typologie offre une grille de lecture ainsi qu'un outil intéressant pour le management de la performance sociétale.

Naturellement, cette recherche nous amène à formuler certaines recommandations.

En premier lieu, nous appelons les stations à davantage prendre en compte les enjeux sociétaux auxquels elles sont confrontées et dont la pression semble s'accroître (Bourdeau, 2008). De ce point de vue, les stations semblent particulièrement pénalisées par un manque de formulation stratégique ainsi qu'un manque d'intégration de leurs PP. Ce déficit contribue au maintien d'un « *tropisme économique* » que nous avons évoqué dans la discussion des résultats.

Ensuite, nous recommandons aux stations qui souhaitent s'engager dans une démarche RSE profonde et sincère, de commencer par travailler sur le niveau stratégique afin d'assurer la cohérence d'ensemble du système, à l'instar du travail entrepris dans la station D. A ce titre, nous soulignons que la question des structures organisationnelles et de la gouvernance est alors dépendante des choix stratégiques faits (Flagestad et Hope, 2001 ; Beritelli *et al.*, 2007). Enfin, nous invitons les stations à faire appel à des prestataires extérieurs pour les accompagner dans une telle démarche compte tenu de sa complexité.

Enfin, nous suggérons à la PP focale et aux PP majeures de se mettre en recherche des potentiels leaders parmi l'ensemble des PP de la station. Nous avons vu que de tels leaders peuvent agir comme de réels catalyseurs des relations avec et entre les PP et ainsi faciliter le management de la performance sociétale (Székely et Knirsch, 2005) à condition, toutefois, que ceux-ci portent effectivement les trois composantes (économique, sociale et environnementale) de la performance sociétale.

➤ Prestataires des stations de montagne

Ce travail de recherche a souligné le rôle potentiel que peuvent jouer les prestataires extérieurs dans le management de la performance, notamment par l'apport de compétences managériales.

Outre l'apport de compétences managériales, notre recherche montre également que le prestataire extérieur est souvent considéré comme une PP neutre ce qui lui permet d'interagir plus facilement avec les PP de la station et, pour certains sujets sensibles, d'être le seul à pouvoir intervenir. C'est notamment le cas des prestataires qui interviennent pour établir des mesures de performance en collectant des données provenant de différentes PP de la station.

Nous recommandons aux prestataires d'entretenir cette position de neutralité qui constitue une condition nécessaire pour pouvoir jouer pleinement ce rôle (Bocquet et Mothe, 2017). Comme nous l'avons vu dans le cas d'une des stations étudiées, cette neutralité peut parfois être remise en question.

Les apports pour EFICEO

Les apports managériaux de la thèse CIFRE pour EFICEO se situent à plusieurs niveaux et à plusieurs horizons (*cf.* Introduction générale pour la demande initiale et les motivations d'EFICEO vis-à-vis du financement CIFRE).

Dans ce paragraphe, nous distinguons trois types d'apports : les enseignements à court/moyen terme, un projet engagé à moyen terme et les perspectives à plus long terme.

➤ Enseignements à court/moyen terme

Dès la première année de cette thèse CIFRE, le travail réalisé a permis à EFICEO de bénéficier d'un effet miroir sur sa prestation de baromètre de satisfaction, notamment concernant la façon dont ce travail d'enquête est utilisé par les clients, communiqué (ou non) à d'autres PP et réutilisé (voire réapproprié). Suite à ces observations, EFICEO a fait évoluer cette prestation de deux façons :

- En proposant d'associer les offices de tourisme/OTE aux baromètres commandités par l'ORM (principaux clients d'EFICEO) afin de créer une prestation plus globale et plus pertinente à l'échelle de la station ;
- En développant des enquêtes de satisfaction pour la clientèle de l'été.

Par ailleurs, le retour de l'étude de cas unique, menée lors de l'hiver 2014/2015, a incité EFICEO à intégrer un thème « *enjeux sociétaux* » dans son enquête annuelle de tendances qu'elle réalise pour le compte de ses clients (*cf.* Encadré 18 ci-dessous).

Dans l'industrie du tourisme, la prestation principale d'EFICEO est le baromètre de satisfaction clients qui porte exclusivement sur la satisfaction des clients concernant leur dernier séjour. EFICEO propose également une enquête annuelle de tendances qui porte sur les motivations, les attentes et les comportements des clients tout au long du parcours client.

Cette deuxième prestation a une portée plus prospective et cherche à identifier les tendances de consommation de la clientèle des stations de montagne. Elle est proposée, sous forme de souscription, à l'ensemble des clients du baromètre de satisfaction et n'a pas vocation à être communiquée à d'autres PP.

Depuis 2015, cette enquête de tendance intègre un thème « *enjeux sociétaux* » évaluant les attentes des clients des stations de montagne sur ce sujet. Les questions de ce thème ont été définies à partir des résultats de l'étude de cas unique et notamment l'analyse menée sur les représentations de la performance sociétale (cf. Tableau 32 du Chapitre 4).

Encadré 18 – L'enquête de tendance annuelle d'EFICEO

Enfin, le travail de thèse a amené EFICEO à faire le constat de l'intérêt (voir la nécessité) de travailler en collaboration avec d'autres prestataires des stations de montagne pour développer des prestations plus globales. EFICEO s'est progressivement ouvert à ce type de fonctionnement plus collaboratif et a initié certains partenariats.

➤ Un projet à moyen terme : Business Intelligence (BI) responsable

A l'issue des deux études de cas et à la lumière des principales conclusions du travail de thèse, EFICEO a démarré un projet (début de l'année 2018) pour développer une nouvelle prestation de Business Intelligence (BI) responsable. Cet outil prendra la forme d'une plateforme en ligne qui vise à stocker et agréger un ensemble de données de performance sociétale de la station, à fournir des tableaux de bord pour le pilotage de la performance et à offrir certaines fonctionnalités complémentaires et des outils collaboratifs.

Le choix de développer un tel outil s'appuie notamment sur certaines conclusions du travail de thèse :

- Le rôle important que peut jouer un prestataire extérieur dans le management de la performance sociétale ;
- Le manque d'indicateurs à l'échelle de la station ;
- La nécessité de sortir du « *tropisme économique* » des stations ;
- Le besoin d'intégrer davantage de PP au management de la performance sociétale et de les inciter à travailler de manière plus collaborative.

Cette BI responsable a vocation à intervenir principalement au niveau tactique du management de la performance sociétale. Toutefois, son utilisation par les différentes PP concernées doit permettre de faciliter la collaboration au niveau opérationnel. Par ailleurs, EFICEO est convaincu que la plateforme lui permettra de proposer des prestations de formation, d'accompagnement et de conseil aux différents niveaux du management de la performance sociétale.

Cette prestation se veut évolutive. Son développement est prévu sur plusieurs années et a été décomposé en différents lots. Chaque lot correspond à une fonctionnalité différente ainsi qu'à une composante différente de la performance sociétale. De façon très pragmatique, EFICEO a choisi de développer le lot « *gestion de la relation client* » (composante économique) en

premier. L'accès aux plateformes, pour premiers clients d'EFICEO, se fera avant le début de la saison d'hiver 2018/2019.

➤ **Perspectives à long terme**

Ce travail de thèse a soulevé une perspective de développement à plus long terme ; le développement d'une activité de conseil dédiée à l'accompagnement des stations touristiques dans une transition vers une prise en compte de leurs responsabilités sociétales.

Ce type de prestation n'a, en soi, rien d'innovant. Toutefois, EFICEO voit une opportunité de poursuivre le travail initié dans cette thèse en construisant une méthodologie d'intervention complète couvrant les 3 niveaux du management de la performance (A titre d'exemple : accompagnement à la formulation stratégique au niveau stratégique, assistance à la maîtrise d'ouvrage au niveau tactique ou développement d'outils collaboratifs au niveau opérationnel).

Cela soulève la question des compétences (tant la gamme de ces prestations peut être large) et donc celle de potentielles collaborations.

Les limites

Notre travail n'est évidemment pas exempt de limites qu'elles soient théoriques et méthodologiques. Nous en avons identifié trois principales.

La première porte sur l'articulation du modèle de PSE proposé. Comme nous l'avons souligné dans le Chapitre 1, le lien de causalité entre la dimension managériale et la dimension « *résultats* » du modèle de PSE par les PP n'a pas pu être traité. De fait, nous ne savons pas de quelle façon et dans quelle proportion tel levier managérial agit sur tel résultat de la PSE. Cela nous aurait permis d'approfondir les résultats de notre recherche concernant le rôle des PP vis-à-vis du management de la performance sociétale.

La deuxième limite de notre travail porte sur la sélection des 4 stations étudiées. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le choix d'étudier seulement 4 stations a permis de réaliser une étude approfondie de chacune d'entre elles. Toutefois, l'analyse des situations des 4 stations a révélé une prise en compte des composantes sociales et environnementales de la performance sociétale plutôt faible (dans des proportions variables d'une station à l'autre, toutefois). Cela nous a davantage donné à voir ce que nous avons qualifié de « *tropisme économique* » plutôt qu'une prise en compte profonde et sincère des responsabilités des stations vis-à-vis de leurs PP. L'intérêt d'étudier des cas dans lesquels les niveaux de performance sociétale sont faibles est réel mais l'étude d'une station particulièrement avancée sur ce sujet aurait pu fournir des données complémentaires. Toutefois, il n'existe pas, à notre connaissance, de station reconnue pour ses démarches responsables, en particulier parmi les principales stations françaises. En effet, celles-ci fonctionnent encore toutes, peu ou prou, sur le même modèle qualifié de « *tout ski* » (Achin et George-Marcelpoil, 2013), principalement centré sur la composante économique de la performance, et dont elles peinent à sortir (Bourdeau, 2008).

Enfin, les études de cas menées ne sont pas des études longitudinales. Or, il aurait été particulièrement fertile de saisir le phénomène de la performance sociétale dans le temps. En effet, les différents éléments de ce management sont dynamiques et évoluent selon des temporalités différentes qu'il aurait été pertinent d'observer (ex : une stratégie peut avoir été définie pour 10 ans, un projet peut être réalisé en 1 ou 2 ans, les indicateurs de performance peuvent avoir été définis pour une saison et sont mis à jour toutes les semaines, etc.). Néanmoins, pour mener de telles études, il est nécessaire de revenir collecter des données sur le terrain à fréquence régulière, et ce, plusieurs fois par an (pour saisir la saisonnalité) et sur plusieurs années. Cela suppose une méthodologie lourde à mettre en œuvre (notamment pour la collecte et l'analyse des données) qu'un doctorant seul ne peut réaliser dans un délai raisonnable.

Les perspectives

Le travail mené dans cette recherche a montré la portée du concept de PSE ainsi que l'intérêt d'étudier sa dimension managériale, trop longtemps laissée de côté. Il nous semble qu'il y ait

un grand besoin d'études supplémentaires sur ce sujet. Nous formulons alors les grandes perspectives ouvertes par cette thèse.

La modélisation de la PSE par les PP proposée dans cette thèse s'étant avérée prometteuse, il semble désormais nécessaire d'étudier l'articulation de la dimension managériale avec la dimension « *résultats* » de la PSE, notamment à l'aide d'une méthodologie quantitative. Des travaux portant sur la contribution de chacun des leviers managériaux de la PSE aux résultats de la PSE participeraient à une meilleure compréhension des « *mécanismes sous-jacents* » de la PSE et de la RSE (Aguinis et Glavas, 2012).

Etudier la PSE comme un phénomène évolutif et non pas statique (Husted, 2000) constitue une autre perspective de cette recherche. En effet, il semble nécessaire de s'interroger sur l'adoption d'une démarche de management de la performance sociétale, notamment à l'aide d'une approche processuelle. Dans la littérature sur les PMMS, certains auteurs se sont d'ores et déjà penchés sur le caractère dynamique de ces systèmes (Naro et Travailé ; 2010). En particulier, la recherche de Taticchi et Balachandran (2008) propose un processus d'adoption des PMMS en 5 étapes ; « *diagnostic* », « *design* », « *implémentation* », « *communication/ajustements* », « *évaluation* ». Si la pertinence d'une telle approche venait à se confirmer, elle permettrait d'étudier le rôle des PP de manière plus précise en se demandant, notamment, si ce rôle varie selon les étapes de ce processus.

Les résultats de ce travail soulignent également le besoin de prendre davantage en compte le rôle de certains intermédiaires, comme les cabinets de conseil et d'études, dans le management de la performance sociétale (les PP supports dans notre typologie). Les travaux d'Howells (2006), dans le champ de l'innovation, montrent qu'il n'existe pas un seul rôle type pour les intermédiaires mais plutôt un éventail de rôles en fonction, notamment, des étapes du processus d'innovation. En s'inspirant de ces travaux, il semble pertinent de s'interroger sur la différenciation de ce rôle de PP support selon les trois niveaux du management de la performance sociétale ou selon les différentes étapes de sa mise en œuvre (en adoptant une conception dynamique de la PSE).

Enfin, il nous semble judicieux d'étendre ce travail de recherche à de nouveaux cas. En premier lieu, nous pensons à des stations que nous pourrions qualifier de « *best in class* » du point de vue de la performance sociétale. Il pourrait s'agir de stations étrangères : la différence de cadre légal, de fonctionnement et de culture permettrait de tester la validité de nos résultats et de notre typologie de PP pour ces stations. Enfin dans une perspective de généralisation du modèle, il nous semble approprié de le confronter au cas d'une firme puisque celui-ci n'a pas été développé spécifiquement pour les stations de montagne.

Finalement, ce travail de recherche a ouvert un certain nombre de voies pour de futures recherches, certaines dans la droite lignée du travail réalisé et d'autres davantage comme des réflexions connexes. Nous souhaitons avant tout que ce travail de thèse ait permis de contribuer à une meilleure compréhension du management de la PSE et espérons qu'il constituera un appui pour les futures recherches s'engageant dans cette même voie.

BIBLIOGRAPHIE

A

- Abrams, F. W.** (1951). Management's responsibilities in a complex world. *Harvard Business Review*, 29(3), 29-34.
- 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.
- Achin, C.** (2015). *La gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne : l'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy* (Thèse de doctorat en Sciences du Territoire, Université Grenoble Alpes). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01452832>.
- 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>.
- Ackerman, R. W.** (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98.
- Ackerman, R. W.** et **Bauer, R. A.** (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*. Virginia : Reston.
- Acquier, A.** et **Aggeri, F.** (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, 253(8), 387-413.
- Acquier, A., Valiorgue, B.** et **Daudigeos, T.** (2017). Sharing the shared value: A transaction cost perspective on strategic CSR policies in global value chains. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 139-152.
- Adair, P.** et **Berguiga, I.** (2014). How do social and financial performance of microfinance institutions interact? A panel data study upon the MENA region (1998-2011). *Savings and Development*, 38(1), 7-26.
- Adams, R., Bessant, J.** et **Phelps, R.** (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Agostino, D.** et **Arnaboldi, M.** (2012). Design issues in Balanced Scorecards: The “what” and “how” of control. *European Management Journal*, 30(4), 327-339.
- Agudo-Valiente, J. M., Garcés-Ayerbe, C.** et **Salvador-Figueras, M.** (2015). Corporate social performance and stakeholder dialogue management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 13-31.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A.** et **Ganapathi, J.** (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.

- 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.
- Aguinis, H.** et **Glavas, A.** (2017). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*. Prépublication. Repéré dans <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>.
- Akroush, M. N., Jraisat, L. E., Kurdieh, D. J., AL-Faouri, R. N.** et **Qatu, L. T.** (2016). Tourism service quality and destination loyalty—the mediating role of destination image from international tourists' perspectives. *Tourism Review*, 71(1), 18-44.
- 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.
- Alcaras, J. R., Marchand, C., Marrel, G.** et **Nonjon, M.** (2011). La « performance sociale » comme horizon ? Les directeurs départementaux de l'aide et de l'action sociales et leurs perceptions de la managérialisation. *Revue Française d'Administration Publique*, 140(4), 757-771.
- Allard-Poesi, F.** et **Perret, V.** (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R. A. **Thiétart** (dir.). *Méthodes de recherche en management* (4ème édition). Paris: Dunod.
- Allouche, J.** et **Laroche, P.** (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18.
- Andersen, M.** et **Skjoett-Larsen, T.** (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management : An International Journal*, 14(2), 75-86.
- 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.
- Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T.** et **Norrie, A.** (2013). *Critical realism: Essential readings*. New York : Routledge.
- 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.
- Avenier, M. J.** et **Gavard-Perret, M. L.** (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M. L. **Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon** et A. **Jolibert** (dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2^{ème} édition). France : Pearson.

B

- Barnett, M. L.** (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
- Bauer, R. A.** et **Fenn, D. H.** (1972). *The corporate social audit*. New York : Russell Sage Foundation.
- Bauer, R. A.** et **Fenn, D. H.** (1973). What is a corporate social audit. *Harvard Business Review*, 51(1), 37-48.

- Berger-Douce, S.** (2014). Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 12(3), 10-28.
- Berle, A. et Means, G.** (1932). *Private property and the modern corporation*. New York : Macmillan.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. et Jones, T. M.** (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- 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.
- Beritelli, P.** (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607-629.
- Beritelli, P. et Bieger, T.** (2014). From destination governance to destination leadership—defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. *Tourism Review*, 69(1), 25-46.
- Bernini, C.** (2009). Convention industry and destination clusters: Evidence from Italy. *Tourism Management*, 30(6), 878-889.
- Bhaskar, R.** (2013). *A realist theory of science*. New York : Routledge.
- Bhaskar, R.** (2014). *The possibility of naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences*. New York : Routledge.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S. et McDevitt, L.** (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. et Nudurupati, S.** (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S.** (2014). Exploitation des données textuelles. Dans R. A. **Thiétart** (dir.). *Méthodes de recherche en management* (4ème édition). Paris : Dunod.
- Bocquet, R.** (2008). Proximités et coordination inter-firmes : une analyse empirique de la compétitivité des stations de sports d'hiver. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (2), 159-178.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C. et Poussing, N.** (2013). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, 31(6), 642-654.
- Bocquet, R. et Mothe, C.** (2017). Comment construire les proximités entre stations de moyenne montagne grâce à un objet-frontière ? L'exemple de la charte de développement durable. *Management International*. Prépublication. Repéré dans <http://hal.univ-smb.fr/hal-01695593>.

- 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.
- Bourguignon, A. et Jenkins, A.** (2004). Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 31-61.
- 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.
- Bowen, H. R.** (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York : Harper & Row.
- 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.
- Brignall, S.** (2002). The unbalanced scorecard: a social and environmental critique. *Unpublished Working paper, Aston Business School, UK*.
- Brignall, S. et Modell, S.** (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research*, 11(3), 281-306.
- Broadbent, J. et Laughlin, R.** (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
- Brower, J. et Mahajan, V.** (2013). Driven to be good: A stakeholder theory perspective on the drivers of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 313-331.
- 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.
- Bunge, M.** (1993). Realism and antirealism in social science. *Theory and Decision*, 35(3), 207-235.
- Burke, L. et Logsdon, J. M.** (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.

C

- Campbell, D. T. et Stanley, J. C.** (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago : McNally College Publishing Company.

- 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.
- Carnap, R.** (1966). The aim of inductive logic. *Studies in Logic and the Foundations of Mathematics*, 44, 303-318.
- Carroll, A. B.** (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B.** (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B.** (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B.** (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. Dans A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon et D. S. Siegel (dir.). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford : Oxford University Press.
- 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.
- Charreire-Petit, S. et Huault, I.** (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 31-55.
- Charreire-Petit, S. et Durieux, F.** (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R. A. Thiétart (dir.). *Méthodes de recherche en management* (4ème édition). Paris : Dunod.
- Chauvey, J. N. et Naro, G.** (2013, mai). *Reporting et Pilotage Sociétaux : Repenser la Performance Globale à l'aune des Paradoxes de la RSE*. Communication présentée au congrès Comptabilité sans Frontières, The French Connection. Canada. Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00992993>.
- Chauvey, J. N., Naro, G. et Seignour, A.** (2015). Rhétorique et mythe de la Performance Globale L'analyse des discours de la Global Reporting Initiative. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 79-91.
- 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.
- Clergeau, C. et Violier, P.** (2012). Le concept de cluster est-il soluble dans le tourisme ? *Téoros - Revue de Recherche en Tourisme*, 31(2), 60-71.

- Coles, T., Fenclova, E. et Dinan, C.** (2013). Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 6, 122-141.
- 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.

D

- Daudigeos, T. et Valiorgue, B.** (2011). Conditions for value creation in the marketplace through the management of CSR issues: A negative external effects framework. *Business & Society*, 50(1), 28-49.
- Davenport, K.** (2000). Corporate citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. *Business & Society*, 39(2), 210-219.
- Davis, K.** (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. et Blomstrom, R. L.** (1971). *Business, society, and environment* (2ème édition). New York : McGraw-Hill.
- Decock-Good, C.** (2001). L'engagement mécénique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(4), 29-57.
- Della Corte, V. et Aria, M.** (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- Delorme, F.** (2014). Du village-station à la station-village. Un siècle d'urbanisme en montagne. *In Situ - Revue des patrimoines*, 24. Doi : 10.4000/insitu.11243.
- Déjean, F. et Gond, J. P.** (2004). La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 5-31.
- Di Maggio, P. et Powell, W. W.** (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

- 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.
- Dierkes, M. et Antal, A. B.** (1986). Whither corporate social reporting: Is it time to legislate? *California Management Review*, 28(3), 106-121.
- Dodd, E. M.** (1932). For whom are corporate managers trustees? *Harvard Law Review*, 45(7), 1145-1163.
- Donaldson, T. et Preston, L. E.** (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. F.** (1954). *The practice of management: A study of the most important function in America society*. New York : Harper & Brothers.
- Drut, B.** (2011), *Investissement socialement responsable et sélection de portefeuille* (Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Ouest-Nanterre La Défense, France). Repéré à <http://www.theses.fr/2011PA100131>.
- 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.
- Dumez, H.** (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche*. Paris : Vuibert.
- Dyllick, T. et Hockerts, K.** (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.

E

- Elkington, J.** (1997). *Cannibal with forks: The Triple Bottom Line of Twentieth Century Business*. Canada : New Society Publisher.

F

- 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.
- Falk, M.** (2017). Gains from horizontal collaboration among ski areas. *Tourism Management*, 60, 92-104.
- Farmaki, A., Constanti, P., Yiasemi, I. et Karis, P.** (2014). Responsible tourism in Cyprus: the rhetoric and the reality. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(1), 10-26.

- 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 Otley, 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 Hope, C. A.** (2001). Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22(5), 445-461.
- Foli, O.** (2009). Une participation impossible ? Processus communicationnel de disqualification des plaintes individuelles en organisation. *Communication et Organisation*, 36(2), 32-43.
- Foli, O. et Dulaurans, M.** (2013). Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte. *Études de communication - Langages, Information, Médiations*, 40(1), 59-76.
- 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.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... et Neely, A.** (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. et Bourne, M.** (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119.
- Franzoni, S.** (2015). Measuring the sustainability performance of the tourism sector. *Tourism Management Perspectives*, 16, 22-27.
- Frederick, W. C.** (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Freeman, R. E. et Reed, D. L.** (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA : Pitman.
- Freeman, R. E.** (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, R. E.** (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Friedman, M.** (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago : University of Chicago press.
- Frynas, J. G. et Yamahaki, C.** (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285.
- 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.

- Gaglio, G.** (2008). En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat. *Socio-logos*, 3. Repéré à <https://journals.openedition.org/socio-logos/2093>.
- Galbreath, J.** (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.
- Le Galès, P.** (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue Française de Science Politique*, 45(1), 57-95.
- Garriga, E.** et **Melé, D.** (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gerbaux, F., Boudières, V.** et **George-Marcelpoil, E.** (2004). De l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristique locaux : l'exemple de la station des Arcs. *Ingénieries-EAT*, 37, 75-85.
- 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.
- Germain, C.** et **Gates, S.** (2010). L'engagement des parties prenantes internes dans les démarches de Responsabilité Globale (RG) : l'intégration des indicateurs de RG dans les outils de pilotage du contrôle de gestion. *Management & Avenir*, 33(3), 223-237.
- 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.
- Gibbert, M., Ruigrok, W.** et **Wicki, B.** (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.
- Gjølberg, 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.
- Glaser, B. G.** et **Strauss, A. L.** (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London : Routledge.
- 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.** (2012). Efficiency and productivity of French ski resorts. *Tourism Management*, 36, 650-657.
- 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 **Mullenbach-Servayre, A.** (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, 205, 93-116.

- 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.
- Gray, R., Javad, M., Power, D. M. et Sinclair, C. D.** (2001). Social and environmental disclosure and corporate characteristics: A research note and extension. *Journal of Business Finance & Accounting*, 28(3-4), 327-356.
- Greenwood, M.** (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- Grissmann, U. S. et Stokburger-Sauer, N. E.** (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33(6), 1483-1492.
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S.** (1989). *Fourth generation evaluation*. United States of America : Sage.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S., Denzin, N. et Lincoln, Y.** (1998). *The landscape of qualitative research: Theories and issues*. United States of America : Sage.
- Gullino, G. et Salvador, M.** (2015). Les critères de choix d'une destination par la segmentation des expériences de consommation des touristes : une application aux stations de ski. *Management & Avenir*, 79(5), 75-95.
- 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.

H

- Hlady-Rispal, M.** (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Belgique : De Boeck.
- Hall, C. M., Prayag, G. et Amore, A.** (2017). *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives*. Bristol : Channel View Publications.
- Hellec, F.** (2014). Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE. *Sociologies Pratiques*, 28(1), 101-109.
- Higgins, J. P. et Green, S.** (2011). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Hirsch, P. M. et Levin, D. Z.** (1999). Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model. *Organization Science*, 10(2), 199-212.
- Howells, J.** (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35(5), 715-728.
- Hunt, S. D.** (1990). Truth in marketing theory and research. *The Journal of Marketing*, 54(3), 1-15.

Hunt, S. D. et **Hansen, J. M.** (2008). The philosophical foundations of marketing research: For scientific realism and truth. Dans P. **Maclaran, M. Saren, B. Stern,** et M. **Tadajewski** (dir.), *The SAGE handbook of marketing theory*. United States of America : Sage.

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.

I

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.

Ittner, C. D. et **Larcker, D. F.** (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.

J

Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. United States of America : Wadsworth Pub. Co.

Johnson, R. A. et **Greening, D. W.** (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.

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

Jones, T. M. et **Wicks, A. C.** (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.

Journé, B. (2012). Collecter les données par l'observation. Dans M. L. **Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon** et A. **Jolibert** (dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2^{ème} édition). France : Pearson.

K

Kang, J. (2013). The relationship between corporate diversification and corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 34(1), 94-109.

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

Kelvin, W. T. B. (1891). *Popular lectures and addresses* (Vol. 1). United Kingdom : MacMillan and Company.

- Ko**, T. G. (2005). Development of a tourism sustainability assessment procedure: a conceptual approach. *Tourism Management*, 26(3), 431-445.
- Koenig**, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Kreps**, T. J. (1962). Measurement of the social performance of business. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 343(1), 20-31.
- Kuhn**, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago : University of Chicago press.
- 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.

L

- Lebas**, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35.
- Lecocq**, X. (2002). Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion. Dans N. **Mourgues**, F. **Allard-Poesi**, A. **Amine**, S. **Charreire** et J. **Le Goff** (dir.), *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*. Paris : Editions Management et Société.
- 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.
- Levitt**, T. (1958). The dangers of social-responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.
- Lindgreen**, A. et **Swaen**, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.
- Logsdon**, J. M. et **Yuthas**, K. (1997). Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational moral development. *Journal of Business Ethics*, 16(12-13), 1213-1226.

M

- Maas**, K., **Schaltegger**, S. et **Crutzen**, N. (2016). Advancing the integration of corporate sustainability measurement, management and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 133, 859-862.
- Maak**, T. et **Pless**, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115.
- Margolis**, J. D. et **Walsh**, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Mason**, C. et **Simmons**, J. (2014). Embedding corporate social responsibility in corporate governance: A stakeholder systems approach. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 77-86.

- McAdam**, T. W. (1973). How to put corporate responsibility into practice. *Business and Society Review*, 6, 8-16.
- 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.
- McWilliams**, A. et **Siegel**, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Melnyk**, S. A., **Bititci**, U., **Platts**, K., **Tobias**, J. et **Andersen**, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186.
- Mercier**, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*, 33(3), 142-156.
- Meysonnier**, F. et **Rasolofodistler**, F. (2011). Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 211(2), 81-92.
- 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.
- Miles**, M. B. et **Huberman**, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Belgique : De Boeck Supérieur.
- Miller**, G. (2001). The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers. *Tourism Management*, 22(4), 351-362.
- Mitchell**, R. K., **Agle**, B. R. et **Wood**, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitnick**, B. M. (1993, Juillet). *Organizing research in corporate social performance: The CSP system as core paradigm*. Communication présentée au congrès de l'International Association for Business and Society. Repéré à <https://www.pdcnet.org/iabsproc>.
- Le Moigne**, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : Presse Universitaires de France.
- Le Moigne**, J. L. (2001). Pourquoi je suis un constructiviste non repentant. *Revue du MAUSS*, 17(1), 197-223.
- Mousli**, M. (2014). Mesure et pilotage de la performance de la RSE par un système de contrôle différencié : Le cas du Balanced Scorecard. *Revue de l'Organisation Responsable*, 9(1), 57-70.
- Mucchielli**, A. (2006, juin). *Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives*. Communication présentée au congrès Bilan et Perspectives de la Recherche Qualitative, Montpellier, France.

- Mullenbach-Servayre, A.** (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109-120.
- 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.
- Muller, E. et Zenker, A.** (2001). Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, 30(9), 1501-1516.

N

- Naro, G. et Travallé, D.** (2010). Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard : vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(2), 33-66.
- Neely, A., Gregory, M. et Platts, K.** (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neely, A., Adams, C. et Crowe, P.** (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13.
- Noland, J. et Phillips, R.** (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39-49.
- 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.

O

- O'Leary, S. et Deegan, J.** (2005). Ireland's image as a tourism destination in France: Attribute importance and performance. *Journal of Travel Research*, 43(3), 247-256.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. et Rynes, S. L.** (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Orlitzky, M.** (2013). Corporate social responsibility, noise, and stock market volatility. *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 238-254.
- Otley, D.** (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.

P

- 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.
- Pechlaner, H., Kozak, M. et Volgger, M.** (2014). Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations? *Tourism Review*, 69(1), 1-9.
- Pedersen, E. R. et Neergaard, P.** (2008). From periphery to center: how CSR is integrated in mainstream performance management frameworks. *Measuring Business Excellence*, 12(1), 4-12.
- Peloza, J.** (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541.
- 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.
- Pesqueux, Y.** (2004, décembre). *La notion de performance globale*. Communication présentée au 5^{ème} Forum international ETHICS, Tunis, Tunisie.
- Phillips, R.** (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.
- Pless, N. M. et Maak, T.** (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 3-13.
- 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.
- Porter, M. E., et Kramer, M. R.** (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R.** (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Pool, M. S. et Van de Ven, A. H.** (1989). Using paradox to build management and organizational theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 582-578.
- Preston, L. E. et Post, J. E.** (1975). *Private management and public policy*. Stanford : Stanford University Press.

R

- 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.
- Rasolofo-Distler, F.** et **Zawadzki, C.** (2013). Epistémologie et méthodologie des CIFRE : illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Finance Contrôle Stratégie*, 16(4). Repéré à <https://journals.openedition.org/fcs/1406>.
- Ray, G., Barney, J. B.** et **Muhanna, W. A.** (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37.
- 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.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... et Stringer, L. C.** (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933-1949.
- Renaud, A.** et **Berland N.** (2007, mai). *Mesure de la performance globale des entreprises*. Communication présentée au congrès Comptabilité et Environnement, Paris, France. Repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875>.
- Ritchie, J. B.** et **Crouch, G. I.** (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. United Kingdom : CAB international.
- Rowley, T.** et **Berman, S.** (2000). A brand-new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 397-418.

S

- Sainaghi, R., Phillips, P.** et **Zavarrone, E.** (2017). Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach. *Tourism Management*, 59, 36-56.
- Sandberg, J.** (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? *Organizational Research Methods*, 8(1), 41-68.
- Saulquin, J. Y.** et **Schier, G.** (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 57-65.
- Saunders, M., Lewis, P.** et **Thornhill, A.** (2009). *Research methods for business students*. London : Pearson Education.
- Scaraffiotti, J.** (1997). *Avantage concurrentiel des sites touristiques d'hiver : la contribution des facteurs allocatifs et organisationnels* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Grenoble Alpes, Chambéry). Repéré à <http://www.theses.fr/1997CHAML006>.
- Schein, E. H.** (1987). *Process consultation : Lessons for managers and consultants*. Boston : Addison Wesley.

- 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.
- Searcy, C.** (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 239-253.
- 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.
- Sethi, S. P.** (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, 4(1), 63-74.
- Siggelkow, N.** (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Silver, D.** (2012). Citizens as contractualist stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 3-13.
- Soler, L.** (2009). *Introduction à l'épistémologie*. Paris : Ellipses.
- Sousa, G. W., Cesar Ribeiro Carpinetti, L., Groesbeck, R. L. et Van Aken, E.** (2005). Conceptual design of performance measurement and management systems using a structured engineering approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5-6), 385-399.
- 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.
- Sparkes, R. et Cowton, C. J.** (2004). The maturing of socially responsible investment: A review of the developing link with corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 52(1), 45-57.
- 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.
- Suchman, M. C.** (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- 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.
- Swanson, D. L.** (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Swanson, D. L.** (1999). Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, 24(3), 506-521.

Székely, F. et Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.

T

Taneja, S. S., Taneja, P. K. et Gupta, R. K. (2011). Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 343-364.

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. et Balachandran, K. R. (2008). Forward performance measurement and management integrated frameworks. *International Journal of Accounting & Information Management*, 16(2), 140-154.

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.

Thiéart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4ème édition). Paris : Dunod.

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.

Tsaur, 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.

U

Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.

V

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

Van Der Yeught, C. (2009). La gouvernance du développement durable dans une destination touristique : le cas des Cinq Terres (Italie). *Revue de l'Organisation Responsable*, 4(2), 72-84.

- 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.
- Von Glasersfeld, E.** (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of Science*, 6(1-3), 31-43.

W

- 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.
- Wilson, I.** (1975). What one company is doing about today's demands on business. Dans G. A. **Steiner** (dir.), *Changing business-society interrelationships*. Los Angeles : Graduate School of Management, UCLA.
- 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.

Y

- Yanow, D.** (2006). 27 Qualitative-Interpretive Methods in Policy Research. Dans F. **Fischer**, G. J. **Miller** et M. S. **Sidney** (dir.), *Handbook of public policy analysis*. Unites States of America : CRC Press.
- Yin, R. K.** (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. United States of America : Sage.

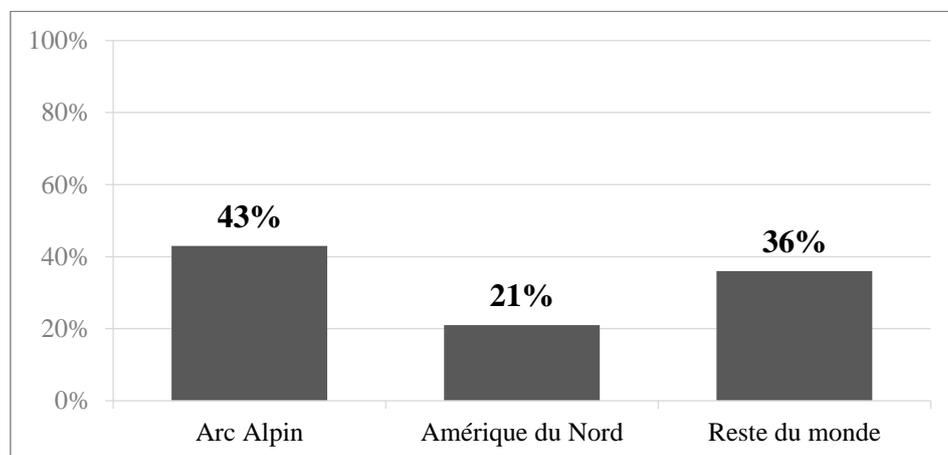
Z

- Zaman, K., Moemen, M. A. E. et Islam, T.** (2017). Dynamic linkages between tourism transportation expenditures, carbon dioxide emission, energy consumption and growth factors: evidence from the transition economies. *Current Issues in Tourism*, 20(16), 1720-1735.
- Zingales, F. et Hockerts, K.** (2003). *Balanced scorecard and sustainability: examples from literature and practice*. France : Insead.

ANNEXES

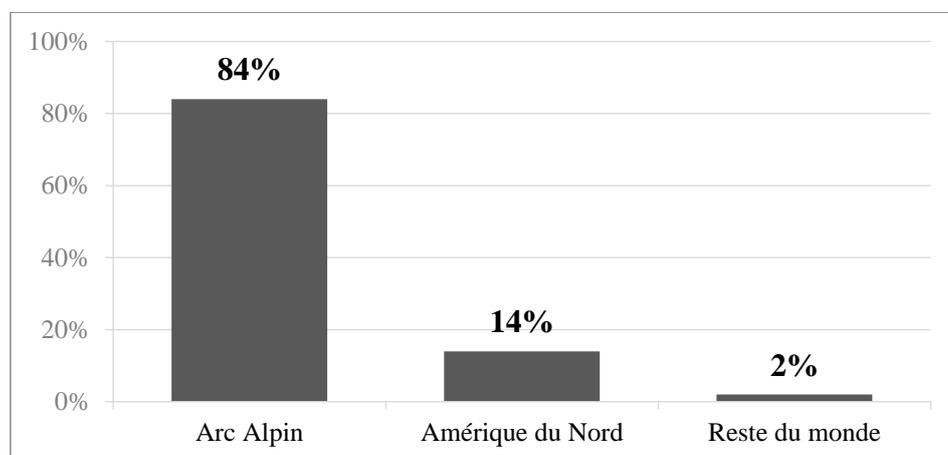
Annexe 1 – La répartition mondiale de la fréquentation hivernale des stations de montagne

En journées skieurs¹²⁰



Annexe 2 – La répartition mondiale du nombre de stations de montagne majeures

Sont considérées majeures les stations dont la fréquentation hivernale annuelle dépasse 1 million de journées skieurs¹²¹



¹²⁰ 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>.

¹²¹ 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>.

Annexe 3 – La liste des travaux retenus dans la revue systématique

Année	Auteurs	Titre	Revue
1997	Diamantis, Dimitrios Westlake, John	<i>Environmental Auditing: An Approach Towards Monitoring the Environmental Impacts in Tourism Destinations</i>	Progress in Tourism and Hospitality Research
1999	Crouch, Geoffrey Richie, J R Brent	<i>Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity</i>	Journal of Business Research
2000	Mihalic, Tanja	<i>Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness</i>	Tourism Management
2001	McCool, Stephen F Moisey, Neil Nickerson, Norma P	<i>What should tourism sustain? The disconnect with industry perceptions of useful indicators</i>	Journal of Travel Research
2001	Miller, Graham	<i>The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers</i>	Tourism Management
2001	Flagestad, Arvid Hope, Christine	<i>Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective</i>	Tourism Management
2002	Fuchs, Matthias Peters, Mike Weiermair, Klaus	<i>Tourism Sustainability Through Destination Benchmarking Indicator Systems: The Case of Alpine Tourism</i>	Tourism Recreation Research
2002	Buckley, Ralf	<i>Tourism ecolabels</i>	Annals of Tourism Research
2003	Rebollo, José Fernando Vera Baidal, Josep Ivars	<i>Measuring sustainability in a mass tourist destination: Pressures, perceptions and policy responses in Torrevieja, Spain</i>	Journal of Sustainable Tourism
2005	Ko, Tae Gyou	<i>Development of a tourism sustainability assessment procedure: a conceptual approach</i>	Tourism Management
2006	Choi, HwanSuk Chris Sirakaya, Ercan	<i>Sustainability indicators for managing community tourism</i>	Tourism Management
2006	Tsaur, Sheng-Hshiang Lin, Yu-Chiang Lin, Jo-Hui	<i>Evaluating ecotourism sustainability from the integrated perspective of resource, community and tourism</i>	Tourism Management
2007	Beritelli, Pietro Bieger, Thomas Laesser, Christian	<i>Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management</i>	Journal of Travel Research
2007	Nordin, Sara Svensson Bo	<i>Innovative Destination Governance: The Swedish Ski Resort of Åre</i>	The International Journal of Entrepreneurship and Innovation
2009	Chang, Lan-Yun Liu, Weining	<i>Temple fairs in Taiwan: Environmental strategies and competitive advantage for cultural tourism</i>	Tourism Management
2009	Williams, Peter W Ponsford, Ian F	<i>Confronting tourism's environmental paradox: Transitioning for sustainable tourism</i>	Futures
2010	D'Angella, Francesca De Carlo, Manuela Sainaghi, Ruggero	<i>Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations</i>	Tourism Review
2010	Dugulan, Diana Balaure, Virgil Popescu, Ioana Cecilia Veghes, Calin	<i>Cultural Heritage, Natural Resources and Competitiveness of the Travel and Tourism Industry in Central and Eastern European Countries</i>	Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica
2010	Vila, Mar Costa, Gerard Rovira, Xari	<i>The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example</i>	Tourism Management

Année	Auteurs	Titre	Revue
2011	Kytzia, Susanne Walz, Ariane Wegmann, Mattia	<i>How can tourism use land more efficiently? A model-based approach to land-use efficiency for tourist destinations</i>	Tourism Management
2011	Brida, Juan Gabriel Osti, Linda Faccioli, Michela	<i>Residents' perception and attitudes towards tourism impacts: A case study of the small rural community of Folgaria (Trentino – Italy)</i>	Benchmarking: An International Journal
2011	Park, Duk-Byeong Yoon, Yoo-Shik	<i>Developing sustainable rural tourism evaluation indicators</i>	International Journal of Tourism Research
2012	Stoddard, James E Pollard, Carol E Evans, Michael R	<i>The Triple Bottom Line: A Framework for Sustainable Tourism Development</i>	International Journal of Hospitality & Tourism Administration
2012	Tselentis, Vasileios S Prokopiou, Dimitris G Toanoglou, Michalis	<i>Comparative Analysis of Carrying Capacity Indices for the Central Aegean Islands</i>	European Research Studies
2013	Goncalves, Olga	<i>Gestion privée ou publique : quel système de gouvernance pour quelle performance ?</i>	Gestion et Management Public
2013	Mihalic, Tanja	<i>Performance of Environmental Resources of a Tourist Destination: Concept and Application</i>	Journal of Travel Research
2013	Sorensson, Anna Von Friedrichs, Yvonne	<i>An importance–performance analysis of sustainable tourism: A comparison between international and national tourists</i>	Journal of Destination Marketing & Management
2015	Goncalves, Olga Robinot, Elisabeth Michel, Hélène	<i>Does It Pay to Be Green? The Case of French Ski Resorts</i>	Journal of Travel Research
2015	Franzoni, Simona	<i>Measuring the sustainability performance of the tourism sector</i>	Tourism Management Perspectives
2015	Valeri, Marco	<i>Sustainability Development and Competitiveness of Rome as a Tourist Destination</i>	Tourism and Hospitality Management
2016	Cuccia, Tiziana Guccio, Calogero Rizzo, Ilde	<i>The effects of UNESCO World Heritage List inscription on tourism destinations performance in Italian regions</i>	Economic Modelling
2016	Ibanez, José Solana Gonzalez, Lorena Para Nieto, Carmen De Nieves	<i>Destination Competitiveness and Sustainable Tourism: A Critical Review</i>	Applied Economics and Finance
2016	Della Corte, Valentina Aria, Massimo	<i>Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations</i>	Tourism Management
2016	Perez, Victor Hernandez, Alain Guerrero, Flor Leon, Maria Amparo Da Silva, Christian Luiz Caballero, Rafael	<i>Sustainability Ranking for Cuban Tourist Destinations Based on Composite Indexes</i>	Social Indicators Research
2016	Fauzi, Noor Syarafina Mohd Misni, Alamah	<i>Geoheritage Conservation: Indicators Affecting the Condition and Sustainability of Geopark – A Conceptual Review</i>	Procedia - Social and Behavioral Sciences
2017	Guccio, Calogero Lisi, Domenico Martorana, Marco Mignosa, Anna	<i>On the Role of Cultural Participation in Tourism Destination Performance: An Assessment Using Robust Conditional Efficiency Approach</i>	Journal of Cultural Economics
2017	Boley, B Bynum McGehee, Mancy Gard Hammett, AL Tom	<i>Importance-performance analysis (IPA) of sustainable tourism initiatives: The resident perspective</i>	Tourism Management

Annexe 4 – Les critères utilisés pour comparer et présenter les 4 stations retenues

Critères	Définitions	Sources
Altitude	Altitude du cœur de la station (logements, commerces, etc.).	Site institutionnel Savoie Mont Blanc Tourisme
Population à l'année	Nombre d'habitants vivant dans la station tout au long de l'année.	Données d'entretien
Génération de station	Typologie de stations selon leur période de construction (cf. explication ci-dessous)	Delorme (2014)
Saisons et activités touristiques	Saisons pour lesquelles il existe une activité touristique dans la station.	Données d'entretien
Taille du domaine skiable	Nombre de pistes (et longueur cumulée) du domaine skiable de la station.	Site institutionnel Savoie Mont Blanc Tourisme ¹²²
Structure de l'hébergement touristique	Principaux types de logement touristiques représentés dans la station.	Données d'entretien
Capacité d'accueil touristique	Nombre de lits disponibles pour la clientèle dans la station.	Site institutionnel Savoie Mont Blanc Tourisme ¹²³
Contexte historique	Principaux événements et éléments historiques depuis la création de la station.	Données d'entretien
Fonctionnement interne	Principaux éléments du fonctionnement interne de la station.	Données d'entretien
Situation économique	Principaux éléments de la situation actuelle de la station d'un point de vue économique, social et environnemental.	Diverses : - Entretiens - Enquêtes EFICEO ¹²⁴ - Fréquentation ¹²⁵
Situation sociale		
Situation environnementale		

Le critère « *génération de station* » renvoie à la période à laquelle la station a été construite. L'histoire des stations de montagne françaises commence au début du XX^e siècle. Franck Delorme (2014) en propose une analyse en termes de générations de stations.

Avant la création des premières stations de montagne à proprement parler, il existe un tourisme de montagne centré autour du thermalisme et de l'alpinisme. Il s'agit d'un tourisme confidentiel réservé à une élite qui a lieu davantage en été et dans des endroits tels que Chamonix et Saint Gervais Les Bains.

Les stations de première génération sont créées dans les années 1920 autour de villages de montagne déjà existants¹²⁶ d'où l'appellation de « *villages stations* ». L'origine de ces stations est liée à la pratique du ski et repose principalement sur des initiatives personnelles telles que l'installation de remontées mécaniques, la transformation de bâtiments agricoles en hôtels, etc.

Suite au succès de ces premières stations, **une deuxième génération** se développe après la seconde guerre mondiale ; il s'agit de « *stations isolées*¹²⁷ » créées ex-nihilo en altitude sur la base d'un urbanisme de type village de montagne.

¹²² Savoie Mont Blanc Tourisme, 2018, <http://www.savoie-mont-blanc.com>.

¹²³ Savoie Mont Blanc Tourisme, 2017, *Rapport sur les capacités d'accueil en Savoie Mont Blanc*. Rapport disponible à l'adresse : <http://pro.savoie-mont-blanc.com/Observatoire>.

¹²⁴ L'enquête de tendances annuelle sur la clientèle des stations de montagne françaises, réalisée par EFICEO, permet d'établir le profil des clients des principales stations françaises. Cette enquête est à destination des clients d'EFICEO uniquement. Les éléments présentés ici, avec l'accord d'EFICEO, sont extraits de l'enquête 2017.

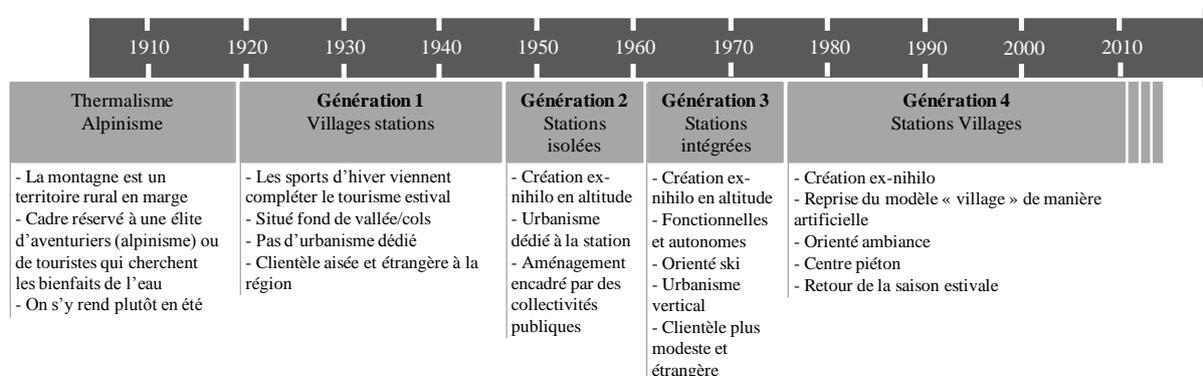
¹²⁵ Montagne Leaders, 2015, « *Top 100 2014/2015 : contre vents & marées* ». Article disponible à l'adresse : <http://www.montagneleaders.fr/reportages/top-100-2014-2015-domaines-skiables-chiffre-affaires>.

¹²⁶ Par exemple : Megève, Morzine ou Val d'Isère.

¹²⁷ Par exemple : Courchevel.

La troisième génération, à partir des années 1960, reprend le modèle de la deuxième génération et propose un urbanisme plus vertical par la construction d'immeubles. L'ambition de ces « *stations intégrées*¹²⁸ » est de rendre la pratique du ski accessible à une clientèle plus large et plus modeste. Cette génération de stations va donc permettre à de nombreux français de partir aux sports d'hiver. Le tourisme de montagne devient alors un tourisme de masse. Malgré son succès, cette troisième génération de stations attire également de nombreuses critiques, notamment à l'égard de son urbanisation, jugée excessive.

Une nouvelle génération de stations, la quatrième, voit alors le jour ; elle cherche à effectuer un retour aux sources et prend le contrepied de la génération précédente. Les « *stations villages*¹²⁹ » sont créées ex-nihilo en répliquant les attributs des stations de première génération tout en essayant d'offrir d'autres activités touristiques que le ski. L'essor des stations de montagne en France repose donc principalement sur la pratique du ski. La figure ci-dessous reprend une vue synthétique de ces quatre générations de stations de montagne en France.



¹²⁸ Par exemple : Avoriaz, Les Arcs, Flaine.

¹²⁹ Par exemple : Valmorel.

Annexe 5 – Une analyse comparative des principales caractéristiques des 4 stations retenues

	Station A	Station B	Station C	Station D
Localisation	Haute Savoie, France	Haute Savoie, France	Savoie, France	Savoie, France
Altitude du cœur de station	1 800 m	1 200 m	2 000 m	1 850 m
Population à l'année	10 personnes environ	3 000 personnes environ	2 200 personnes environ	1 500 personnes environ
Périodes de création et générations de station	Années 1960, Création ex-nihilo, 3 ^{ème} génération, Station intégrée	Années 1930, Village existant avant la station, 1 ^{ère} génération, Station village	Années 1960, Création ex-nihilo, 3 ^{ème} génération, Station intégrée	Années 1930, Village existant avant la station, 1 ^{ère} génération, Station village
Saisons et activités touristiques	Hiver (quasi-exclusivement)	Hiver et été	Hiver et été	Hiver (quasi-exclusivement)
Taille du domaine skiable	56 pistes / 77km (286 pistes / 600km pour le domaine connecté)	66 pistes / 120km (286 pistes / 600km pour le domaine connecté)	Domaine commun station C et D : 154 pistes / 300km	
Structure de l'hébergement touristique	Peu diversifiée : résidences de tourisme principalement	Diversifiée : hôtels, résidences de tourisme, etc.	Peu diversifiée : résidences de tourisme principalement	Diversifiée : hôtels, résidences de tourisme, etc.
Capacité d'accueil touristique	19 000 lits	26 000 lits	31 000 lits	33 000 lits
Classement	Top 15 en France	Top 25 en France	Top 10 en France	Top 10 en France
Types de clientèle touristique	- Clientèle locale en ski journée - Familles et amis en séjour - Part de clients étrangers conséquente	- Familles en séjour - Part de clients étrangers, anglais notamment, forte	- Familles et amis en séjour - Clientèle particulièrement jeune - Part de clients étrangers élevée	- Familles et amis en séjour - Clientèle urbaine et aisée - Part de clients étrangers, anglais notamment, forte

Annexe 6 – Le guide d’entretien utilisé pour l’étude de cas unique

> <i>Présentation de l'interviewer</i> > <i>Présentation du contexte de l'étude</i> > <i>Rappel de la garantie de confidentialité</i> > <i>Demande de l'autorisation d'enregistrer</i>		
Thèmes	Questions principales	Questions de relance
INTRODUCTION	Pouvez-vous me parler de votre activité ?	<i>Depuis combien de temps êtes-vous présent dans la station ? Quelle est la nature de cette activité ?</i>
	Quels sont les enjeux auxquels vous êtes confrontés actuellement ?	<i>Sur le plan économique, social, environnemental ? Quel est votre rôle dans la station ? Estimez-vous être reconnus pour ce rôle ?</i>
	Comment définiriez-vous la station ?	<i>En termes d'histoire ? D'identité ? De valeurs ? D'attributs ?</i>
DIMENSION "RESULTATS"	Quels sont les enjeux auxquels la station est confrontée ?	<i>D'un point de vue économique ? D'un point de vue social ? D'un point de vue environnemental ?</i>
	Comment qualifieriez-vous la performance de la station ?	<i>D'un point de vue économique ? D'un point de vue social ? D'un point de vue environnemental ?</i>

Thèmes	Questions principales	Questions de relance
<p style="text-align: center;">DIMENSION MANAGERIALE</p>	<p style="text-align: center;">Qu'est ce qui est entrepris pour gérer, mesurer et améliorer la performance de la station ?</p>	<p><i>Quelles sont les réponses apportées par la station à ces enjeux ?</i></p> <p><u>Niveau stratégique</u> : <i>Quelle est la stratégie de la station ?</i></p> <p><u>Niveau tactique</u> : <i>Quels sont les projets entrepris par la station ? A votre connaissance, y a-t-il des indicateurs de performance à l'échelle de la station ?</i></p> <p><u>Niveau opérationnel</u> : <i>Comment décririez-vous le fonctionnement au quotidien dans la station ? Et entre les différentes parties prenantes ?</i></p> <p><i>Comment est pilotée la performance ? Est-ce qu'il existe une structure de pilotage ? Quelle y est votre place ? Quel est votre rôle vis-à-vis de la performance de la station ?</i></p>
<p style="text-align: center;">CONCLUSION</p>	<p style="text-align: center;">Avez-vous des remarques ou des suggestions ?</p>	

Station D

PP : hôtelier, commerçant et président du syndicat des hôteliers et restaurateurs de la station

Sphère d'appartenance : économique

Date de l'entretien : 14/04/2015

Durée de l'entretien : 1h17

Les questions et interventions du chercheur sont présentés en gras.

Interviewer : Je vous laisse vous présenter.

Interviewé : [prénom, nom de la personne], 45 ans, hôtelier commerçant, et également président du conseil d'administration du syndicat des hôteliers et restaurateurs de [la station D]. Issu d'une famille [de la station D], en activité depuis un peu plus de 10 ans, auparavant je faisais d'autres choses dans des secteurs différents. J'étais loin de [la station D] et son fonctionnement et des différents métiers de la montagne.

Pouvez-vous me parler de votre activité ?

Aujourd'hui je suis principalement hôtelier et commerçant, avant tout. Je pense que tous les métiers liés au tourisme doivent avoir une composante très forte de commerçants. Parcours école de commerce avec une option finance, j'ai donc travaillé pendant 10 ans dans le milieu financier pour une multinationale, des sociétés de gestion de portefeuilles et des banques en France et un peu à l'étranger.

Quand est-ce que s'est créée et développée cette activité ?

Il y a très longtemps, ce sont mes grands-parents qui sont à l'origine de cet établissement, ça a commencé à l'hiver 48. Il n'y avait pas cette fréquentation, l'accès aux sports d'hiver était encore très limité, mais il y avait un début d'activité économique d'hiver. Il y en avait une auparavant d'été, d'ailleurs les premiers hôtels de [la station D] ont été des relais d'été, parce que l'hiver ce n'était pas accessible, il y avait le verrou de [zone à l'entrée de la station] etc. Mes grands-parents, et leur maman qui était veuve de guerre, ont grandi à côté à l'hôtel [nom de l'hôtel] qui s'appelle maintenant [nom de l'hôtel] ; ça a été le premier hôtel de la famille. Il y a différentes branches dans la famille, celle dont je parle est issue du côté paternel. Mes grands-parents, juste avant la seconde guerre mondiale, avaient le souhait de se lancer dans l'activité parce qu'il y avait du foncier qui appartenait à la famille. Ça c'est la base à la montagne, surtout [dans la station D], c'est d'avoir du foncier. Ils ont commencé à poser les premières pierres juste avant la 2^{ème} guerre mondiale, il y a eu la parenthèse de la guerre qui a repoussé les choses. En 1946 – 1947, ils ont pu se remettre à l'ouvrage, et donc ouvrir un petit hôtel relais, auberge, ou pension de famille, en 1948. Après ils ont eu 5 garçons, les 5 garçons sont restés [dans la station D], et chacun a pris une place un peu aussi dictée par les grands-parents : « *Toi tu es l'ainé tu vas t'occuper de ça* », « *toi tu aimes le ski, tu n'es pas mauvais, passe ton monitorat* », « *toi on a un hôtel mais la difficulté c'est de trouver un chef qui reste là, apprend la cuisine, et mets-toi aux fourneaux* ». Ça s'est fait comme ça, et au fil des décennies, l'hôtel s'est agrandi, c'est mon père qui en a pris la responsabilité, c'était l'ainé de la famille, c'était l'activité principale de la famille. Au fil des décennies, avec un rythme qui n'est pas le même que maintenant, ça s'est agrandi, étoffé. Je ne dis pas au même rythme, parce qu'à

l'époque il n'y avait pas l'accès au concours bancaire tel qu'il est possible de le faire aujourd'hui. Donc ça se faisait un peu à la force du poignet en fonction de chaque saison, de ce qui restait à la fin de saison, vraiment au sens premier du terme. Aujourd'hui, une mauvaise saison, ce n'est jamais une saison catastrophique, et il y a les concours bancaires et de la trésorerie. On s'est tous construit un fond de roulement. A l'époque, c'était vraiment à la force du poignet ; ils faisaient rentrer les sacs de pomme de terre en début de saison pour tenir toute la saison. Tout était plus compliqué, y compris les travaux. Mon père a 81 ans cette année, il a quasiment toujours eu un de ses enfants avec lui. Nous sommes quatre. Il y a ma sœur Isabelle qui a travaillé aussi avec lui pendant 12 ans, elle a codirigé l'hôtel. Ma sœur Margot qui est arrivée quand ma sœur Isabelle est partie dans le sud-ouest. Moi, je suis arrivé 2 ans après ma sœur Margot ; on reste dans une direction familiale, un peu collégiale. C'est une activité saisonnière, on n'ouvre plus l'été depuis 4 ans. Avant, l'été c'était 2 petits mois, mais il y avait moins de concurrence et maintenant, on est en concurrence avec tout type de destinations. Et on n'a pas un produit été unique au monde, alors que l'hiver, le ski, c'est uniquement à 1 6 00m ou au-dessus. Il y a donc moins de compétition même s'il y a toujours accès pour aller au soleil sous les tropiques. On s'est concentré sur la saison d'hiver qui dure 5 mois à [la station D]. On démarre la saison de ski fin novembre, et on va jusqu'à début mai, donc on fait partie des 4-5 dernières stations à être ouvertes à ce moment-là dans les Alpes françaises, et même à l'échelle européenne, si on ne parle pas de domaines purement glaciers. C'est un hôtel qui fait 62 chambres, une cinquantaine de salariés en saison hivernale, avec une activité restaurant, une activité spa, pour un chiffre d'affaire global de l'ordre de 3 millions d'euros.

Et concernant le syndicat hôteliers commerçants restaurateurs ?

La convention collective c'est HCR ; hôtel, café, restaurant. Nous, [dans la station D], c'est le syndicat professionnel des hôteliers et des restaurateurs.

Quand a été créé le syndicat ?

Je pense que ça a plus de 20 ans, c'est [prénom, nom du premier président du syndicat] qui est hôtelier à [la station D], président historique du syndicat, qui a été à l'initiative de ce syndicat. C'est un syndicat professionnel qui regroupe les socioprofessionnels de notre branche qui souhaitent s'associer au syndicat. Le syndicat ayant pour but non pas de révolutionner les choses, parce qu'il y a d'autres syndicats nationaux qui font le travail. Mais d'avoir plus localement une représentativité de notre profession vis à vis des instances au niveau de [la station D], voire au niveau départemental, préfecture, répression des fraudes, etc. Il s'agit de défendre nos intérêts quand ils sont menacés, ou de porter notre voix dans le débat de la station, et dans les enjeux de la station. Beaucoup disent que les lits hôteliers c'est les meilleurs lits, c'est les plus chauds. Oui et non ; on fait partie des lits dynamiques c'est sûr, on a une activité qui se positionne souvent sur un créneau de clientèle à plus fort pouvoir d'achat que du locatif. Donc les commerçants nous regardent en disant j'espère que ce sera une bonne saison pour les hôteliers parce que généralement ce sont des clients qui dépensent dans la station. A côté de ça, il y a toujours la question est-ce que le nombre de lits hôteliers baisse ou augmente, c'est toujours un débat d'actualité. Parce qu'il y a une tendance quand même à une baisse du nombre de lits marchands dans la station, et dans ces lits marchands évidemment, il y a aussi des lits hôteliers. Il y a moins d'établissements qu'il y a 40 ans, mais avant c'était des petits établissements, des pensions de famille. Aujourd'hui ce sont des établissements de plus grosse capacité, il y a même un hôtel où il y a 105 chambres [dans la station D], c'est [nom de l'hôtel].

Il y a au moins 5 « 5 étoiles », 5 « 4 étoiles », et il y a une grosse douzaine de « 3 étoiles ». Auparavant, il n'y avait pas tout à fait la même proportion dans chaque catégorie. Là aussi, on nous dit que la station est montée en gamme. Il y a encore 10 ans de ça, des « 4 étoiles » il y en avait 3 ou 4, le gros de la troupe c'était dans les « 3 étoiles » et les « 2 étoiles ». Le but du syndicat, c'est d'avoir une représentativité et une voix au chapitre, ce qui est le cas. Parce qu'en tant que syndicat hôtelier, on est membre fondateur de l'association de [l'OTE] de [la station D]. On siège au conseil d'administration ; il y a 2 représentants pour le syndicat sur 18 administrateurs ; c'est une grosse profession. Les autres, ce sont [l'ORM], l'école de ski français, les professions libérales, l'union des commerçants, les résidences de tourisme.

Pour le syndicat des hôteliers, quels sont les grands enjeux auxquels vous faites face ?

On est plus un relai que l'on déclenche en cas de besoin. Quand un de nos adhérents a un problème, on va soit essayer de le régler si on peut. Sinon, on peut faire appel à notre syndicat national auquel on est affiliés, l'UMIH, qui est un UMIH départemental ; c'est une autre forme de gouvernance mais la demande part de nous. Il y a UMIH 73-74 dont le siège est à Bourg St Maurice. Quand on a des problématiques ou des sujets qui dépassent le cadre de [la station D] on en discute aussi avec l'UMIH 73-74.

Au-delà du rôle du syndicat, est-ce qu'il y a des enjeux communs aux hôteliers de [la station] ?

On est tous conscients que les saisons sont de plus en plus difficiles ; on est sur un marché mûr, l'hôtellerie a une rentabilité qui s'est dégradée et la restauration a toujours été sur des marges plus faibles. L'hôtellerie, quand on est installé depuis longtemps, on a les épaules plus solides mais, évidemment, la saison de référence reste la saison 2008-2009. Depuis on sent qu'on stagne, on perd des lits marchands, y compris dans le secteur hôtelier. On n'a pas le pouvoir de décider de créer des lits hôteliers, ça reste des initiatives privées.

Si je comprends bien, chacun a ses propres axes de développement ?

Le syndicat ne fait pas la leçon, les idées ne viennent pas du syndicat. Le syndicat c'est un rôle de représentation et de réaction quand il y a des sujets qui arrivent sur la table, mais il n'y a pas de réflexion stratégique sur quel combat, ou quelle tactique, ou quelle discussion on pourrait lancer dans le débat public.

En tant que représentant des hôteliers, vous avez le sentiment que les hôteliers sont reconnus dans leur activité dans le fonctionnement global de la station ?

Oui, je pense. D'abord, mon prédécesseur a fait ce qu'il fallait pour avoir une voix dans le débat public. Donc, on a 2 sièges au sein du conseil d'administration de [l'OTE]. Après, on est ponctuellement sollicités par les élus pour travailler sur quelques sujets, ça peut être sur une charte sur les enseignes, sur de l'hébergement d'urgence ou d'autres sujets comme le [événement sportif de début d'hiver dans la station D]. C'est un enjeu aussi pour la station, c'est une manifestation majeure, ça lance la saison hivernale pour [la station D]. Il y a une gestion déléguée de l'hébergement qui est faite pour le compte du club des sports par une entité qui s'appelle [nom de l'entité], qui est la centrale de réservation des hôteliers de [la station D], dont l'actionnaire majoritaire est le syndicat des hôteliers restaurateurs. Donc on a une reconnaissance puisqu'on est impliqués, à la fois par certains mandats, et aussi dans le débat

public. De toute façon, même au sein des élus, ou d'autres corps socioprofessionnels, des gens sont à la fois commerçants ou hôteliers, ou issus d'une famille d'hôteliers. Donc on est reconnu de facto.

Comment vous définiriez la [station D] ?

C'est à la fois une commune, un village avec une vie de village, avec la saisonnalité, et à côté de ça c'est une destination touristique. Un territoire qui peut être vu dans son unité, avec sa marque [nom de la station D], qui est pour moi une marque, pour beaucoup aussi, et couplé à un espace de ski, [nom du domaine skiable commun avec la station C]. Avec notre voisin de [la station C] il y a des réflexions sur le nom [nom du domaine skiable commun avec la station C] qui parlait aux gens il y a 20 ou 30 ans parce que c'était sur la renommée de [la personne qui a donné son nom au domaine skiable]. Aujourd'hui il y a des réflexions qui vont probablement se mener pour changer le nom, pour une identité plus forte vis à vis de l'international et des nouvelles générations. Donc [la station D] c'est à la fois un village, une commune, des habitants. A l'année il y a à peu près 1 000 âmes, ça me paraît énorme. Et on vit tous du tourisme.

Et au niveau de son identité, de ses valeurs ?

Le tourisme transpire chez chacun d'entre nous. Je ne dis pas qu'on fait tous bien notre métier, je dis simplement que c'est notre fonds de commerce. Si on enlève le tourisme, les hébergements, le ski, il ne reste pas grand-chose, et on n'aurait pas grand-chose à offrir. Les valeurs se retrouvent autour de ça, le village, le clocher, le ski, j'espère le bon accueil, l'entrepreneuriat, être commerçant, parce qu'on vit de ça. Et la commune vit de ça aussi. Il ne faut pas que les élus oublient que sans le tourisme, sans [l'OTE], évidemment il n'y aurait pas les commerces ou les activités, ou les investissements qui sont faits par des privés aujourd'hui, donc il y aurait forcément moins de recettes, moins de taxes, moins de tout. C'est un cercle vertueux.

Ces valeurs et cette identité sont définies et travaillées en groupe ?

Oui, ça l'est de plus en plus, on évolue. Auparavant c'était délégué à [l'OTE], ou à la commune, sous des formes qui ont pu évoluer dans le temps. Avant c'était un office de tourisme simple, aujourd'hui c'est [l'OTE]. Déjà les modes de fonctionnement et de représentativité ne sont pas les mêmes qu'il y a 30 ans. Et aujourd'hui on évolue aussi parce qu'il y a les accompagnements qui peuvent être faits par des cabinets spécialisés, des agences de communication, des études sur qui sont nos clients d'aujourd'hui, pas nos clients d'il y a 20 ans. [L'OTE] n'a jamais travaillé dans son coin ; il y a 5 élus municipaux qui siègent à son conseil d'administration. Donc il y a des travaux qui sont faits pour répondre aux questions : « *qu'est-ce qu'on fait ?* », « *quel est le constat ?* », « *comment est le marché du ski ?* », « *qui sont nos clients d'aujourd'hui ?* », « *quels seront nos clients de demain ?* », « *quelle cible on veut travailler ?* », « *quels axes de communication privilégier ?* ».

C'est nouveau que ce soit réalisé de manière collégiale ?

Je ne sais pas, moi ça fait à peine 10 ans que je suis là. Avant, je pense que c'était vraiment fait par les gens dans l'ancien office du tourisme et pas partagé de façon aussi formelle. Aujourd'hui c'est en concertation, et on a les emails, les sites Internet, on peut déposer des suggestions. Il y a tout un travail sur les réseaux sociaux qui a été fait, et qui continue d'être fait, on a embauché

un community manager à [l'OTE], qui a été embauché à l'automne dernier. Il y a eu fusion des comptes de la page Facebook [de l'ORM] avec la page [de l'OTE] pour éviter la dilution et pour parler d'une seule voix. Donc il y a quand même des choses qui sont faites et partagées différemment, la technologie a fait qu'aujourd'hui on peut partager différemment les informations.

Quels sont les enjeux de cette station d'après vous ?

L'enjeu principal, c'est de conserver une place de premier choix dans la compétition européenne et internationale des sports d'hiver, à la fois en renommée, en qualité de ski, en qualité d'hébergement et sur tous les sujets connexes comme l'accessibilité. Cet hiver, ça a été une grosse problématique, l'accessibilité. Les enjeux c'est aussi de continuer à conserver une renommée et une qualité à tous les niveaux pour ne pas subir la baisse du marché du ski. Parce que je pense que le marché du ski baisse ; c'est un sport qui est très cher, depuis très longtemps et qui est devenu tellement cher qu'il y a quand même des générations qui n'auront plus accès au ski, tel qu'ont pu le faire nos aînés. Donc la société va perdre des skieurs rien que sur le marché français parce que le ski n'aura pas été accessible d'un point de vue financier pour les nouvelles générations. Donc les enjeux, c'est d'essayer de trouver de nouveaux clients, à la fois français mais aussi internationaux. Toutes les stations sont sur les mêmes problématiques donc la compétition est aussi plus importante. Tout le monde va faire des voyages professionnels, des salons professionnels, salons grand public et il y a tout le digital, pour essayer de vendre une destination, un espace de ski et un espace festif aussi. Parce qu'il n'y a plus que le ski, il faut attirer avec le ski mais aussi les « à côté », l'après ski. On descend de plus en plus rapidement les pistes, donc on a de plus en plus de temps dans la station. Donc c'est des enjeux à la fois d'aménagement de la station, de festivité, de services autres que simplement une remontée mécanique et une piste damée.

Y a-t-il des enjeux environnementaux et sociaux pour [la station D] ?

Environnementaux on en a depuis très longtemps, parce qu'on est aux portes du [parc national]. Donc on a été très tôt confrontés à des réflexions sur l'environnement et la protection du territoire. Le parc est l'un des premiers en France et date de fin des années 70, début des années 80. Par exemple, là où on pouvait faire de la dépose en hélicoptère avant, depuis qu'il y a le parc, ce n'est plus possible.

Des enjeux liés à la réglementation, donc ?

Oui, mais aussi sur des sujets qui sont vitaux pour nous en dehors de la réglementation. On crée des lits donc ça a besoin de plus en plus d'eau qu'on va capter, qu'on va devoir filtrer et devoir rendre propre à la consommation. C'est aussi des enjeux énergétiques, parce que le domaine skiable s'étend, on a mis des remontées mécaniques qui demandent plus de puissance électrique. C'est global, on va vers plus d'économies d'énergie tout en ayant plus de besoin de puissance électrique qu'il y a 30 ans.

Et d'un point de vue social ?

Je dirais que c'est moins évident de trouver des enjeux sociaux à [la station D]. Peut-être qu'on les oublie parce qu'on est dans l'activité et que du coup... Les enjeux sociaux, on a tous individuellement nos problématiques sociales. Nous, par exemple, les hôteliers restaurateurs on

a une convention collective, avec ces particularités, qui est différente de celle des agents de voyage, ou de [l'ORM]. Mais au niveau station, globalement, je ne vois pas, je n'ai pas la réponse.

En quels termes vous parleriez de la performance de [la station D] si vous deviez la qualifier ?

Je pense que [la station D] performe bien mais qu'il y a des stations qui performent mieux, c'est un peu cyclique. Pour moi, c'est très lié à la création de lits. [La station D] est contrainte ; on a à peu près atteint les limites d'urbanisme. On sait que ça va être difficile de faire plus, l'économie des sports d'hiver s'est beaucoup développée parce qu'on a construit des lits, parce qu'on avait la possibilité d'en construire. Aujourd'hui, c'est très limité. Il y a bien quelques projets qui sont à l'ordre du jour, notamment [le projet de construction 1 : cf. Figure 38 du Chapitre 4] qui est un des derniers hameaux où il y aurait tout un réaménagement à faire avec une création de lits. Mais sinon on sait qu'on est contraint, on n'augmentera pas, il n'y aura pas 5000 lits touristiques de plus dans 10 ans, ce n'est pas possible. Alors que dans d'autres stations c'est possible ; Val Thorens en fait la démonstration depuis quelques années. Du coup ils font le buzz, on a l'impression vu d'ici qu'ils sont hyper performants mais, après, il faut regarder les critères objectifs de performance. Si on tient compte du périmètre de la création de lits, ou en capacité d'accueil, on se dit que c'est normal. C'est presque normal qu'ils aient été plus performants que nous d'un point de vue fréquentation, ils avaient des nouveautés, plus de lits, etc. Ce n'est pas de l'autosatisfaction, je pense simplement qu'on reste performants même si on a des axes d'amélioration. Aujourd'hui trouver des nouvelles idées ce n'est pas si simple que ça, le nerf de la guerre ça reste l'argent or les financements publics partout sont « *ric-rac* ». Donc ce qu'on fait aujourd'hui avec un peu moins d'argent, on le fait je ne pense pas trop mal finalement. Demain il y aura encore un peu moins d'argent, donc est-ce que le privé va pouvoir s'y retrouver et va vouloir continuer à investir dans une économie qui est de plus en plus saisonnière ? On verra. Mais aujourd'hui la performance je pense qu'elle reste quand même bonne sur [la station D] ; avec un peu moins de lits marchands, on arrive à faire à peu près le même nombre de nuitées touristiques. On arrive à améliorer quand même un peu notre taux de remplissage. Par contre, les réseaux sociaux on est un peu en retard, depuis fin 2014 il y a plusieurs projets station qui s'attèlent à remonter dans le top 3. Il faut arbitrer pour faire un peu moins de brochure papier, pour faire un peu plus de digital, plein de choses comme ça. Mais il y a une volonté, une équipe à [l'OTE], qui s'est remis vraiment à fond dedans. Après vous entendrez toujours des gens qui diront « *notre premier marché c'est le marché anglosaxon, vous n'avez pas communiqué depuis 15 ans sur le marché anglosaxon, c'est une honte, c'est inacceptable pour une station comme la [station D]* ». Peut-être, j'avoue que je n'ai pas les outils pour dire si on a délaissé le marché anglosaxon ou pas ; je n'ai pas cette impression, mais il y a toujours des gens qui disent « *vous n'avez rien fait* ». Peut-être qu'on n'a pas communiqué auprès des bonnes personnes, auprès des bons journalistes, peut-être oui. Après encore une fois, vu d'ici on a toujours l'impression que chez les autres ça marche mieux, pourtant, les autres, quand on les interroge, ils disent « *oui mais à [la station D], vous, ça marche, ce n'est pas comme chez nous* ».

Et d'un point de vue social et environnemental ?

Là, je ne sais pas vraiment vous répondre. Je n'ai pas d'information pour ça.

Pas d'indicateurs, de rapports ?

Non. Ou pas à ma connaissance.

Qu'est ce qui est entrepris pour gérer, mesurer et améliorer la performance de la station ?

On est dans une période où on essaye de reconstruire. Il y a eu des élections l'année dernière à la municipalité avec une petite opposition qui est entrée au conseil municipal. A [l'OTE], il y a eu quand même quelques remaniements, un nouveau président, un bureau qui s'est aussi reformé, un conseil d'administration qui peu ou prou est à l'identique. Mais depuis 6 mois, c'est plus serein au niveau de [l'OTE] et certains chantiers ont pu se remettre en route, notamment la plateforme de marque qui permet d'identifier nos clients d'hiver. Il faut que l'on fasse aussi ce même travail pour la clientèle d'été, parce que ce n'est pas la même station, ce n'est pas exactement les mêmes clients, on n'a pas les mêmes produits à offrir. Donc, on va un peu plus dans la performance, on paye des cabinets, on fait un travail entre nous, c'est bien, ça coûte un peu d'argent. On établit un bilan, et on le partage. Aujourd'hui il y a plusieurs choses qui sont partagées ; les enquêtes de satisfaction de [l'ORM] et les travaux qui ont été faits au cours des 2 dernières années c'est-à-dire les audits, constats, la création d'axes de communication, la marque, nos segments clients, etc. Ça, c'est partagé en réunion au sein de certains organismes comme [l'OTE], la municipalité ou [l'ORM], qui est aussi au conseil d'administration de [l'OTE]. Il y a par exemple [un site intranet] sur lesquels sont postés, déposés des documents de travail ou les conclusions de certains travaux qui sont menés à [l'OTE] notamment. On peut y trouver les enquêtes de fréquentation, la plateforme de marque, les newsletters.

Face aux enjeux que l'on a évoqués avant, vous avez l'impression qu'il existe une réponse de la part de la station ?

Je vous réponds non, parce que si je vous disais oui, ça voudrait dire que tout est fait et bien fait et partagé comme il faut, ce qui n'est pas le cas, je pense que c'est un objectif, mais ce n'est certainement pas atteignable.

Est-ce qu'il existe alors une stratégie pour la station ?

Aujourd'hui non, on essaye justement. Je pense que l'objectif c'est vraiment ça pour le coup. C'est d'avoir une vision commune, partagée par tous et véhiculable par tous. Quand on demande : « *quelle est la charte graphique de [la station D], le logo c'est quoi, le slogan c'est quoi ?* ». Si vous posez la question aux gens de [la station D], on n'a pas tous la réponse spontanément ni la même réponse. Ça veut dire qu'on n'a pas encore suffisamment défini et partagé. Pareil pour « *qui sont nos clients ?* » Aujourd'hui il faut vraiment être dans les groupes de travail pour avoir l'information parfaitement. Et quand bien même on envoie les emails, et on met le document sur [le site intranet], il y en a plein qui ne les regardent pas et qui disent « *j'ai autre chose à faire. C'est justement pour ça qu'on vous a élu au sein du conseil d'administration, c'est pour que vous fassiez le travail de synthèse* ». Maintenant s'approprier les idées, la stratégie, l'accepter, la comprendre, et pouvoir être un ambassadeur à son niveau, c'est plus difficile.

Les gens qui doivent porter cette vision, pour vous c'est plutôt [l'OTE] ?

Oui, encore une fois je pense que cet enjeu c'est d'un point de vue économique. Pour moi l'économie c'est le tourisme, et aujourd'hui dans le fonctionnement de la station, le tourisme et défendu et représenté par [l'OTE]. [L'OTE] a été créé comme étant l'entité déléguée par la collectivité pour parler aux clients, pour mettre en place des actions de commercialisation et de promotion de [la station D] en tant que destination touristique.

A ce titre, c'est eux qui doivent dire ce que doit être [la station D] dans 10 ans ?

Oui, je pense. Je ne dis pas que la commune ne pourrait pas le faire, je dis qu'aujourd'hui dans le fonctionnement actuel, c'est comme ça que normalement ça doit être fait. Et c'est comme ça que c'est fait, pas parfaitement, mais c'est comme ça. La municipalité, c'est plus dans l'organisation citoyenne des aménagements, des taxes, de la prise en charge sociale, éducative, l'assistance. C'est aussi une composante de l'économie touristique.

La commune est bien représentée au sein de [l'OTE] ?

Bien sûr, la commission événementielle par exemple, c'est la mairie qui a souhaité la mettre en place pour décider des événements que la station pouvait s'offrir ou sur lesquels la station investissait de l'argent. La commune a un budget de 54 millions d'euros et c'est normal que le payeur siège, décide et ait sa voix. Mais aujourd'hui c'est [l'OTE] qui a la charge d'imaginer [la station D] dans 10 ans d'un point de vue économie touristique.

Au niveau tactique, diriez-vous qu'il existe des projets dans la station ?

Aujourd'hui, il y a un projet de réorganisation piloté par la mairie qui souhaite réorganiser [l'OTE] et le faire passer d'un statut d'association à celui de SEM dont le maire serait le président. Evidemment, on est concerné, parce qu'on a historiquement 2 places à [l'OTE]. Mais ce n'est pas pour conserver nos « *prés carrés* », c'est surtout qu'on se demande si le mode actuel, plutôt de représentativité des socioprofessionnels avec leur voix et leurs particularités, va être totalement dissous et dilué, sachant que l'argent vient effectivement de la collectivité. Et on nous dit « *ça a fonctionné pendant 20 ans, mais étant donné les synergies recherchées, on souhaiterait voir plus de cohérence* ». Est-ce que c'est ça aujourd'hui ce que la collectivité veut ? Je ne parle pas de la municipalité, c'est une équipe qui a été élue, ça ne faisait pas partie de leur projet municipal, mais quel est l'objectif ?

D'après vous quel est l'objectif ?

Je parle vraiment en tant que président du syndicat, sans vouloir polémiquer. Mais quand on nous a annoncé ça au mois d'août l'année dernière ; les 19 élus ont fait un séminaire et ont décidé qu'il fallait réorganiser [l'OTE]. On nous dit « *on a engagé cette réflexion* », il s'est passé 6 mois, rien n'est sorti, jusqu'à un moment donné où Monsieur le maire, en réunion de début de saison de station, nous dit « *voilà, on a fait les études, c'est la SEM qui a été retenue, c'est la moins mauvaise forme juridique* ». Ok, 2 mois plus tard, toujours rien, on est quand même concernés. On est administrateurs d'une association qui gère quand même un budget, certes avec une subvention municipale d'équilibre, mais avec des recettes propres qui sont les taxes de séjour aussi, avec des activités de promotion, de commercialisation, de développement commercial etc. Si vraiment on était mauvais jusqu'à présent, ils s'en seraient rendu compte bien plus tôt qu'en 2014 et, en plus, la mairie siège au conseil d'administration de [l'OTE] depuis l'origine aussi. Il y a 5 élus. On annonce une réorganisation, sans donner véritablement

de date, mais en disant qu'il faut qu'en 2015, ce soit fait. En disant « *on va mandater des avocats pour savoir quelle est la meilleure forme juridique, si c'est une nouvelle structure qui va être créée, etc.* ». Au départ, on nous a dit qu'il y a 100 000 € d'économies de personnel. 100 000 €, c'est un chiffre jeté comme ça, il n'a pas été explicité, je n'ai jamais vu un document qui démontrait qu'il y avait 100 000 €. C'est une personne qui a vendu ça en disant « *il y a 100 000 € d'économies et on en a besoin si vous voulez continuer à ce qu'il y ait des événements* ». Grosso modo on nous a vendu quelque chose de majeur, sur lequel il n'y a pas de sujet tabou, moi-même en tant que président du syndicat j'ai dit « *oui pourquoi pas, réfléchir à plus de synergie, à trouver de meilleures cohérences, regrouper, même s'il y a déjà des services qui sont regroupés* ». Six mois après, on me dit que ça y est, il y a réorganisation de [l'OTE] à la fin de la saison. Du coup, on signe où et on s'en va par où ? A un moment donné c'est aussi ça le sujet de fond, sur lequel, en tant que syndicat, on a le droit quand même de dire « *attendez on n'est pas fermé au fait qu'il y ait peut-être des choses à faire mieux, différemment, parce que le monde a changé, parce que les techniques ont changé, mais à un moment donné il ne faut pas nous prendre pour des marionnettes* ».

Pourrait-on parler de changement non accompagné ?

En tout cas moi je ne l'ai pas vu être accompagné. Aujourd'hui c'est quasiment fait, parce que c'est une volonté municipale et de Monsieur le maire en particulier. Sur le fond, je n'ai pas de sujet tabou, je ne suis pas en opposition. On apprend ça, nous, en janvier avec un rétro planning avec réorganisation à la fin de la saison. Forcément qu'on n'est pas très contents. On se sent un peu oubliés ou pris pour des gens qui n'ont pas le droit d'apporter leur voix à ce débat. Ça c'est le sujet de fond actuellement qui occupe les socioprofessionnels aujourd'hui.

D'autres projets dans la station ?

Je vous ai déjà parlé de l'aménagement de la zone [du projet de construction 1]. A part ça, non, je ne vois pas.

Sur le plan opérationnel, comment se déroule le fonctionnement au quotidien dans la station ?

Je pense que ça fonctionne. Evidemment, il y a des choses qui ne vont pas, mais comme partout. Dans le monde de l'entreprise, c'est la même chose mais on ne peut pas dire que ça ne fonctionne pas. Il n'y a pas de blocage majeur dans le fonctionnement. Il y a du flottement à [l'OTE] mais on l'a bien vécu l'année dernière. Il y a eu un nouveau président, il y a eu un directeur qui a été recruté, mais qui n'a pas donné satisfaction. Du coup, l'été dernier le directeur, même pas un an après son recrutement, a démissionné. Ça peut être tendu, comme ça l'a été aussi entre la commune et [l'ORM], parce qu'il y a eu, l'année dernière, la signature d'un nouvel avenant qui prolonge la concession de [l'ORM] jusqu'en 2034. Evidemment à l'approche de ces négociations, ça devient toujours plus tendu entre la société sortante et la municipalité, c'est là où s'entament des négociations : « *si on vous prolonge la concession, combien vous allez investir dans [la station D] ? Vous êtes une société privée, c'est notre domaine, notre concession, on touche une partie du chiffre d'affaires, c'est une redevance qu'on doit à l'entité à qui on confie le domaine skiable, mais il y a aussi un volet investissement. Combien vous allez investir jusqu'en 2034 ?* ». Il y a également eu une élection municipale et un changement à la

régie des pistes. L'année dernière, il y a eu beaucoup de choses, beaucoup de changements dans la vie de la station.

Qu'est-ce qui explique autant de départs de cadres ?

Je ne connais pas les tenants et aboutissants. Mon sentiment personnel, c'est qu'au bout d'un moment, on fait tous plusieurs métiers, on change tous plusieurs fois d'entreprise dans sa vie. C'était moins le cas il y a 15 ans encore. Les gens étaient là et restaient au moins 15 ans dans leur poste. A côté de ça, c'est vrai que, quand il y en a un qui part, on se pose tous la question, on se dit « *est-ce que ce n'est pas le moment pour moi aussi de m'interroger ?* ». Souvent, il se peut qu'il y ait un flottement, quelque chose qui fait qu'on arrive au bout de l'histoire. Ça peut être vécu comme un divorce ou simplement comme de nouveaux projets.

Est-ce qu'il y a des structures, des réunions pour la coordination au quotidien des actions, pour les hôteliers ?

Au quotidien non, on a une vie association normale, qui n'est pas surdimensionnée, qui est rythmée par des conseils d'administration, qui se font une fois tous les trimestres en moyenne. D'autant plus que vous me démontrez qu'il n'y a pas d'actualité brûlante ou de sujet qui nous mobilise et qui nous oblige à se voir. Quand on nous sollicite, on agit et on se réunit s'il le faut mais il n'y a pas de sujets fondamentaux. Il y a des réunions au niveau station, chaque entité a ses réunions quotidiennes ou hebdomadaires, mais pour nous, hôteliers restaurateurs, il n'y a pas de choses qui nous réunissent toutes les semaines.

En tant que voix des hôteliers, quel rôle vous estimez avoir dans la station ?

Quand on veut être une destination touristique, il faut qu'on ait la capacité d'hébergement, et des lits de qualité. Les lits hôteliers sont souvent des lits de qualité, on essaye tous de faire des travaux, des investissements, de rénover. On est aussi de toute façon poussés par les clients et par la concurrence. Notre rôle dans la gouvernance station, c'est évidemment d'essayer de défendre nos intérêts, et de faire en sorte qu'on ne nous oublie pas dans les discussions quand il s'agit de taxe de séjour, de comment commercialiser la station, les moyens de commercialiser la station, les technologies de vente en ligne, de place de marché, etc. Cela étant, on ne nous consulte pas d'un point de vue urbanisme de la mairie. Mais la mairie encourage, avec le POS ou le PLU, les lits touristiques au détriment de lits froids. Nous on est vraiment dans la catégorie lits chauds, c'est ceux qui ont le plus de bonus lorsqu'il y a création d'un établissement. Donc on est quand même privilégiés et encouragés. Simplement, ça s'arrête là, on peut nous donner plus de droit à construire, mais c'est un privé qui va mettre l'argent et c'est lui qui va faire ses calculs : « *est-ce que c'est plus rentable de faire un hôtel ou une résidence de tourisme, ou une promotion immobilière et de vendre après à 10 000 € ou 15 000 € le mètre carré ?* ».

Aujourd'hui vous trouvez que la place est celle que vous méritez ?

Aujourd'hui, je pense que oui. On a 2 500 lits sur à peu près 15 000 lits marchands, ce n'est pas énorme, mais on se défend encore pas mal dans [la station D] parce qu'il y a vraiment un syndicat local, c'est assez rare dans d'autres stations. C'est issu de quelques personnes qui se sont battues pour ça, qui ont fait valoir le droit de se fédérer localement et de dire « *nous on a des choses à dire, parce que la façon de vendre [la station D], pour nous, elle est importante, nous-mêmes on fait des actions à titre individuel quand on va sur des salons professionnels* ».

Par exemple, certains hôtels « 5 étoiles » ont une force commerciale propre à leur établissement qui peut être complémentaire ou non des actions faites par la station. Et puis aussi, parce que c'est difficile de dire qu'il y a une seule façon de commercialiser la station. On ne vend pas la même chose quand on va chercher des clients d'hôtellerie 4 ou 5 étoiles que quand on va chercher des clients pour remplir des résidences moyenne gamme ou des appartements à 300 € la semaine. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas des terrains d'entente, mais on est plutôt des acteurs leaders sur la prospection commerciale.

Qu'attendez-vous aujourd'hui de la station ?

En tant que syndicat ?

En tant que la voix des hôteliers ?

Qu'on continue à être consultés, à siéger dans certaines commissions ou groupes de travail. Non pas pour se faire plaisir, mais parce qu'on a des lits qu'on essaye de maintenir à niveau, on a une réglementation qui nous pousse de toute façon à viser mieux. On a rarement vu des travaux se faire pour rester dans la même catégorie. Souvent quand on fait des travaux, quand on investit, c'est pour monter en gamme. Parfois la montée en gamme on la veut, parfois on la subit parce qu'on met de l'argent et qu'il faut rembourser. On va dire que naturellement on est très portés vers le développement commercial et le bon accueil d'une destination de sports d'hiver.

Y a-t-il des sujets dans la station dans son ensemble où vous souhaiteriez être plus impliqué, plus entendu, plus écouté ?

Ce serait un énorme chantier que de vouloir être dans d'autres commissions. Je pense qu'il ne faut pas mélanger, il y a une municipalité, des élus, un conseil municipal, un fonctionnement qui est décidé par la société française, les législateurs. Donc oui, ça peut intéresser certains d'être plus impliqués dans l'urbanisme, dans l'éducatif etc. Mais à un moment donné, sachons rester humble ; on a un métier, on a un produit à défendre, on ne peut pas être bon partout. Il ne faut pas qu'on tombe dans la république des fromages où il y a un millefeuille d'acteurs. Aujourd'hui s'il y a un truc qui ne nous va pas on peut aller frapper au bureau du maire, on discute entre nous. Ce n'est pas forcément formalisé mais il y a encore une façon de discuter, d'échanger et de ne pas être d'accord. Mais moi je ne suis pas partisan du fait qu'il faudrait forcément qu'on ait notre mot à dire sur tous les sujets. Il y a des élus, ils ont été élus pour ça et ça me va bien, j'aime bien quand ça s'arrête à un certain niveau. Sinon c'est trop facile, et c'est le sport national qui continue, critiquer, critiquer, critiquer : « *Oui mais tu as vu les routes sont dégueulasses, ils ne sont pas foutus de...* ». Mais si vous n'êtes pas contents, présentez-vous. Parfois on a l'impression que les gens font appel à nous quand ils sont dans la difficulté ou qu'ils ont des plaintes. A ce moment-là je dis « *présentez-vous, je ne m'accroche pas à mon siège* ». Pourtant, quand on fait des assemblées générales, il n'y a même pas la moitié des adhérents qui viennent. Donc commençons par faire le ménage chez nous : « *Vous demandez plus de représentativité, d'être consulté pour d'autres sujets ? Commencez par vous investir dans la vie de votre syndicat* ».

Avez-vous des remarques ou des suggestions ?

Non, pas pour l'instant.

Annexe 8 – Le questionnaire utilisé pour l'étude de cas multiple

Station					
PP					
Personne					

<p align="center">VISION STRATEGIQUE</p> <p align="center"><i>Le but à long terme poursuivi par la station.</i></p>	<p align="center">Il existe une vision stratégique à l'échelle de la station</p>	0	<i>C'est un manque pour la station</i>	0	1	2	3	4
		1	<i>C'est un manque pour mon activité</i>	0	1	2	3	4
		2	<i>Je suis satisfait de cette vision</i>	0	1	2	3	4
		3	<i>Elle est compatible avec mes objectifs</i>	0	1	2	3	4
		4						
<p align="center">FACTEURS CLES DE SUCCES</p> <p align="center"><i>Les attributs, ressources et compétences essentiels au succès futur de la firme.</i></p>	<p align="center">Les facteurs clés de succès de la station ont été identifiés</p>	0	<i>C'est un manque pour la station</i>	0	1	2	3	4
		1	<i>C'est un manque pour mon activité</i>	0	1	2	3	4
		2	<i>Je suis satisfait des facteurs clés de succès définis</i>	0	1	2	3	4
		3	<i>Ils sont compatibles avec mes objectifs</i>	0	1	2	3	4
		4						
<p align="center">PLANS ET PROJETS</p> <p align="center"><i>Les projets, plans et activités mis en place par la station pour s'assurer de sa réussite.</i></p>	<p align="center">Il existe des plans et projets à l'échelle de la station</p>	0	<i>C'est un manque pour la station</i>	0	1	2	3	4
		1	<i>C'est un manque pour mon activité</i>	0	1	2	3	4
		2	<i>Je suis satisfait de ces plans et projets</i>	0	1	2	3	4
		3	<i>Ils sont compatibles avec mes objectifs</i>	0	1	2	3	4
		4						
<p align="center">INDICATEURS DE PERFORMANCE</p> <p align="center"><i>Les indicateurs clés selon la vision, les facteurs clés de succès et les projets.</i></p>	<p align="center">Il existe des indicateurs de performance à l'échelle de la station</p>	0	<i>C'est un manque pour la station</i>	0	1	2	3	4
		1	<i>C'est un manque pour mon activité</i>	0	1	2	3	4
		2	<i>Je suis satisfait de ces mesures</i>	0	1	2	3	4
		3	<i>Ils sont compatibles avec mes objectifs</i>	0	1	2	3	4
		4						

<p>0 : ne sait pas - non concerné</p> <p>1 : Pas du tout d'accord</p> <p>2 : Plutôt pas d'accord</p> <p>3 : Plutôt d'accord</p> <p>4 : Tout à fait d'accord</p>

OBJECTIFS DE PERFORMANCE <i>Les niveaux de performance souhaités par la station pour chacun de ses indicateurs clés.</i>	Il existe des objectifs de performance à l'échelle de la station	0	C'est un manque pour la station	0	1	2	3	4
		1	C'est un manque pour mon activité	0	1	2	3	4
		2	Je suis satisfait de ces objectifs	0	1	2	3	4
		3	Ils sont compatibles avec ceux de mon activité	0	1	2	3	4
		4						
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE <i>Les structures, relations et processus formels et informels, à l'intérieur de la station.</i>	Il existe une structure organisationnelle pour piloter la station dans son ensemble	0	C'est un manque pour la station	0	1	2	3	4
		1	C'est un manque pour mon activité	0	1	2	3	4
		2	Je suis satisfait de cette structure	0	1	2	3	4
		3	Cette structure est compatible avec mes objectifs	0	1	2	3	4
		4						
SYSTÈMES DE CONTRÔLE DE LA PERFORMANCE <i>Les activités de contrôle qui consistent à mesurer la performance individuelle, de groupe ou de la station.</i>	Il existe des systèmes de contrôle de la performance à l'échelle de la station	0	C'est un manque pour la station	0	1	2	3	4
		1	C'est un manque pour mon activité	0	1	2	3	4
		2	Je suis satisfait de ces systèmes	0	1	2	3	4
		3	Elles sont compatibles avec mes objectifs	0	1	2	3	4
		4						
SYSTÈMES D'INCITATION <i>Les systèmes d'incitation individuels en fonction de l'atteinte d'objectifs de performance.</i>	Il existe des systèmes d'incitation à l'échelle de la station	0	C'est un manque pour la station	0	1	2	3	4
		1	C'est un manque pour mon activité	0	1	2	3	4
		2	Je suis satisfait de ces systèmes	0	1	2	3	4
		3	Ils sont compatibles avec ceux de mon activité	0	1	2	3	4
		4						

<p>0 : ne sait pas - non concerné</p> <p>1 : Pas du tout d'accord</p> <p>2 : Plutôt pas d'accord</p> <p>3 : Plutôt d'accord</p> <p>4 : Tout à fait d'accord</p>

Annexe 9 – Le guide d’entretien utilisé pour l’étude de cas multiple

> <i>Présentation de l'interviewer</i> > <i>Présentation du contexte de l'étude</i> > <i>Rappel de la garantie de confidentialité</i> > <i>Demande de l'autorisation d'enregistrer</i>		
Thèmes	Questions principales	Questions de relance
INTRODUCTION	Pouvez-vous me parler de votre activité ?	<i>Quelle est votre place dans la station ?</i>
	A quels enjeux êtes-vous confronté actuellement ?	<i>D'un point de vue économique ? Social ? Environnemental ? Quels sont vos principaux axes de développement ?</i>
	A quels enjeux la station est confrontée actuellement ? Comme qualifieriez-vous la performance de la station ?	<i>D'un point de vue économique ? Social ? Environnemental ?</i>
VISION STRATEGIQUE <i>Le but à long terme poursuivi par la station.</i>	<u><i>Si existence d'une vision stratégique :</i></u> Quelle est la vision stratégique de la station ? Cette vision est-elle la bonne pour la station ? Qui est impliqué dans la vision stratégique ?	<i>Comment a-t-elle été élaborée et mise en place ? Quel rôle avez-vous joué / jouez-vous vis-à-vis de la vision stratégique ?</i>
	<u><i>Si absence de vision stratégique :</i></u> Pourquoi n'y en a-t-il pas ? Quelle devrait être la vision stratégique d'après vous ? Qui devrait être impliqué dans la vision stratégique ?	<i>Comment devrait-elle être élaborée ? Quel rôle avez-vous à jouer / jouez-vous vis-à-vis de la vision stratégique ?</i>
FACTEURS CLES DE SUCCES <i>Les attributs, ressources et compétences essentiels au succès futur de la firme.</i>	<u><i>Si facteurs clés de succès identifiés :</i></u> Quels sont ces facteurs clés de succès ? Sont-ils les bons pour la station ? Qui en est à l'origine ?	<i>Comment ont-ils été identifiés ? Quel rôle avez-vous joué / jouez-vous vis-à-vis de ces facteurs clés de succès ?</i>
	<u><i>Si absence de facteurs clés de succès :</i></u> Pourquoi n'y en a-t-il pas ? Que devraient-ils être ? Qui devrait en être à l'origine ?	<i>Quel rôle avez-vous à jouer vis-à-vis des facteurs clés de succès ?</i>

Thèmes	Questions principales	Questions de relance
PLANS ET PROJETS <i>Les projets, plans et activités stratégiques mis en place par la station pour s'assurer de sa réussite.</i>	<u><i>Si existence de plans et projets :</i></u> Quels sont les plans et projets de la station ? Sont-ils les bons projets et plans pour la station ? Qui est impliqué dans ces projets ?	<i>Comment ont-ils été élaborés et mis en place ?</i> <i>Quel rôle avez-vous joué / jouez-vous vis-à-vis de ces plans et projets ?</i>
	<u><i>Si absence de plans et projets :</i></u> Pourquoi n'y en a-t-il pas ? Quels plans et projets souhaiteriez-vous pour la station ? Qui devrait être impliqué dans ces plans et projets ?	<i>Comment devraient-ils être élaborés et mis en place ?</i> <i>Quel rôle avez-vous à jouer vis-à-vis des plans et projets de la station ?</i>
INDICATEURS DE PERFORMANCE <i>Les indicateurs clés selon la vision et mission, les facteurs clés de succès et les projets stratégiques.</i>	<u><i>Si existence d'indicateurs de performance :</i></u> Quels sont les indicateurs de performance de la station ? Quels indicateurs suggèreriez-vous ? Qui est impliqué vis-à-vis de ces indicateurs ?	<i>Comment ont-ils été élaborés et mis en place ?</i> <i>Quel rôle avez-vous joué / jouez-vous vis-à-vis de ces indicateurs ?</i>
	<u><i>Si absence d'indicateurs de performance :</i></u> Pourquoi n'y en a-t-il pas ? Quels indicateurs suggèreriez-vous ? Qui devrait être impliqué vis-à-vis de ces indicateurs ?	<i>Comment devraient-ils être élaborés et mis en place ?</i> <i>Quel rôle avez-vous à jouer vis-à-vis des indicateurs de performance ?</i>
OBJECTIFS DE PERFORMANCE <i>Les niveaux de performance souhaités par la station pour chacun de ses indicateurs clés.</i>	<u><i>Si existence d'objectifs de performance :</i></u> Quels sont les objectifs de performance de la station ? Sont-ils les bons objectifs pour la station ? Qui est impliqué vis-à-vis de ces indicateurs ?	<i>Comment ont-ils été élaborés et mis en place ?</i> <i>Quel rôle avez-vous joué / jouez-vous vis-à-vis de ces objectifs ?</i>
	<u><i>Si absence d'objectifs de performance :</i></u> Pourquoi n'y en a-t-il pas ? Quels objectifs souhaiteriez-vous pour la station ? Qui devrait être impliqué vis-à-vis de ces objectifs ?	<i>Comment devraient-ils être élaborés et mis en place ?</i> <i>Quel rôle avez-vous à jouer vis-à-vis des objectifs de performance ?</i>

Thèmes	Questions principales	Questions de relance
<p align="center">STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</p> <p><i>Les structures, relations et processus formels et informels, à l'intérieur de la station.</i></p>	<p><u>Si existence d'une structure organisationnelle de pilotage :</u> Quelle est la structure organisation de pilotage ? Est-elle la bonne pour la station ? Qui est impliqué dans cette structure ?</p>	<p><i>Comment a-t-elle été constituée ?</i> <i>Quel rôle avez-vous joué / jouez-vous vis-à-vis de cette structure ?</i></p>
	<p><u>Si absence de structure organisationnelle de pilotage :</u> Pourquoi n'y en a-t-il pas ? Quelle devrait être cette structure ? Qui devrait être impliqué dans cette structure ?</p>	<p><i>Comment devrait-elle être constituée ?</i> <i>Quel rôle avez-vous à jouer / jouez-vous vis-à-vis de la structure ?</i></p>
<p align="center">SYSTÈMES DE CONTRÔLE DE LA PERFORMANCE</p> <p><i>Les activités de contrôle qui consistent à mesurer la performance individuelle, de groupe ou de la station.</i></p>	<p><u>Si existence de systèmes de contrôle de la performance :</u> Quels sont les systèmes de contrôle de la performance ? Sont-ils les bons systèmes de contrôle pour la station ? Qui est impliqué dans ces systèmes ?</p>	<p><i>Comment ont-ils été élaborés et mis en place ?</i> <i>Quel rôle avez-vous joué / jouez-vous vis-à-vis de ces systèmes ?</i></p>
	<p><u>Si absence de systèmes de contrôle de la performance :</u> Pourquoi n'y en a-t-il pas ? Quels systèmes suggèreriez-vous ? Qui devrait être impliqué vis-à-vis de ces systèmes ?</p>	<p><i>Comment devraient-ils être élaborés et mis en place ?</i> <i>Quel rôle avez-vous à jouer vis-à-vis des systèmes de contrôle de la performance ?</i></p>
<p align="center">SYSTÈMES D'INCITATION</p> <p><i>Les systèmes d'incitation individuels en fonction de l'atteinte d'objectifs de performance.</i></p>	<p><u>Si existence de systèmes d'incitation :</u> Quels sont les systèmes d'incitation ? Sont-ils les bons systèmes d'incitation pour la station ? Qui est impliqué dans ces systèmes ?</p>	<p><i>Comment ont-ils été élaborés et mis en place ?</i> <i>Quel rôle avez-vous joué / jouez-vous vis-à-vis de ces systèmes ?</i></p>
	<p><u>Si absence de systèmes d'incitation :</u> Pourquoi n'y en a-t-il pas ? Quels systèmes suggèreriez-vous ? Qui devrait être impliqué vis-à-vis de ces systèmes ?</p>	<p><i>Comment devraient-ils être élaborés et mis en place ?</i> <i>Quel rôle avez-vous à jouer vis-à-vis des systèmes d'incitation ?</i></p>
<p align="center">CONCLUSION</p>	<p>Avez-vous des remarques ou des suggestions ?</p>	

Station C

PP : directeur général des services

Sphère d’appartenance : civile

Date de l’entretien : 21/04/2016

Durée de l’entretien : 1h32

Les questions et interventions du chercheur sont présentés en gras.

Je vous laisse vous présenter.

J’ai été recruté par la [station C] le 4 mai 2015 afin d’assister la direction générale, en tant que directeur adjoint des services, et donc troisième membre de la direction générale à l’époque, qui était constituée de la directrice générale des services et d’un directeur général des services techniques. Les deux personnes sont parties donc je suis, à ce jour, seul représentant de la direction générale, dans une période un peu charnière dans les collectivités ; la période de préparation et de vote du budget. J’ai reçu l’ensemble des chefs de services dans le cadre des entretiens professionnels, afin de définir avec eux et leur proposer la reformulation des objectifs qui leur sont attribués pour l’année 2016 et les objectifs généraux de l’équipe municipale.

Quelle est votre mission à la direction générale des services, aujourd’hui ?

C’est le management général de l’ensemble des services, c’est également le suivi d’un certain nombre de projets transversaux d’importance pour la collectivité. C’est également, dans une station comme la nôtre, un rôle de représentation auprès de nos partenaires station, qui pour partie sont délégataires dans le cadre de délégation de services publics, je pense à [l’ORM], à la régie électrique, une régie des pistes, on a un peu tout le panel des modes de gestion des collectivités qui s’imbriquent, auxquels s’ajoutent les relations avec l’ensemble des socioprofessionnels de la station, avec un certain nombre de missions que la collectivité a conservées. Donc, mis à part les services qu’on appelle support fonctionnel, qui sont finance et RH, on a environ 120 agents permanents auxquels viennent s’ajouter les saisonniers. On a également un service assez important qui correspond traditionnellement au service technique, qu’on appelle cadre de vie dans la station, et qui est chargé de l’entretien, l’aménagement de tout ce qui est espace public que nous partageons, ça comprend le domaine skiable. En direct, nous effectuons tout ce qui est déneigement, sur notre territoire mais aussi sur les voiries départementales par le biais de conventions. On assure une partie de la manutention, l’organisation de la logistique de l’ensemble des événements, manifestations de la station, en lien avec [l’OTE] via la délégation de service public. On a un service urbanisme instructeur, avec 3 instructeurs, c’est une particularité, on a un environnement de ce point de vue de l’urbanisme assez contraint, donc la responsabilité de l’instruction a été reprise par la commune, en 2011 il me semble, assurée en direct par la commune, et qui instruit l’ensemble des autorisations de l’urbanisme.

Quels sont les enjeux auxquels vous êtes confrontés dans cette mission ?

Dans le suivi des dossiers, étant donné qu’on est sur un territoire assez attractif et avec des interactions assez fortes entre les différents acteurs, on a un certain nombre de contentieux assez importants à suivre, et également le suivi de l’ensemble de nos contrats avec nos délégataires

qui sont assez complexes, avec [l'ORM], mais aussi avec [l'OTE]. [L'OTE] est un bel outil mais il faut, ce qu'on fait actuellement, qu'on réinterroge nos relations contractuelles dans le but d'assurer 2 objectifs. Le premier, c'est de faire en sorte que nos délégataires assurent un risque financier. Aujourd'hui, ce risque, il est assumé en grande partie par la commune qui opérait l'ensemble des investissements, je pourrais vous parler aussi des parkings dont l'investissement a été complètement assumé par la collectivité, mais [le centre des congrès], le [centre aquatique], enfin l'ensemble des équipements structurants, et l'ensemble des investissements sont assumés par la collectivité. Et le deuxième axe c'est faire en sorte d'assurer un contrôle véritable de l'ensemble de ces contrats, afin d'instaurer une dynamique un peu vertueuse, des objectifs de performance clairement définis. Donc, on est en train de retravailler avec nos délégataires, et notamment avec [l'OTE], pour intégrer des objectifs chiffrés de performance, les encourageant à optimiser leurs recettes, la fréquentation, l'exploitation de l'ensemble des équipements que pour le moment nous estimions sous exploités. On a un certain nombre d'activités sur la station qui sont subventionnés en grande partie par la commune, donc par les impôts des résidents.

La forme juridique de [l'OTE], c'est la société d'économie mixte ? c'est bien ça ?

Oui, exactement. Je pourrais peut-être ajouter un deuxième axe de travail, je parlais d'objectif de nos chefs de services tout à l'heure, en fait dans cet objectif général de tendre vers l'excellence, c'est les mots du maire, l'excellence de service, de l'accueil. On est dans un champ concurrentiel, les stations de montagne, l'objectif c'est qu'on soit parmi les tout meilleurs, comme il n'y a rien de plus subjectif que d'évaluer la qualité du service, l'idée c'est de s'engager dans des démarches de certification. Cela concerne d'abord la commune et on va encourager nos délégataires à le faire ; les certification 14001, 9001, et également dans la certification Green Globe, déjà obtenu par [l'ORM].

En quels termes parleriez-vous de [la station C] ?

Je pourrais vous en parler en termes de fréquentation, à corréliser avec le nombre de semaine concernées, parce qu'on est une station particulière, la station qui ouvre le plus tôt et qui ferme le plus tard, on a ouvert la dernière semaine de novembre, et on ferme le 8 mai. Donc en gros on est toujours dans l'héritage du slogan qui était celui d'il y a quelques années quand les conditions le permettaient, du 365 jours par an. Parce qu'on a aussi la particularité du glacier qui nous permet un ski d'été mais qui se réduit de plus en plus. On n'est plus en capacité de pouvoir communiquer sur 365 jours, parce que ça n'est plus le cas. Il y a une forte identité sportive à [la station C], c'est un des axes de progression. Ce qu'on va chercher à développer dans les années à venir, c'est aussi le tourisme d'affaire, avec [le centre des congrès] ; proposer plus de séminaires, renforcer le statut de station accueillant les athlètes, le sport de haut niveau en altitude. Ce qui en fait une station à part, c'est sa saison d'été, on a la chance d'avoir un lac et un glacier qui constituent vraiment un environnement exceptionnel, qui permet d'avoir une fréquentation estivale très correcte ou quasi unique dans les Alpes. Il y a donc aussi cet objectif-là, de faire en sorte de renforcer, de maintenir cette fréquentation estivale. Même s'il me semble que, si on devait faire un ratio, en termes d'activité, la saison hivernale représente 85% et l'été 15%.

Quels sont les enjeux de [la station C] aujourd'hui ?

Se maintenir au top parmi les stations les plus reconnues, pas de façon prétentieuse dans le sens où on est une station à 2 100 m d'altitude, une des rares, une des plus hautes des Alpes, donc on a un environnement qui nous permet de pouvoir prétendre à être dans les tout meilleurs. Par contre, [la station C] était plutôt, à contrario de [la station D], développée dans le créneau du tourisme de masse, c'est toute une époque. Maintenant, si on veut se développer, on a la possibilité d'ouvrir à l'urbanisation un certain nombre de parcelles dans un cadre particulier mais très contraint sur le plan réglementaire. Un des enjeux majeurs de la station, c'est de reconstruire la station sur la station, et de faire en sorte de rénover, et reconstruire beaucoup de logements de copropriété pour maintenir les lits chauds, faire en sorte d'offrir une offre touristique d'hébergement toujours dynamique, parce qu'on a malheureusement, comme beaucoup de stations, des immeubles qui ne sont pas entretenus, qui se vident. On a quand même la possibilité de développer un certain nombre de lits nouveaux sur la station pour accroître la capacité de la station.

Il s'agirait de lits type résidence, hôteliers ?

L'idée c'est de pouvoir proposer l'offre la plus large possible, mais là où vous avez raison, c'est que ce qui s'est construit plutôt ces dernières années c'est plutôt des concepts de villages vacances de tourisme, un certain nombre d'hôtels également. L'idée ce serait de privilégier de la résidence hôtelière qui va garantir des lits chauds plus longtemps dans l'année, ou des hôtels. Également un renouvellement du parc des petits propriétaires, c'est important aussi. On a notamment le quartier [nom du quartier], qui est un des centres principaux de la station, et qui clairement est vieillissant, un peu comme l'unité touristique. On a un certain nombre de galeries commerciales qui ne sont vraiment plus au goût du jour, tout ça dans une démarche de développement durable, de rénovation énergétique, parce qu'on n'est pas du tout à la hauteur.

Comment qualifieriez-vous la performance de la station ?

De mon point de vue, et n'étant pas spécialiste du secteur au départ, j'ai plutôt une culture des territoires et des collectivités classique de plaine urbanisée, il y a une particularité qu'on repère tout de suite ; on nous explique qu'il y a eu un âge d'or dans lequel on pouvait faire beaucoup de choses, on avait 10 m de neige quand cette année on en avait 5, et finalement, les indicateurs de mesure qui nous sont exposés de façon hebdomadaire par nos délégués, sur la fréquentation entre autre, sont en constante progression. [La station C] a une notoriété qui est assez importante, donc une fréquentation qui est plutôt plus que correcte, je ne vais pas vous donner les chiffres de [l'ORM] mais on est très clairement une station rentable qui fonctionne, pour autant l'enjeu pour nous c'est de rester parmi les meilleurs et pour ça, il faut toujours rester ambitieux et proposer des projets qui feront qu'on conservera ce rang. L'idée c'est d'être dans les 5 premiers en France pour le moment, même si on a des projets. On a une fréquentation qui est composée en grande partie d'une clientèle étrangère, ça doit être 60%. Dans les éléments de contexte, qui donne une impression de dégradation de cette performance station, c'est qu'on a accueilli un événement majeur il y a quelques années, c'était les X-Games, qui nous permettait d'avoir une visibilité mondiale, chaque année, très importante. Donc là on est dans une période un peu de transition, où on a fidélisé une clientèle assez importante qui nous permet de ne pas avoir à rougir de nos résultats. Pour autant on est dans l'optique de créer des événements, ou proposer des équipements propres à la station, des choses qui nous appartiennent, pour nous

permettre d'être parmi les tout meilleurs. Après, les investissements permettant d'accueillir l'ensemble de cette clientèle ont déjà été faits, donc là on est plutôt dans une phase de rentabilisation, de faire vivre ces équipements. Le budget de la commune est équilibré, mais on est dans une situation où nos marges sont réduites du fait de l'amortissement de l'ensemble de ces gros équipements. Le [centre aquatique], de tête, ça doit être 15 millions d'euros, pour [le centre des congrès], c'est plus de 22 millions d'euros, donc c'est des équipements structurants qui ont été engagés lors de la précédente mandature, et que la présente mandature se doit maintenant de rentabiliser, d'optimiser. Pour autant, entre la fin décembre et le mois de février, on a un taux d'occupation qui est aux alentours de 100%. Ce qui s'est un peu réduit, c'est la fréquentation dans les ailes de saison, c'est lié au réchauffement climatique. Fin novembre on n'a pas toujours de la neige, on en a eu cette année mais c'est presque une chance et on était une des rares stations à en avoir. Et il y a aussi l'enjeu de maintenir cette fameuse semaine du mois de mai et de proposer un certain nombre d'activités qui permettent de garder une fréquentation correcte.

D'un point de vue social et environnemental, la situation actuelle de [la station C] vous la décririez comment ?

On a la chance d'être dans le [parc national], ce qui constitue un vrai privilège, mais également beaucoup de contraintes. Il y a une partie de la commune qui est en cœur de parc, donc c'est compliqué, notamment pour l'entretien du glacier. On a eu le cas l'an dernier, avec la fonte des glaces, on n'a plus eu la possibilité d'accéder au glacier pour l'entretenir, donc on était en négociation avec les autorités du parc et les services de l'Etat pour trouver des solutions pour continuer à entretenir notre glacier. Après, il y a eu une charte qui a été rédigée par le parc mais que la commune de [la station C], comme la grande majorité, n'a pas signé.

Une charte de développement durable ?

Non, c'est la charte du parc avec un certain nombre d'engagements. Se confrontent 2 problématiques ; la logique économique de maintenir un maximum d'emplois, d'activité économique sur la station, et les enjeux environnementaux de protection. C'est un privilège d'être un pôle d'attraction pour le tourisme et d'être reconnu en France et dans toute l'Europe, pour autant, dans le développement des activités il y a parfois des difficultés. On développe beaucoup le VTT de descente sur la station durant la période estivale, clairement c'est compliqué de tracer des pistes de VTT dans le parc, c'est aussi une contrainte qu'il faut qu'on prenne en compte. On essaye de conserver un minimum d'activités pastorales sur [la station C], je ne sais pas si [la station D] le fait. On a une commission agriculture, on est en lien avec un certain nombre de groupements pastoraux, de bergers, qui continuent à venir parce qu'il y a aussi un intérêt, c'est l'entretien des pistes pour l'hiver, de façon traditionnelle avec une transhumance et l'accueil de milliers de bêtes chaque année. J'ai l'impression que l'activité de randonnée est moins problématique, et surtout elle est beaucoup prise en charge par le parc qui a sa police, ses gardes champêtres qui réglementent et qui gèrent une bonne partie des sentiers de la commune. Ceci dit, l'entretien des sentiers est une compétence intercommunale, pour autant, dans la pratique, on continue de les entretenir.

Qu'est ce qui a posé problème pour la signature de la charte ?

Tous les projets de développement immobiliers mais aussi le développement des infrastructures de remontées mécaniques. Il n'y a quasiment pas une construction en remontée mécanique notamment qui n'est pas précédée par une étude d'impact environnemental, faune, flore. Il y a aussi le PPR, les risques naturels avalanches, oui c'est tout ça.

Diriez-vous que c'est une contrainte administrative significative ?

Ce n'est pas forcément une contrainte, c'est un paramètre qu'il faut prendre en compte dans tout développement. Après il y a l'histoire de [la station C] qui est assez particulière, ce qui a été créé sur ce site, c'est une station. La commune est venue s'installer derrière le barrage, le village historique qui a été noyé sous le barrage, le déplacement de la population de l'époque, mais qui constitue vraiment maintenant une minorité des résidents de la station. C'est un pôle économique qui est venu s'installer et se développer dans un site naturel privilégié. C'est pour ça que c'est d'autant plus particulier, il me semble que ce n'est pas le cas de toutes les stations qui sont créées autour d'un village historique qui a été conservé. Là on est vraiment dans le développement d'une commune après les années 50 qui a été créée ex nihilo, en vue de développer l'économie de la neige. Je peux vous proposer, il y a notre ancien archiviste qui écrit un livre, c'est l'histoire de [la station C], il doit y en avoir un second, avec un certain nombre de détails qui peuvent vous intéresser.

Administration du questionnaire

Vous me dites qu'il n'existe pas de vision stratégique à l'échelle de la station. C'est bien ça ?

Je suis un peu sévère quand je dis ça. Disons qu'elle est en cours de formalisation parce que les objectifs généraux ont déjà été communiqués, on s'adresse à un public de socioprofessionnels avec des enjeux économiques forts, on s'adresse à une clientèle, à des résidents. Donc elle n'a pas été communiquée de façon opérationnelle globale. On va présenter des déclinaisons, je pense qu'il y a une nécessité de reglobaliser dans la communication.

Elle n'a donc pas été communiquée ?

Partiellement, et c'était peut-être un peu la difficulté d'avoir une visibilité de la politique station, on avait des stratégies parallèles, et là l'ambition c'est de mettre en cohérence cette stratégie et de la communiquer de façon la plus lisible possible.

Comment travaillez-vous aujourd'hui sur cette vision stratégique ?

Moi j'ai pris un temps pour écouter, pour comprendre. La chance qu'on a dans l'équipe municipale, c'est qu'on a des conseillers municipaux qui sont partie intégrante du tissu économique local. Ils ont donc une vision depuis un moment avant même d'être élus, ils faisaient déjà un constat sur les besoins de la station. De mon côté, je recoupe tous les constats qu'on peut faire dans les différents domaines et on s'est fait accompagner par différents prestataires, dont le premier est [l'OTE] qui fait ce travail de diagnostic et d'analyse sur la promotion touristique.

Enfin, vous êtes en train de construire la vision actuellement ?

Le maire ne serait pas content s'il entendait ça, on est en train de la formaliser.

Qui en est à l'origine ?

En premier lieu, clairement, le maire et le président de [l'OTE], et par extension l'équipe municipale qui avait un projet, un programme, qui est en train de le mettre en œuvre. Donc avec un certain nombre de projets structurants, notamment un nouveau bâtiment qui va intégrer des crèches, les écoles de ski, il y avait des projets de services intégrés dans ce programme, les services à la population, aux familles, avec l'ouverture de la NSH, de périscolaire, la proposition de cours de musique, mais la vision est en grande partie entre les mains du maire.

Cette vision a un volet touristique qui est confiée à [l'OTE], elle a un volet environnemental, social ?

De plus en plus, parce qu'on nous le demande, dans le cadre de l'urbanisme, en PNV, le SCOT, oui. Là je dirais que c'est l'adjoint de l'urbanisme qui est le plus sensible à ces questions-là, qui porte principalement cet intérêt-là, mais qui est porté initialement par le maire quand même, là-dessus il n'y a pas divergence.

Les élus ont un droit de regard ?

Oui, et ils ont chacun un peu leurs attentes. Si je devais vous caricaturer la vision, je vous parlais de qualité de service, d'excellence, ce sont les mots qu'emploie le maire, d'ailleurs je les ai notés dès mon arrivée, dès mon entretien avec le maire, il avait employé des mots assez simples, qui m'avaient un peu intrigué. C'est des adjectifs, il parlait d'une station propre, accueillante, connectée, festive, et sportive. Donc en fait de ça, on décline, il parlait même d'émotion qu'il voulait susciter, on décline des objectifs un peu plus concrets, la fidélisation de la clientèle.

Quel est votre rôle vis-à-vis de cette vision ?

L'objectif de la direction générale des services, confié par le maire, c'est justement de faire cette vision et la formaliser. Et de faire en sorte de l'atteindre. Il faut que mon mode de management corresponde et s'adapte à l'objectif que l'on veut atteindre.

Vous me disiez que la station a déterminé certains facteurs clés de succès. Pouvez-vous m'en parler davantage ?

Oui, nous avons identifiés quelques priorités. Il y a des constats qui ont été faits, qui peuvent toujours être remis en question, qui ont besoin d'être éprouvés. Les pistes d'amélioration ont été identifiées, pour savoir si c'est les bonnes pistes et les bons axes, il va falloir que ce soit éprouvé.

Donc ce travail vient aussi de vous ? En tant que direction des services seulement ou la commune tout entière ?

C'est un travail de la commune, j'y participe.

Ces priorités découlent des éléments de stratégie dont nous venons de parler ?

Oui, je vous dépeins un tableau peut-être un peu trop idéal, mais ces 5 ou 6 priorités découlent de la vision, mais aussi de constats très pragmatiques qui viennent plutôt du terrain.

Il y a une sorte de cohérence ?

Oui, c'est pour ça que je dis qu'il y a le terrain et la vision qui se répondent, et on n'est pas seul au monde, on est au sein d'une intercommunalité, au sein d'un département, donc en termes de moyens financiers on est impactés. Ça nous impose d'optimiser nos ressources, on a une réduction des recettes, on n'en est pas encore à réduire nos dépenses, l'idée c'est plutôt de les maintenir, de maîtriser nos coûts, en faisant toujours mieux, et en étant très concurrentiel.

J'ai bien compris qu'il y avait des projets dans la station. De quels projets s'agit-il ?

Oui, il y a des choses, d'un point de vue urbanisme il y en a clairement, on a beaucoup travaillé sur la vision urbanistique et la refonte du PLU qui va être en cours. Il y a aussi une crèche à construire et de nombreuses réflexions sur l'évènementiel que l'on veut avoir. [L'ORM] travaille beaucoup sur la mise en valeur [d'un glacier situé sur le domaine skiable] avec un projet sur 2 ou 3 ans là-haut avec pour objectif de faire venir pour autre chose que le ski. Par contre, sur les gros projets qui pourraient être mis en place suite à la vision stratégique et à l'identité aujourd'hui, non, on n'en est pas là.

Quel est votre rôle dans ces projets ?

On a un rôle de conseil, après ce qui est hyper passionnant quand on travaille pour une station comme [la station C], c'est qu'on est en mesure de conduire des projets hyper passionnants, dans un environnement privilégié, avec des gens qui sont ravis d'habiter là, et de travailler pour [la station C]. Ce qui crée de la frustration c'est la mise en musique et le flou qu'il peut y avoir dans les organisations, ou le fait de ne pas forcément avoir trouvé sa place dans cet enjeu global, donc l'ambition managériale, la mienne et celle de l'ensemble des directeurs des structures, c'est de faire en sorte que chacun y trouve sa place et que chacun s'y sente un peu investi, dans le cadre de ces missions, dans cet objectif de tendre vers l'excellence.

C'est la mise en place qui pose des problèmes donc ?

La difficulté c'est plutôt en termes de timing. En gros, on finit un peu la période du constat, on fonctionnait comme depuis 15 ans, dans l'ensemble des administrations, des collectivités, des acteurs de la station, donc là on est contraint de réinterroger nos méthodes, pour essayer d'optimiser. On est clairement dans une période de transition, de changement. Donc quand je dis que la vision me paraît claire, le but, c'est qu'elle soit partagée et claire pour un maximum de monde. Il va donc falloir qu'on adapte notre méthodologie, nos modes opératoires, nos relations, notre mode managérial même, notre relation à la clientèle, aux résidents, en gros il y a tout à mettre en musique dans la mise en œuvre. De ce point de vue-là, je ne peux pas dire que je suis satisfait, ce serait mentir, il y a du travail.

Je reviens sur le rôle de la commune dans les projets : il s'agit d'un rôle décisionnaire si je comprends bien ?

Elle va prendre acte ou approuver les propositions de [l'ORM], elle décide de comment engager de l'investissement pris en charge par la commune, soit des modifications dans l'exploitation des équipements. Mais il y a quand même de l'autonomie, la commune confie chaque année 6 millions d'euros sur le budget municipal à [l'ORM] pour exercer ses missions, et avec ces 6 millions d'euros, [l'ORM] a toute liberté d'organiser des événements, il y a eu les Francofolies la semaine dernière par exemple. Pas de problème, tant que ça reste conforme au cahier des charges initial et à la destination de cette subvention et des périmètres qui ont été conclus au départ. Si [l'ORM] décidait de développer une activité différente, à ce moment-là, il faudrait le réintégrer dans le contrat et il y aurait une décision du conseil municipal. Là, pour le moment, on est plutôt dans le rendu compte. [L'ORM] présente au conseil municipal prochain son rapport d'activité 2015, c'est les aspects financiers, de gestion, qu'elle présente, et puis c'est mis en perspective avec l'activité qui a été mise en œuvre. C'est un peu compliqué parce qu'on doit s'améliorer là-dessus, mais la commune est plutôt là pour s'assurer que c'est conforme au contrat, et que les deniers publics sont bien utilisés, mais ça ne va pas au-delà de ça. En plus, il se trouve que le président de [l'ORM], c'est également le maire. Il y a la nécessité d'ailleurs de bien répartir les rôles de chacun, donc ce qu'on va demander à [l'ORM], c'est de justifier son travail via certains indices de performance comme la fréquentation notamment. C'est ces choses-là qui sont présentées, à minima annuellement, et dans les instances de contrôle et de coordination entre le délégant et son délégataire.

Vous m'avez parlé de quelques indicateurs de performance. De quoi s'agit-il ?

On a 2 indices c'est les journées skieurs, à mettre en corrélation avec les augmentations tarifs forfaits, et le chiffre d'affaire de [l'ORM].

Pourquoi n'existe-t-il pas d'autres indicateurs de performance aujourd'hui ?

C'est plutôt qu'ils ne sont pas formalisés. C'est pour ça qu'on est vraiment dans une période de transition, aussi bien à la mairie que pour nos délégataires, c'est pour ça que je parlais de démarches de certification, c'est objectiver nos ambitions, en termes de qualité etc. Il y a des indices de performance qui vont faire partie intégrante du renouvellement des DSP, dans les cahiers des charges.

Ces indicateurs non formalisés, ils concernent qui ?

La commune et les délégataires. Il y a un premier périmètre qui sera celui de [l'OTE] et de la communication et la promotion qui sera confié via une DSP unilatérale, sans mise en concurrence. Il y a une première régie intéressée qui va concerner toutes les installations sportives et culturelles, et enfin une deuxième régie intéressée qui concerne la commercialisation, la Centrale de Réservation, le service groupes et séminaires, il y a une procédure qui va être lancée le 4 mai pour retenir les nouveaux délégataires au 1^{er} janvier 2017. Le deuxième périmètre concerne les remontées. Même du point de vue de [l'ORM], on va essayer d'optimiser le contrat pour faire en sorte qu'il y ait un maximum de réinvestissement sur la station. Et concernant la mairie, plutôt que réinventer des critères de performance, on a avant tout besoin d'un outil de management fort pour suivre le respect des contrats et la mise en place des certifications ISO.

Donc la certification, c'est un vrai outil dans cette démarche ?

Un vrai outil de management avec des critères et des indices qui existent déjà, après l'idée c'est d'y répondre.

Quels autres indicateurs pourriez-vous suggérer ?

Ce qu'on pourrait avoir aussi c'est la taxe de séjour. D'ailleurs il y a eu une loi de finance 2015 et un décret au mois d'août, qui ont réformé les modalités de perception de la taxe de séjour. Il y avait 2 possibilités par catégorie d'hébergement, c'était le forfait à la saison ou au réel. Le choix qui a été fait par l'équipe municipale, c'est de choisir au réel, pour avoir une vision plus claire et nette du taux d'occupation. On a voté une grille tarifaire qui favorise la montée en gamme des établissements. En fait il y a un enjeu au-delà de ça, c'est le renouvellement de notre classement station de tourisme, on a la nécessité d'avoir 70% d'hébergement touristique classé. On a donc proposé une note de service qui encourage et avantage les hébergeurs à se classer et à rénover leurs établissements.

C'est un encouragement pour les hébergeurs, les gens dont c'est le métier ou les hébergeurs quels qu'ils soient ?

Toute sorte, le propriétaire particulier jusqu'au propriétaire de l'hôtel « 5 étoiles ».

Je reviens sur la taxe de séjour. Est-ce qu'elle permettrait de calculer le CA total de l'hébergement ?

Oui si on voyait par catégorie et qu'on essayait de définir un tarif moyen, parce qu'entre 2 établissements « 5 étoiles » il peut y avoir des tarifs qui diffèrent.

Ce n'est pas une part du montant du séjour ?

Non c'est un montant forfaitaire par catégorie par nuitée, donc on aura une idée. Et puis, c'est un mode déclaratif, c'est-à-dire que forcément on essaye d'optimiser, mais il y a toujours des gens qui peuvent passer entre les gouttes. Pour autant, on sent, depuis quelques années et encore plus cette année, qu'on est monté en puissance. L'année dernière on avait 1 million 18 mille euros de recette taxe de séjour, là, sur la saison d'hiver qui est en train de se terminer, on sait qu'on va être au-delà des 20% supplémentaires.

Vous m'avez dit qu'il existe des objectifs de performance aujourd'hui. De quoi s'agit-il ?

Vous voulez parler d'objectifs chiffrés ? dans notre relation avec [l'OTE] ?

Je parle d'objectifs de performance chiffrés par rapport aux indicateurs de performance que vous avez défini ?

Les objectifs chiffrés c'est la progression sur les deux indices dont je vous parlais avant, la fréquentation notamment.

Quels sont ces objectifs ?

On n'a pas défini de chiffre à proprement parler. L'objectif, c'est l'augmentation.

Et concernant les indicateurs en cours de construction, des objectifs ont-ils déjà été définis ?

Il me semble, on vient de les définir, de les identifier, donc on crée les conditions pour remplir ces objectifs, et on ne réinvente pas forcément l'eau chaude.

C'est vous qui êtes en charge de cela ?

La commune, oui.

Vous me disiez qu'il n'y a pas de structure pour piloter la station dans l'ensemble. Comment est assuré le pilotage alors ?

Ce qui est assez particulier, c'est que la mairie est la courroie de transmission, elle détient l'ensemble des compétences, elle a fait la plupart des investissements, et c'est elle qui délègue à [l'ORM] sa mission de gestionnaire des remontées mécaniques. Pour autant il y avait un titre qui était celui de directeur de station, c'était le directeur de [l'OTE], et dans l'esprit des gens, des socioprofessionnels de la station, le directeur de la station c'est le directeur de [l'OTE], pourtant délégataire de la commune. Donc du point de vue des acteurs de la station, l'organe qui était identifié comme pilotant la politique station c'était [l'OTE].

Et de votre point de vue ?

On revient à un fonctionnement un peu plus classique où la mairie, la commune, le maire et l'équipe municipale, reviennent et assurent le contrôle de cette politique station, depuis la mairie.

Si je comprends bien, c'est [l'OTE] qui pilote l'activité touristique et l'activité touristique seulement ?

Pour le moment c'est l'accueil, l'information des touristes, la promotion touristique, la commercialisation avec la Centrale de Réservation, ce qui correspond un peu à une mission classique d'office de tourisme. Les périmètres vont changer le 1^{er} janvier 2017, et également l'exploitation de l'ensemble des installations sportives et culturelles de la station, l'exploitation, pas l'investissement.

[L'OTE] dans sa forme juridique de SEM est-elle efficace et cohérente avec la stratégie qui va être poursuivie ?

C'est le bon outil oui, c'est la bonne structuration. Je vous parlerai de l'avenir après si vous souhaitez, de la façon dont ça va être organisé, on l'a validé ce matin. Il s'avère que la SEM, même s'il y a des défauts et des qualités pour chacune des structurations, semble la structuration la plus pertinente. Sur le sujet il me semble que [la station D] a fonctionné auparavant sur le mode associatif, et vient de passer en SEM grâce à l'exemple inspiré de [la station C], mais c'est le cas aussi dans d'autres stations.

Tout à l'heure, vous me disiez qu'il n'y a pas assez de système de contrôle de la performance des PP ?

Non, clairement pas assez. Le problème c'est que les acteurs, parfois, ils se confondent ; il y a certains qui sont hébergeurs, restaurateurs, et parfois ont un magasin de sport. Donc il y a peut-

être moyen de distinguer les hébergeurs du reste des socioprofessionnels. Par contre, contrôler plus finement, acteur par acteur, ça me paraît compliqué, parce qu'ils sont très peu organisés en associations, il y a bien une association de commerçants, mais c'est encore très timide et ils ne sont pas très représentatifs, dans le sens où ils ne sont pas très nombreux.

Que pourrait apporter une enquête de satisfaction ?

Des enquêtes de satisfaction, on en a chaque année, très régulièrement sur la station, en direction de la clientèle, mais peut-être un peu moins en direction des socioprofessionnels. La mairie ne fait pas ça, à part sur les services qu'elle tient en propre, type restauration scolaire, les services aux familles en général. Il me semble que [l'OTE] en fait aussi. Par exemple, il y a eu les Francofolies pendant 3 jours et dans la présentation du bilan on a eu un ratio de satisfaction, via les réseaux sociaux, des outils de ce type-là.

Vous avez parlé de représentants de certains corps de métiers, est-ce que les présidents d'associations, de syndicats, sont les gens les plus à même d'être impliqués, de participer ?

Oui, il se trouve qu'ils sont impliqués, mais ils ne sont pas forcément très représentatifs. Je prends l'exemple du [un quartier de la station], il y a une association, un bureau mais on n'a jamais vu plus de gens que ça. Parmi eux, il y a 3 anciens élus, qui étaient déjà engagés dans la vie publique, donc eux sont écoutés, pour autant ils ne sont pas représentatifs de l'ensemble du quartier, ils sont représentatifs des commerçants. Après vous avez l'hébergement, l'ensemble des copropriétés, ça n'a rien à voir, les intérêts sont même contradictoires. Donc c'est déjà une première couche de complexité, et il y a des acteurs un peu costauds qui sont venus s'implanter dans ces quartiers-là, avec des établissements nouveaux, qui entretiennent des bonnes relations, mais surtout qui ont des relations directes avec la municipalité et le maire. Donc c'est un peu comme ça qu'on peut avoir une certaine perception, mais je ne suis pas sûr que ce soit possible d'améliorer cette représentation, ce serait compliqué. Je ne vais même pas parler des hébergeurs mais uniquement des copropriétés, avec parfois des multipropriétés avec des centaines de multipropriétaires, avec des syndics. A gérer, c'est un enfer. Et parfois dans la même rue, au sein du même quartier, il y a des intérêts qui divergent.

Aujourd'hui il y a un syndicat des hôteliers ?

Il y a des associations de commerçants, mais syndicat des hôteliers il ne me semble pas.

Vous avez évoqué un système d'incitation qui propose des avantages pour les particuliers qui mettent le bien en location et dont vous n'êtes pas satisfait. C'est bien ça ?

D'après moi, il y a une difficulté c'est que le système qui existe depuis 8 ans, qui a fait vraiment le succès de la station, a mis à l'écart un certain nombre de nouveaux modes d'hébergés sur la station, notamment les résidences de tourisme, qui ne sont pas très avantageés par le système. On a eu cette volonté parce que ce n'est pas clairement des lits chauds, c'est des gens qui investissent, qui sont là 15 jours dans l'année. Donc il n'y avait pas cette volonté. Après, je dirais que le système est trop avantageux pour les petits propriétaires. C'est très généreux, et pas très contraignant du point de vue de la qualité de la rénovation des hébergements étant donné qu'on a la chance d'être une station assez connue et que, finalement, les gens sont prêts à louer tout et n'importe quoi, tant que le tarif n'augmente pas trop.

Vous allez l'abandonner, alors ?

Comme tous les avantages alloués, quand vous commencez à les réduire ce n'est pas très bien vécu. En plus, les propriétaires, qui ont acheté au [un quartier de la station C] et qui vieillissent, se plaignent de l'activité des établissements de nuit et des terrasses. On a dû monter un arrêté pour gérer les nuisances sonores, les terrasses. On a une clientèle qui reste jeune à [la station C] ; il y a des tour operator, il y a une grosse clientèle d'anglais qui vient parfois par centaines et qui crée des dérangements avec le voisinage de propriétaires qui, lui, a vieilli. Pour avoir assisté à la dernière réunion partenaires/propriétaires où on leur présentait l'ensemble des avantages, les seules plaintes que l'on a eu concernent ces dérangements et la fiscalité. Ils nous disent « *il faut renforcer la police municipale, faire fermer les établissements de nuit, parce qu'on ne parvient pas à dormir, on vient en vacances et on n'est pas tranquille* ». Sauf qu'on se doute bien, pour parler de performance, que pour attirer la clientèle jeune et pour la renouveler, il faut proposer ce type de services. Et il faut se poser la question derrière, si on veut être froidement rationnel ; qu'est-ce qui rapporte le plus ? Est-ce qu'un propriétaire qui est là depuis 30 ans dans son hébergement ? le retour économique pour la station de ce type de client est plus important que celui des groupes de touristes festifs ? C'est une vraie question que je me pose moi.

J'en ai terminé avec les 8 thèmes. Je souhaiterais revenir sur quelques points.

Quand on regarde les socio-professionnels, j'ai observé que certains ont vraiment un poids énorme vis à vis de leurs confrères. Comment expliquer cela ?

Vous avez donné la solution et la réponse tout de suite En gros, si je caricature, votre influence est proportionnelle à votre capacité à investir.

Et l'image ? on m'a beaucoup cité l'exemple de [un hôtelier reconnu dans la station C] ?

C'est l'acteur dont je vous parlais au [un quartier de la station C], qui a une capacité à investir, il a construit des établissements flambants neufs d'une grande qualité récemment. Vous allez avoir aussi [un hôtelier de la station C] pour le [nom de l'hôtel], [un ancien maire de la station C] qui a investi dans un certain nombre d'affaires, les grands noms de la station oui, vous avez [le directeur d'une école de ski], concurrent de l'ESF, qui a un certain nombre d'activités sur la station aussi. Donc pour différentes raisons il y a quelques personnages, quelques notables, qui sont les acteurs les plus importants, c'est le poids économique qui prévaut. Vous avez par ailleurs [un commerçant de la station C] qui est dans l'association des commerçants du [un quartier de la station C], qui a bien réussi sa vie, qui a un certain poids et une certaine connexion qui lui permet de faire des choses. Mais par rapport aux acteurs que je vous ai évoqués précédemment il est un cran en dessous, et ça on l'apprend très vite quand on arrive sur la station.

Comment faire pour s'adresser à toutes ces personnes et les faire adhérer à la stratégie ?

Il y a quand même volonté du maire d'opérer quelques changements. Pour la collectivité, c'est l'organisation de réunions publiques dans une forme de démocratie participative. On nous a clairement demandé d'organiser des réunions dans chaque quartier durant l'été, des réunions d'information des projets de la commune, mais aussi inévitablement des échanges sur tout thème. Ça va parler de la mairie, ses prérogatives, ses missions et ça va parler de [l'OTE], parce

qu'on pense station ici, c'est comme ça que les résidents et les acteurs de la station réfléchissent. Pour avoir organisé un certain nombre de réunions publiques dans des cadres différents, j'ai beaucoup travaillé sur tout ce qui est rénovation urbaine avec une démarche projet bien intégrée et des outils très formalisés. Est-ce que je m'en inspirerai pour mettre des choses en place de ce type-là ? Peut-être. L'idée, c'est de faire en sorte de sectoriser et d'avoir une cellule opérationnelle sur le quartier, composée évidemment d'élus, mais éventuellement de représentants du quartier. C'est peut-être une solution d'organisation. Moi j'y crois plus à ça, plutôt que les formes classiques de syndicat. C'est toujours compliqué parce qu'il y a toujours le président du syndicat qui parle pour lui, mais ces formes-là qui ont été expérimentées dans les quartiers difficiles, pourraient éventuellement fonctionner dans la station.

La stratégie tient compte de ces quartiers différents en l'utilisant comme une force ou une opportunité ?

Pas assez, je prends l'exemple de la période estivale, tout se passe au niveau du lac et les commerçants du [un quartier de la station C] ne sont pas contents parce que rien ne se passe là-bas. A l'inverse, l'hiver, l'activité nocturne se retrouve chez eux. On a aussi [un autre quartier de la station C] qui est coupé du village, ils sont reliés avec la vie et la vraie station par navettes de [l'ORM]. Donc la vision elle est avant tout économique, elle n'est peut-être pas encore complètement territoriale. Il y a encore un maillage à faire clairement, le poumon c'est le secteur autour du lac, le reste c'est plus compliqué. Du coup, pour le moment il y a volonté d'une cohérence territoriale, une volonté d'offrir une animation, un peu de considération pour tous les quartiers, mais le gros de l'animation c'est autour du lac, clairement.

Avez-vous des remarques ou des suggestions ?

J'ai bien parlé, déjà.

TABLE DES MATIERES

Liste des chapitres	306
Liste des tableaux.....	311
Liste des illustrations.....	312
Liste des encadrés	313
Liste des annexes.....	314

Liste des chapitres

REMERCIEMENTS.....	5
---------------------------	----------

SOMMAIRE	7
-----------------------	----------

INTRODUCTION GENERALE	11
------------------------------------	-----------

Genèse de l'objet de recherche	13
---	-----------

<i>Une rencontre d'intérêts autour de la question du management de la performance</i>	<i>13</i>
---	-----------

<i>Le positionnement de la thèse : l'approche de la PSE par les PP</i>	<i>14</i>
--	-----------

<i>Le choix d'une conception de la PSE par les PP à deux dimensions : une dimension « résultats » et une dimension managériale</i>	<i>16</i>
--	-----------

Problématique de la recherche	17
--	-----------

<i>Les limites de la dimension managériale de la PSE par les PP</i>	<i>17</i>
---	-----------

<i>Une proposition de modèle de la PSE par les PP : la dimension managériale revisitée</i>	<i>18</i>
--	-----------

<i>L'applicabilité du modèle de PSE par les PP à la station de montagne</i>	<i>18</i>
---	-----------

Design de la recherche.....	20
------------------------------------	-----------

<i>Le positionnement épistémologique de la thèse</i>	<i>20</i>
--	-----------

<i>Les choix méthodologiques et la collecte/l'analyse des données</i>	<i>20</i>
---	-----------

<i>La validité et la fiabilité du design de recherche</i>	<i>21</i>
---	-----------

Contributions de la recherche	22
--	-----------

<i>Les apports théoriques</i>	<i>22</i>
-------------------------------------	-----------

<i>Les apports méthodologiques.....</i>	<i>22</i>
---	-----------

<i>Les apports managériaux.....</i>	<i>23</i>
-------------------------------------	-----------

Démarche générale et plan de thèse	24
---	-----------

CHAPITRE 1 – LA PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (PSE) ET LES PARTIES PRENANTES (PP) : LE ROLE DES PP EN QUESTION	27
---	-----------

INTRODUCTION du Chapitre 1	28
---	-----------

SECTION 1 – La place de la PSE dans le champ de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)	30
--	-----------

1.1 La RSE : une revue chronologique de la littérature.....	30
---	----

<i>1.1.1 Une notion contestée avant les années 1960.....</i>	<i>30</i>
--	-----------

<i>1.1.2 Les premières approches managériales et l'avènement de la PSE des années 1960 aux années 2000</i>	<i>32</i>
--	-----------

<i>1.1.3 Les perspectives et enjeux de la RSE contemporaine.....</i>	<i>35</i>
--	-----------

1.2 La PSE : un concept central dans la littérature sur la RSE.....	36
---	----

SECTION 2 – Une analyse comparative des perspectives et approches de la PSE.....	38
---	-----------

2.1 La perspective théorique de la PSE : deux approches distinctes	38
--	----

<i>2.1.1 L'approche intégrative de la PSE.....</i>	<i>38</i>
--	-----------

<i>2.1.2 L'approche de la PSE par les PP.....</i>	<i>41</i>
---	-----------

2.2 La perspective empirique de la PSE : la multiplicité des finalités de mesure de la RSE	43
--	----

2.3 Une comparaison des perspectives et approches de la PSE : le choix de la PSE par les PP ...	46
2.3.1 <i>La construction d'une grille d'analyse de la littérature sur la PSE</i>	47
2.3.2 <i>Comparaison des perspectives et approches de la PSE</i>	48
SECTION 3 – La dimension managériale de la PSE par les PP revisitée	51
3.1 La PSE par les PP : la dimension managériale et la dimension « <i>résultats</i> »	51
3.2 Les limites de la dimension managériale de la PSE par les PP	52
3.3 Une nouvelle modélisation de la PSE par les PP : la dimension managériale revisitée aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel	55
SYNTHESE du Chapitre 1	60
<hr/>	
CHAPITRE 2 – DE LA PSE A LA PERFORMANCE SOCIETALE DE LA STATION DE MONTAGNE	63
INTRODUCTION du Chapitre 2	64
SECTION 1 – Les enjeux empiriques de la performance sociétale pour la station de montagne	66
1.1 Le modèle économique de la station de montagne en question	66
1.1.1 <i>Le poids économique du tourisme de montagne et des stations de montagne</i>	66
1.1.2 <i>Un modèle économique à bout de souffle</i>	68
1.2 Une pression croissante des enjeux sociétaux de la station de montagne	69
1.2.1 <i>Des enjeux sociaux et environnementaux</i>	69
1.2.2 <i>La pression grandissante des PP</i>	70
1.3 L'enjeu de la performance sociétale pour la station de montagne	71
SECTION 2 – Les spécificités de la station de montagne et de sa performance sociétale	73
2.1 La performance sociétale de la station de montagne : le choix d'une revue systématique de la littérature	73
2.1.1 <i>Le protocole rigoureux de la revue systématique</i>	73
2.1.2 <i>La question de recherche, les objectifs de la revue et le champ d'investigation</i>	74
2.1.3 <i>La collecte des travaux</i>	76
2.1.4 <i>Les statistiques descriptives des travaux retenus</i>	81
2.2 La prégnance de la perspective empirique de la performance sociétale pour la station de montagne	85
2.2.1 <i>Des travaux traitant indirectement de la performance sociétale</i>	85
2.2.2 <i>Des travaux traitant de la mesure de la performance sociétale</i>	86
2.3 Les conceptions de la station de montagne : des spécificités marquées	92
2.3.1 <i>L'émergence d'une conception tridimensionnelle de la station de montagne</i>	92
2.3.2 <i>Les trois spécificités de la station de montagne</i>	96
SECTION 3 – L'applicabilité du modèle de PSE par les PP à la station de montagne	99
3.1 Une confrontation du modèle de PSE par les PP aux spécificités de la station de montagne	99
3.1.1 <i>La confrontation du modèle</i>	99
3.1.2 <i>La confrontation des propositions de recherche</i>	101
3.2 L'applicabilité du modèle de PSE par les PP à la station de montagne	101
3.2.1 <i>L'identification des PP de la station de montagne</i>	101
3.2.2 <i>La pertinence de certains leviers managériaux contestée</i>	102
3.2.3 <i>La décision d'appliquer le modèle de PSE par les PP en l'état</i>	103

SYNTHESE du Chapitre 2	105
<hr/>	
CHAPITRE 3 : LE DESIGN DE LA RECHERCHE.....	107
INTRODUCTION du Chapitre 3	108
SECTION 1 – Le positionnement épistémologique de la recherche	110
1.1 Les sciences de gestion et l'épistémologie : les principaux paradigmes	110
1.2 Le financement CIFRE et l'épistémologie : spécificités et précautions prises	113
1.3 Le positionnement épistémologique retenu : le réalisme critique	116
SECTION 2 – La stratégie d'accès au réel.....	120
2.1 Le mode de raisonnement : une étape exploratoire suivie d'une étape confirmatoire....	120
2.2 Le choix de méthodes qualitatives basées sur des études de cas unique et exploratoire	121
SECTION 3 – La collecte et l'analyse des données	124
3.1 La sélection des cas : le choix de quatre stations de montagne françaises	124
3.2 L'étude de cas unique.....	131
3.3 L'étude de cas multiple	136
SECTION 4 – La fiabilité et la validité de la recherche.....	142
SYNTHESE du Chapitre 3	145
<hr/>	
CHAPITRE 4 – LES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS UNIQUE.....	147
INTRODUCTION du Chapitre 4	148
SECTION 1 – La dimension « résultats » de la performance sociétale	150
1.1 La composante économique de la performance sociétale : une préoccupation commune à l'ensemble des PP.....	150
1.1.1 <i>Un faible nombre d'indicateurs économiques.....</i>	<i>150</i>
1.1.2 <i>Un consensus autour d'une « bonne » performance économique mais en baisse.....</i>	<i>152</i>
1.1.3 <i>Une performance économique à forts enjeux.....</i>	<i>154</i>
1.2 Les composantes sociales et environnementales de la performance sociétale : des préoccupations partiellement saisies au travers d'initiatives individuelles	157
1.2.1 <i>L'absence de consensus et d'indicateurs sur le social et l'environnemental</i>	<i>157</i>
1.2.2 <i>La faible prise en compte du social et de l'environnemental à l'échelle de la station.....</i>	<i>160</i>
1.3 Un déficit de représentations et un manque d'indicateurs de performance sociétale	163
1.3.1 <i>Les barrières organisationnelles et techniques à la mesure de la performance sociétale</i>	<i>163</i>
1.3.2 <i>Les représentations de la performance sociétale</i>	<i>163</i>
SECTION 2 – La dimension managériale de la performance sociétale	168
2.1 Le niveau stratégique : une absence de vision.....	168
2.2 Le niveau tactique : de nombreux projets sur lesquels les perceptions divergent	171
2.2.1 <i>De nombreux projets dans la station.....</i>	<i>172</i>
2.2.2 <i>Des projets parfois mal compris et mal perçus</i>	<i>174</i>
2.3 Le niveau opérationnel : un fonctionnement relativement efficace à court terme mais principalement informel	175

2.3.1 Un fonctionnement satisfaisant entre les PP de la station	176
2.3.2 Le manque de coordination formelle entre les PP	177
SYNTHESE du Chapitre 4	179
<hr/>	
CHAPITRE 5 – LES RESULTATS DE L’ETUDE DE CAS MULTIPLE	181
INTRODUCTION du Chapitre 5	182
SECTION 1 – Le niveau stratégique du management de la performance sociétale ..	184
1.1 L’état des lieux du niveau stratégique : un manque d’intégration des composantes sociales et environnementales.....	184
1.1.1 Des visions stratégiques centrées sur le tourisme.....	185
1.1.2 La notion de facteurs clés de succès mal comprise par les PP.....	189
1.2 Le rôle des PP au niveau stratégique : une concentration des rôles aux mains des PP les plus puissantes et/ou légitimes	189
1.2.1 Le rôle central d’une « entité focale » dans la construction de la vision stratégique.....	190
1.2.2 De nombreuses PP pour porter et décliner la composante économique de la vision stratégique	191
1.2.3 Une synthèse du rôle actuel des PP au niveau stratégique.....	192
SECTION 2 – Le niveau tactique du management de la performance sociétale.....	195
2.1 L’état des lieux du niveau tactique : de nombreux projets mais un déficit de mesure de performance.....	195
2.1.1 De nombreux plans et projets, parfois pour compenser le manque de stratégie.....	196
2.1.2 Un nombre limité d’indicateurs de performance et l’absence d’objectifs.....	198
2.1.3 Des suggestions pour la mesure de la performance.....	202
2.2 Le rôle des PP au niveau tactique : l’opportunité sous-exploitée d’impliquer d’autres PP...	204
2.2.1 La construction et le pilotage des plans et projets réservés à quelques PP.....	204
2.2.2 L’attitude paradoxale des PP face aux indicateurs et objectifs de performance	205
2.2.3 Une opportunité d’impliquer davantage de PP par le management de projet.....	206
2.2.4 Une synthèse du rôle actuel des PP au niveau tactique	207
SECTION 3 – Le niveau opérationnel du management de la performance sociétale	211
3.1 L’état des lieux du niveau opérationnel : un niveau plutôt absent	211
3.1.1 L’absence de structure pilote	211
3.1.2 Les systèmes de contrôle de la performance et d’incitation peu utilisés.....	213
3.2 Le rôle des PP au niveau opérationnel : une situation d’impasse.....	215
3.2.1 L’insoluble débat de l’entité en charge du pilotage.....	215
3.2.2 La division des PP quant aux systèmes de contrôle de la performance et d’incitation.....	216
3.2.3 Le leadership comme solution émergente	217
3.2.4 Une synthèse du rôle actuel des PP au niveau opérationnel	218
SYNTHESE du Chapitre 5	221
<hr/>	
DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE.....	223
Discussion des résultats	225
1. Le « tropisme économique » de la station de montagne.	226
2. Une concentration des rôles des PP dans le management de la performance sociétale.....	227
3. L’intégration des PP au management de la performance sociétale comme une condition pour dépasser le « tropisme économique » de la station de montagne.....	232
4. Des vecteurs d’intégration des PP au management de la performance sociétale.....	233

Apports théoriques et méthodologiques	237
<i>Les apports théoriques</i>	237
<i>Les apports méthodologiques.....</i>	239
Apports managériaux.....	240
<i>Les apports managériaux pour les acteurs de l'industrie du tourisme de montagne.....</i>	240
<i>Les apports pour EFICEO</i>	241
Limites et perspectives	244
<i>Les limites</i>	244
<i>Les perspectives</i>	244
<hr/>	
BIBLIOGRAPHIE	247
<hr/>	
ANNEXES.....	267
<hr/>	
TABLE DES MATIERES	305
Liste des chapitres	306
Liste des tableaux.....	311
Liste des illustrations.....	312
Liste des encadrés	313
Liste des annexes.....	314

Liste des tableaux

Tableau 1 – Les évolutions de la littérature RSE	35
Tableau 2 – Les trois niveaux d’analyse courants de la PSE	47
Tableau 3 – Les critères mobilisés dans les revues de littérature classiques sur la PSE	48
Tableau 4 – Une analyse comparative des perspectives et approches de la PSE	49
Tableau 5 – Les définitions des PMMS selon les disciplines d’étude.....	56
Tableau 6 – Les 8 éléments centraux du modèle de PMMS de Ferreira et Otley (2009).....	57
Tableau 7 – Les 3 niveaux des 8 éléments du modèle de Ferreira et Otley (2009).....	58
Tableau 8 – Apports théoriques de la nouvelle modélisation de la PSE	58
Tableau 9 – Les trois phases d’une revue systématique.....	74
Tableau 10 – La revue systématique : mots clés utilisés pour la collecte principale	78
Tableau 11 – La revue systématique : mots clés utilisés pour la collecte secondaire	79
Tableau 12 – La revue systématique : types de destination touristique étudiés	85
Tableau 13 – La revue systématique : classification des travaux selon leur perspective/approche de la PSE	87
Tableau 14 – La revue systématique : indicateurs mobilisés par les auteurs pour « l’étude du lien RSE-PF »	89
Tableau 15 – La revue systématique : indicateurs mobilisés par les auteurs pour « le pilotage de la station »....	90
Tableau 16 – La revue systématique : définitions des destinations données par les auteurs.....	93
Tableau 17 – La revue systématique : définitions des trois conceptions de la destination.....	95
Tableau 18 – La confrontation du modèle de PSE par les PP aux spécificités des stations	100
Tableau 19 – Les critères de définition des paradigmes épistémologiques	110
Tableau 20 – Les orientations et paradigmes épistémologiques des sciences de gestion.....	112
Tableau 21 – Le statut du chercheur dans les « méthodologies de terrain ».....	113
Tableau 22 – Les critères de choix d’une méthode de recherche.....	122
Tableau 23 – Une description des deux méthodes d’études de cas mobilisées	123
Tableau 24 – Les critères de choix des 4 stations sélectionnées	130
Tableau 25 – La liste des PP interrogées pour l’étude de cas unique.....	132
Tableau 26 – La liste des données secondaires collectées pour l’étude de cas unique.....	134
Tableau 27 – La liste des PP interrogées pour l’étude de cas multiple	137
Tableau 28 – La répartition des PP interrogées par station et par sphère pour l’étude de cas multiple.....	138
Tableau 29 – La définition des critères de fiabilité et de validité de la recherche.....	142
Tableau 30 – Le traitement des biais pour les deux études de cas	143
Tableau 31 – L’étude de cas unique : indicateurs identifiés dans la station.....	151
Tableau 32 – L’étude de cas unique : thèmes structurant les représentations de la performance sociétale.....	166
Tableau 33 – L’étude de cas unique : moments formels d’information et de travail entre les PP.....	178
Tableau 34 – L’étude de cas multiple : le rôle actuel des PP au niveau stratégique du management de la performance sociétale.....	193
Tableau 35 – L’étude de cas multiple : suggestions d’indicateurs de performance	203
Tableau 36 – L’étude de cas multiple : le rôle actuel des PP au niveau tactique du management de la performance sociétale.....	209
Tableau 37 – L’étude de cas multiple : le rôle actuel des PP au niveau opérationnel du management de la performance sociétale.....	219
Tableau 38 – Une proposition de typologie de PP selon leur implication dans le management de la performance sociétale.....	229
Tableau 39 – Une cartographie des rôles des profils type selon les 3 niveaux du management de la performance sociétale.....	230

Liste des illustrations

Figure 1 – Le modèle de PSE de Carroll (1979)	39
Figure 2 – Le modèle de PSE de Wood (1991).....	40
Figure 3 – Une représentation du modèle de PSE de Clarkson (1995)	42
Figure 4 – Le management des PP d’après Mason et Simmons (2014)	54
Figure 5 – Une proposition de modèle de PSE par les PP.....	58
Figure 6 – La répartition mondiale du nombre de remontées mécaniques en 2017	67
Figure 7 – La revue systématique : champ d’investigation de la littérature	76
Figure 8 – La revue systématique : synthèse de la collecte.....	81
Figure 9 – La revue systématique : nombre de travaux publiés par an selon la nature des revue	82
Figure 10 – La revue systématique : nombre de travaux publiés par an selon le classement des revues	82
Figure 11 – La revue systématique : distribution des revues	83
Figure 12 – La revue systématique : distribution des universités d’appartenance des auteurs.....	84
Figure 13 – La revue systématique : trois conceptions de la destination adoptée par les auteurs	94
Figure 14 – Les 4 sphères des acteurs de la station de montagne.....	98
Figure 15 – Un rappel du modèle de PSE par les PP proposé.....	103
Figure 16 – Une représentation du design de recherche.....	109
Figure 17 – Les trois niveaux du réel selon le réalisme critique	117
Figure 18 – Les trois niveaux du réel de la PSE dans le réalisme critique	119
Figure 19 – L’articulation des deux étapes de notre stratégie d’accès au réel.....	121
Figure 20 – La fiche signalétique de la station A.....	125
Figure 21 – La fiche signalétique de la station B	126
Figure 22 – La fiche signalétique de la station C	127
Figure 23 – La fiche signalétique de la station D.....	128
Figure 24 – L’opérationnalisation du modèle de PSE par les PP pour l’étude de cas unique	133
Figure 25 – La structure du guide d’entretien utilisé pour l’étude de cas unique.....	133
Figure 26 – La structure du questionnaire utilisé pour l’étude de cas multiple.....	139
Figure 27 – La structure du guide d’entretien utilisé pour l’étude de cas multiple	140
Figure 28 – La grille de codage de premier niveau pour l’étude de cas multiple.....	141
Figure 29 – La place de l’étude de cas unique dans la stratégie d’accès au réel	148
Figure 30 – L’étude de cas unique : perceptions concernant la performance économique de la station	153
Figure 31 – L’étude de cas unique : enjeux économiques de la station	156
Figure 32 – L’étude de cas unique : perceptions concernant la performance sociale de la station	159
Figure 33 – L’étude de cas unique : perceptions concernant la performance environnementale de la station	160
Figure 34 – L’étude de cas unique : enjeux sociaux de la station	162
Figure 35 – L’étude de cas unique : enjeux environnementaux de la station	162
Figure 36 – L’étude de cas unique : principal constat au niveau stratégique	169
Figure 37 – L’étude de cas unique : principaux constats au niveau tactique.....	172
Figure 38 – L’étude de cas unique : projets en cours dans la station	173
Figure 39 – L’étude de cas unique : principaux constats au niveau opérationnel	176
Figure 40 – La place de l’étude de cas multiple dans la stratégie d’accès au réel.....	182
Figure 41 – L’étude de cas multiple : existence d’une vision stratégique dans les 4 stations	185
Figure 42 – L’étude de cas multiple : manque lié à l’absence de vision stratégique dans les 4 stations	188
Figure 43 – L’étude de cas multiple : identification des facteurs clés de succès dans les 4 stations.....	189
Figure 44 – L’étude de cas multiple : existence de plans et projets dans les 4 stations	196
Figure 45 – L’étude de cas multiple : satisfaction à l’égard des plans et projets en cours dans les stations	198
Figure 46 – L’étude de cas multiple : existence d’indicateurs de performance dans les 4 stations.....	199
Figure 47 – L’étude de cas multiple : existence d’objectifs de performance dans les 4 stations	199
Figure 48 – L’étude de cas multiple : manque lié à l’absence d’indicateurs de performance dans les 4 stations	201
Figure 49 – L’étude de cas multiple : manque lié à l’absence d’objectifs de performance dans les 4 stations ...	201
Figure 50 – L’étude de cas multiple : existence d’une structure de pilotage dans les 4 stations.....	212
Figure 51 – L’étude de cas multiple : existence de systèmes de contrôle de la performance dans les 4 stations	213
Figure 52 – L’étude de cas multiple : existence de systèmes d’incitation dans les 4 stations.....	214
Figure 53 – Les points de discussion des résultats obtenus.....	225

Liste des encadrés

Encadré 1 – Une présentation de la société EFICEO et de son activité dans l’industrie du tourisme	13
Encadré 2 – L’origine de la TPP et sa place dans la littérature sur la RSE	34
Encadré 3 – L’opposition entre TPP normative et TPP stratégique/instrumentale dans la littérature RSE.....	43
Encadré 4 – Le mode de fonctionnement du doctorant dans le cadre du présent contrat CIFRE.....	116
Encadré 5 – Les problématiques de refroidissement des lits et de dégradation des logements dans les résidences de tourisme.....	129
Encadré 6 – La technique de codage mobilisée pour l’étude de cas unique.....	135
Encadré 7 – Les points clés de la méthodologie de l’étude de cas unique	149
Encadré 8 – L’étude de cas unique : indicateur de fréquentation touristique hivernale du domaine skiable	151
Encadré 9 – L’étude de cas unique : lien entre la station D et le parc national	158
Encadré 10 – L’étude de cas unique : précisions méthodologiques concernant l’analyse complémentaire des représentations de la performance sociétale	165
Encadré 11 – Les points clés de la méthodologie de l’étude de cas multiple.....	183
Encadré 12 – L’étude de cas multiple : vision stratégique de la station A.....	185
Encadré 13 – L’étude de cas multiple : projet de liaison des stations A et B.....	186
Encadré 14 – L’étude de cas multiple : récents évènements à la tête de la station C.....	187
Encadré 15 – L’étude de cas multiple : construction d’une stratégie pour la station D	187
Encadré 16 – L’étude de cas multiple : définition de l’échelle d’intensité du rôle des PP.....	192
Encadré 17 – Les attributs de pouvoir, légitimité et urgence des PP	228
Encadré 18 – L’enquête de tendance annuelle d’EFICEO	242

Liste des annexes

Annexe 1 – La répartition mondiale de la fréquentation hivernale des stations de montagne	267
Annexe 2 – La répartition mondiale du nombre de stations de montagne majeures	267
Annexe 3 – La liste des travaux retenus dans la revue systématique	268
Annexe 4 – Les critères utilisés pour comparer et présenter les 4 stations retenues	270
Annexe 5 – Une analyse comparative des principales caractéristiques des 4 stations retenues	272
Annexe 6 – Le guide d’entretien utilisé pour l’étude de cas unique	273
Annexe 7 – Un exemple de retranscription d’entretien pour l’étude de cas unique.....	275
Annexe 8 – Le questionnaire utilisé pour l’étude de cas multiple.....	286
Annexe 9 – Le guide d’entretien utilisé pour l’étude de cas multiple	288
Annexe 10 – Un exemple de retranscription d’entretien pour l’étude de cas multiple	291

Résumé

La Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) a reçu une attention croissante tant au plan théorique qu'empirique. Pourtant, elle reste souvent réduite à sa dimension « *résultats* », centrée sur la mesure. Par opposition, sa dimension managériale a été largement ignorée et le management des Parties Prenantes (PP), notion vague et indéterminée, constitue toujours l'unique levier managérial de la PSE proposé par la littérature.

Cette thèse cherche à combler ce manque et propose une modélisation de la PSE qui considère explicitement le rôle des PP dans sa dimension managériale. Cette dernière est saisie à travers un ensemble de leviers managériaux situés à trois niveaux – stratégique, tactique et opérationnel. L'applicabilité du modèle à la station de montagne, l'unité d'analyse de cette recherche, est discutée à l'aide d'une revue systématique de la littérature pour rendre compte de ses éventuelles spécificités.

La méthodologie empirique, constituée d'une étape exploratoire suivie d'une étape confirmatoire, repose sur l'étude de 4 cas de stations de montagne situées dans les Alpes françaises. Les données primaires issues de 71 entretiens semi-directifs et de questionnaires auprès de PP représentatives des sphères civile, politique et économique des stations ont été complétées par des données secondaires.

Malgré le constat d'un certain « *tropisme économique* » dans les 4 stations étudiées, les résultats indiquent que les PP des stations ont un rôle à jouer aux trois niveaux du management de la performance sociétale et que l'intensité de ce rôle varie en fonction de leur légitimité et/ou pouvoir. Ils montrent également que l'intégration des PP au management de la performance sociétale est une condition nécessaire pour permettre une réelle prise en compte de leurs responsabilités sociétales.

Au plan théorique, cette thèse contribue à l'approche de la PSE par les PP par la prise en compte explicite de sa dimension managériale à côté de sa dimension « *résultats* ». Au plan managérial, elle débouche sur des recommandations pour aider les stations de montagne à se saisir d'une performance élargie, de la seule composante économique aux composantes sociales et environnementales, en réponse aux enjeux sociétaux auxquels elles font face.

Mots clés : Performance Sociétale de l'Entreprise, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ; Théorie des Parties Prenantes ; Management de la performance ; Stations de montagne ; Tourisme.

Summary

Corporate Social Performance (CSP) has received a significant attention from scholars and practitioners. However, the study of the concept is often limited to its “*results*” dimension, focusing on measurement only. On the other hand, its managerial dimension has mostly been ignored and the concept of “*stakeholders management*”, a rather vague and ambiguous one, remains as CSP only managerial lever in the literature.

This research seeks to fill that gap and develops a new CSP model. Its new managerial dimension comprises a set of managerial levers at strategic, tactic and operational levels and explicitly takes stakeholders' role into account. As this research focuses on mountain resorts, the model's relevance for such a unit of analysis has been assessed by confronting it to mountain resorts' specificities identified through a systematic literature review.

From a methodological point of view, 4 mountain resorts located in the French Alps have been studied through two (exploratory and confirmatory) case study methodologies. Primary data consists of transcripts of the 71 semi-directive interviews conducted with stakeholders from the political, civilian and economic spheres in the 4 resorts. Secondary data has also been collected.

Despite the “*economic tropism*” observed in all 4 resorts, results show that stakeholders have a role to play on each three levels of social performance management and that this role may vary according to stakeholders' power and/or legitimacy in the resort. They also show that integrating stakeholders in social performance management is a mean for them to better take their social responsibilities into account.

From a theoretical perspective, the research contributes to the stakeholders' approach of CSP by explicitly taking its managerial dimension into account and replacing it next to its “*results*” dimension. From a managerial point of view, we propose recommendations to help mountain resorts to embrace a wider – economic, social and environmental – view of performance.

Keywords : Corporate Social Performance, Corporate Social Responsibility, Stakeholder Theory, Performance Management, Mountain Resorts, Tourism.

