Performance globale de la station de montagne : un essai de modélisation

Bourgel, Boris

IREGE, Université Savoie Mont Blanc

boris.bourgel@univ-smb.fr

Résumé :

Véritables sources de richesses à l'échelle locale et nationale pendant plus d'un demi-siècle grâce à la manne de l'or blanc, les stations de montagne se retrouvent désormais sous la pression de nouveaux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Paradoxalement, la littérature sur la performance des stations de montagne ne parvient pas à proposer de modélisation convaincante de la performance globale de la station en réponse à ces enjeux. Cette communication se donne donc pour objectif de contribuer à définir une nouvelle conception de la performance globale de la station de montagne. Elle combine, à l'instar de Mason et Simmons (2014), une *approche multidimensionnelle* de la performance (*économique – sociale – environnementale*) héritée des modèles de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et une *approche orientée sur les Parties Prenantes (PP)*. Cette conception présente deux avantages ; celui d'intégrer toutes les dimensions de la performance dite globale et celui de prendre en compte l'ensemble des PP qui composent la station et qui contribuent à cette performance. Au plan empirique, une confrontation du modèle élaboré est menée dans le cadre de l'étude du cas de Val d'Isère en Savoie. Cette étude qualitative à portée exploratoire repose sur 45 entretiens auprès de représentants des sphères *économique, politique, civile* et *clientèle* de la station Les résultats confortent la portée du cadre d'analyse pour appréhender la performance globale de la station de montagne et son lien avec les PP. Dans le contexte particulièrement complexe de la station, ils montrent également tout l'enjeu que représente le management de cette performance, que la notion de gouvernance ne parvient pas à saisir de manière satisfaisante. Enfin, les résultats permettent de mettre en lumière des voies de recherche prometteuses concernant le management de la performance globale des stations de montagne, notion clé mais encore largement sous explorée.

Mots-clés : Performance Globale, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Station de montagne, Gouvernance, Management de la Performance

Performance globale de la station de montagne : un essai de modélisation

INTRODUCTION

Outre la part importante qu'elles occupent dans le tourisme à l'échelle nationale, les stations de montagne, par leur activité, ont constitué jusqu'ici une réelle source de richesses[1]. Or, cette situation est aujourd'hui largement questionnée face aux nouveaux enjeux auxquels elles doivent faire face tant au plan économique, social qu'environnemental. A la stagnation du marché du ski depuis 2008, viennent s'ajouter l'impact du réchauffement climatique et les difficultés de gestion des problématiques sociales sur un territoire fortement dépendant de l'activité touristique, saisonnière par nature.

Paradoxalement, la littérature dédiée à la performance des stations de montagne bute encore sur un certain nombre d'obstacles théoriques pour prendre en compte explicitement ces enjeux. Si une majorité d'auteurs reconnaissent l'impératif d'une conception « élargie » de la performance (Achin et George-Marcelpoil, 2013 ; Goncalves, Robinot et Michel, 2015), aucune recherche ne parvient à proposer les fondements d'une conception globale et cohérente de la performance de la station de montagne. D'un côté, une première série de travaux se concentre sur la performance de l'Opérateur de Remontées Mécanique (ORM), principalement d'un point de vue économique. De l'autre, un second groupe, s'intéressant à la gouvernance comme déterminant de la performance, relègue cette dernière au second plan. Enfin, un troisième groupe de travaux, se focalisant sur les dimensions extra-financières de la performance, en propose une conception fragmentée et passe sous silence l'aspect économique. Cette recherche se propose donc de contribuer à construire une nouvelle conception de la performance de la station à même de prendre en compte les enjeux évoqués plus haut.

Le cadre conceptuel développé fait appel aux courants de la Performance Sociale de l'Entreprise (PSE) et de la Théorie des Parties Prenantes (TPP) au sein du champ plus vaste

[1] En France, le tourisme de montagne représente environ 15% du PIB touristique de la France (Mission de la France, 2015)

de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Dans la lignée de Mason et Simmons (2014), nous cherchons à étudier la pertinence de combiner une *approche multidimensionnelle* (économique – sociale – environnementale) de la performance à une *approche orientée sur les parties prenantes* comme fondement d'une nouvelle conception de la performance globale de la station de montagne.

Au plan empirique, une méthodologie qualitative a été privilégiée. Elle repose sur une étude de cas unique ; la station de Val d'Isère en Savoie. Les données recueillies sont issues d'entretiens semi-directifs conduits auprès de 25 acteurs internes et de 20 clients de la station. Ils ont été sélectionnés afin de s'assurer que les sphères *politique*, *économique*, *sociale* et *clientèle* (Gerbaux et Marcelpoil, 2006) soient représentées.

La contribution de cette recherche repose sur l'adaptation du cadre théorique de Mason et Simmons (2014) à la station de montagne afin de participer à une prise en compte des nouveaux enjeux posés à la station de montagne qui n'ont pas encore fait l'objet d'une conceptualisation satisfaisante. La première partie de ce travail de recherche dresse un état des lieux de la littérature dédiée à la performance de la station de montagne et des difficultés théoriques rencontrées dans la prise en compte de ses enjeux actuels. La seconde partie présente le cadre conceptuel élaboré, à la frontière des courants de la Performance Sociale de l'Entreprise (PSE) et de la Théorie des Parties Prenantes (TPP), pour combler cette zone creuse de la littérature existante. La troisième partie de ce travail présente l'étude de cas menée sur la station de Val d'Isère d'un point de vue de la méthodologie. Dans la dernière partie, les résultats de l'étude sont présentés et discutés.

1. STATIONS DE MONTAGNE : QUELS ENJEUX ? QUELLE PERFORMANCE ?

Depuis le début des années 1990, les stations de montagne doivent faire face à d'importants changements. Tout d'abord, depuis 2008, la fréquentation est stagnante alors qu'elle avait doublé entre 1988 et 2008 (Domaines Skiables de France, 2014). A la maturité du marché, s'ajoute d'autres défis tels que l'importante baisse des dotations de fonctionnement global des communes[2] et une diminution des capacités d'accueil des stations de montagne. Cette double

[2] Entre -1,5 et -3,5 milliards d'euros de baisse annuelle pour les communes françaises entre 2014 et 2017 (Association des Maires de France, 2015)

pression économique impose aux stations de diminuer leurs coûts de fonctionnement et d'être plus précises dans leurs investissements. Ensuite, d'un point de vue social, la vie en station de montagne est quasi-exclusivement organisée par et pour le tourisme. L'emploi en station de montagne est fortement dépendant de l'activité touristique[3], elle-même reposant lourdement sur une main d'œuvre saisonnière, employant jusqu'à 80% de saisonniers en pleine saison (Domaines Skiables de France, 2015). Dans ce contexte, il est primordial pour les stations de savoir gérer les interactions entre la vie locale, les travailleurs saisonniers et les touristes. Enfin, d'un point de vue environnemental, les perspectives d'évolutions climatiques sont pessimistes. Le rapport de la GIEC de 2014 se veut plus alarmiste que celui de 2007 ; le phénomène de réchauffement climatique se confirme et les prévisions ont été revues à la hausse (International Panel on Climate Change, 2014) ; une hausse de 2°C sur le prochain siècle est d'ores et déjà entérinée. Les conséquences sur les niveaux d'enneigement et la durée de la saison de tourisme hivernal (donc sur la fréquentation) sont bien évidemment directes. En dépit de l'importance de ces enjeux, force est de reconnaître que la littérature tarde à les intégrer. Si la performance des stations de montagne a fait l'objet de nombreuses recherches, ancrées dans différentes disciplines (économie, gestion, géographie, sciences politiques, etc.), elle reste étudiée de manière hétérogène et fragmentée (Achin et George-Marcelpoil, 2013 ; Macchiavelli, 2009). Une étude attentive et inédite des travaux existants nous a conduits à distinguer trois approches distinctes.

Une première approche, dite de la *performance de l'ORM* (Falk, 2008 ; Falk, 2009 ; Goncalves & al., 2011 ; Botti, Goncalves et Peypoch, 2012 ; Goncalves, 2012 ; Falk, 2013 ; Goncalves, 2013 ; Wolff, 2014 ; Goncalves, Robinot et Michel, 2015), regroupe des travaux qui traitent la station de montagne du simple point de vue de l'Opérateur de Remontées Mécaniques (ORM). Ces travaux, basés essentiellement sur des méthodologies quantitatives, visent également à expliquer la seule performance économique de l'ORM. A titre d'exemple, Goncalves (2013) s'intéresse au lien entre la performance[4] économique de l'ORM et mode de

[3] D'après une étude menée par l'INSEE (2012) sur les stations des Alpes et des Pyrénées, 40% de l'emploi salarié en station de montagne est lié au tourisme.

[4] La performance est, ici, définie par des scores d'efficience. Ces scores d'efficiences mettent *« en relation des ressources utilisées (inputs) qui donnent lieu à la création de résultats ou de quantités produites (outputs)* » (Goncalves, 2013 : p 42). Dans ce modèle, les outputs sont uniquement relatifs à l'ORM et à portée uniquement économique ; chiffre d'affaire de l'ORM, fréquentation et nombre de passages aux remontées mécaniques.

gestion de l'ORM (Régie, PIC, SEM ou entreprise privée). Cette double limitation (en termes de définition de la performance et de périmètre de la station) s'explique principalement par le manque de données relatives à la performance de la station dans son ensemble[5].

Une seconde approche, dite de la *gouvernance des stations de montagne* (Gerbaux, Boudières et Marcelpoil, 2004 ; Gerbaux et Marcelpoil, 2006 ; François et Marcelpoil, 2008 ; Corneloup, 2009 ; Achin et George-Marcelpoil, 2013) s'intéresse à la gouvernance[6] comme un déterminant clé de sa performance. Ces travaux sont fréquemment cités pour la caractérisation de la station de montagne à partir de 4 sphères ; « *économique, politique, civile et clientèle* » (Gerbaux et Marcelpoil, 2006 : p 13). Ils ont contribué à mettre en avant les spécificités de la gouvernance de la station de montagne, et en particulier, la complexité et les difficultés dans l'articulation des intérêts et des logiques d'actions de l'ensemble des acteurs qui forment ces quatre sphères. Bien que répondant aux limites de la première approche par la prise en compte de la station dans son ensemble, les auteurs s'intéressent au lien entre gouvernance et performance sans parvenir à le modéliser ni le caractériser. En conséquence, les apports de ces travaux de recherche se situent d'abord du point de vue de la gouvernance et moins sur le lien qui nous intéresse.

Enfin, une troisième approche, dite de la *performance non économique de la station de la montagne* (Lasanta, Vaguna et Vincente-Serrano, 2007 ; Macchiavelli, 2009), vise à développer une conception plus vaste de la performance de la station de montagne en étudiant l'impact des stations de montagne sur leur environnement direct d'un point de vue environnemental et social. L'apport de ces travaux par la prise en compte des dimensions extra-économiques est indéniable, mais ceux-ci ne parviennent pas à proposer une conception globale de la performance et ne traitent pas sa dimension économique.

Au sein du corpus de travaux identifiés, une majorité d'auteurs plaident en faveur d'une prise en compte plus large de la performance ; « *l'appréhension de la performance touristique des*

[5] Concernant la performance des stations de montagne, les données disponibles à l'échelle nationale proviennent principalement de Domaines Skiables de France (DSF), chambre professionnelle des opérateurs de remontées mécaniques (Goncalves, 2012 ; Goncalves, 2013).

[6] Ces auteurs adoptent la définition de la gouvernance selon Le Galès (1996 : p 81) : « *arrangements formels et informels entre acteurs privés et publics, à partir desquels sont prises et mises en œuvre les décisions* »

stations de sports d'hiver à la seule lumière de la performance économique semble bien trop étroite pour traduire l'ensemble des enjeux qu'ont à relever les stations de [moyenne] montagne » (Achin et George-Marcelpoil, 2013 : p 87). Pourtant, les approches restent partielles et aucune ne parvient à proposer les fondements d'une conception globale et cohérente de la performance de la station de montagne. De fait, la littérature n'apporte pas encore de réponses convaincantes aux enjeux actuels des stations.

2. LES APPORTS DE LA RSE POUR DEFINIR LA PERFORMANCE GLOBALE DES STATIONS

Renaud et Berland (2007 : p 2) expliquent que « *le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature en management stratégique pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises et rendre compte de leurs responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes* ». Ce faisant, ils situent l'origine de ce concept dans les travaux sur la RSE. La station de montagne ayant encore été largement ignorée par la littérature sur de la RSE (Coles, Fenclova et Dinan, 2013), nous proposons d'explorer ce cadre théorique avec pour finalité de contribuer à la construction d'une nouvelle conception de la performance globale de la station de montagne. Devant la quantité et la diversité des travaux dans le champ de la RSE, certains auteurs se sont attachés à un travail de classification. Le tableau 1 ci-dessous propose une synthèse des principales classifications proposées dans la littérature en lien avec leurs auteurs.

Tableau 1. Classifications des travaux sur la RSE

CLASSIFICATION SELON	PRINCIPAUX TRAVAUX
les courants théoriques	(Acquier, Aggeri, 2008; Mullenbach-Servayre, 2007 ; Igalens, Gond, 2003, 2008 ; Wood, 2010)
La perspective (ex : normative, instrumentale, descriptive)	Mullenbach-Servayre, 2007 ; Acquier, Aggeri, 2008 ; Mason, Simmons, 2014)
L'objet de recherche (ex : l'individu, l'entreprise, la société)	(Acquier, Aggeri, 2008 ; Aguinis, Glavas, 2012)
L'unité d'analyse (ex : l'entreprise, la société)	(Acquier, Aggeri, 2008)
le thème (ex : prédicteurs, médiateurs, modérateurs, résultats)	(Wood, 2010 ; Aguinis, Glavas, 2012)

Ces classifications ne sont ni concurrentes ni exclusives. Compte tenu de notre objectif de recherche centré sur l'étude de la performance globale des stations de montagne, nous allons nous concentrer sur les travaux qui s'intéressent au thème des « résultats » de la RSE. Ceux-ci concernent deux courants distincts ; celui de la Performance Sociale de l'Entreprise (PSE) et celui mobilisant la Théorie des Parties Prenantes (TPP)[7] (Freeman, 1984 ; Wood, 1991 ; Clarckson, 1995 ; Renaud et Berland, 2007 ; Igalens et Gond, 2008 ; Acquier et Aggeri, 2008 ; Wood, 2010).

Le courant de la PSE est perçu comme une « *synthèse des travaux antérieurs sur la RSE* » ainsi qu'un « *prolongement* » (Igalens et Gond, 2003 : p1471). En effet, les auteurs de ce courant s'appuient sur les premiers travaux normatifs de la RSE ainsi que sur les travaux de la *Corporate Social Responsiveness* (Acquier et Aggeri, 2008) et se proposent de les compléter par l'ajout des thèmes des résultats et de la mesure. Si les modèles de Caroll (1979) et Wartich et Cochran (1985) font figure de travaux fondateurs de ce courant, le modèle de PSE le plus célèbre est celui de Wood (1991). Il présente la PSE sous la forme d'un tryptique : « *principes, processus et résultats* ». La contribution du courant de la PSE réside dans ce que nous qualifions *d'approche multidimensionnelle* de la performance qui consiste à définir le périmètre de la performance sous la forme d'une liste de dimensions cardinales[8] (la partie « *principes* » du modèle). D'après Renaud et Berland (2007 : p 20), cette *approche multidimensionnelle* correspond à la définition classique de la performance globale, « *présentée par de nombreux auteurs comme l'agrégation des performances économique, sociale et environnementale* ». Néanmoins, en dépit de leurs apports, les modèles de PSE ne sont pas exempts de limites. De nombreux auteurs (Acquier et Aggeri, 2008 ; Mullenbach-Servayre, 2007 ; Igalens et Gond, 2008 ; Wood, 2010 ; Aguinis et Glavas, 2012) s'accordent à dire que ces travaux résultent davantage d'une volonté de synthèse des contenus théoriques à date. De fait, ces modèles présentent en même temps plusieurs niveaux d'analyse comme l'ont justement noté Wartick et Cochran (1995) et Wood (1991) ; le niveau de la société, le niveau de l'organisation et celui des individus et managers. Outre ce manque

[7] D'un point de la littérature, la Théorie des Parties Prenantes (TPP) est communément attribuée à Freeman (1984), sans que son ouvrage soit, pour autant, référencé comme appartenant à la RSE. En effet, cette notion n'est pas née dans le domaine de la RSE mais plutôt dans celui du management stratégique et s'est avérée féconde également dans celui de la gouvernance d'entreprise.

[8] Il existe plusieurs découpages parmi lesquels *« économique – social – environnemental »* (Elkington, 1997) ou *« économique – légal – éthique – discrétionnaire »* (Caroll, 1979)

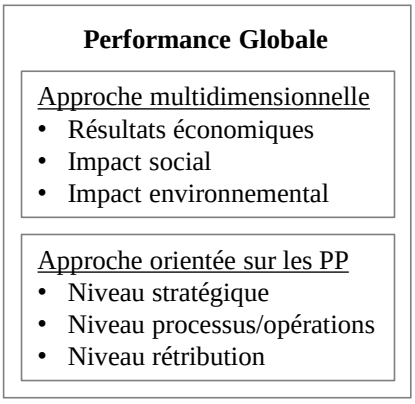
d'opérationnalité, ces modèles statiques, peinent à prendre en compte le caractère évolutif et contextuel des enjeux sociétaux auxquels sont confrontées les organisations. Tout cela explique que, malgré leur fort intérêt théorique, ces modèles n'ont connu que peu de succès d'un point de vue empirique (Mullenbach-Servayre, 2007 ; Caroll et Shabana, 2010).

Face aux difficultés d'opérationnalisation de la PSE, un second courant se propose de mobiliser la Théorie des Parties Prenantes (TPP). Le modèle de Clarckson (1995) représente alors un tournant dans le développement de la RSE. L'auteur propose d'adopter ce que nous qualifions *d'approche orientée sur les Parties Prenantes* (PP): "*corporate social performance can be analyzed and evaluated more effectively by using a framework based on the management of a corporation's relationships with its stakeholders than by using models and methodologies based on concepts concerning corporate social responsibilities and responsiveness*" (Op. Cit, p. 92). De leur côté, Renaud et Berland (2007 : p 20) justifie le recours à la notion de PP en expliquant que la « *performance globale peut être analysée comme une convention sociale co-construite et négociée entre les dirigeants de l'entreprise et ses différentes parties prenantes* » Au lieu de dimensions cardinales pour définir la performance, cette approche propose donc de définir la performance de l'organisation par la satisfaction de ses PP (Acquier et Aggeri, 2008 ; Mullenbach-Servayre, 2007 ; Igalens et Gond, 2008).

Plus récemment, Mason et Simmons (2014) ont apporté une contribution importante qui combine les deux précédentes approches de la performance. Comme le montre la figure 1 ci-dessous, les auteurs définissent la performance globale comme l'agrégat d'une *approche multidimensionnelle* et d'une *approche orientée sur les PP*. L'*approche multidimensionnelle* correspond à la vision classique de la performance globale; *« résultats économiques – impact social – impact environnemental »*. Quant à l'*approche orientée sur les PP*, elle repose sur le constat suivant: « *We contend that stakeholders' perception of the ethicality of CSR Strategy, Process and Outcomes which […] are measures of Corporate Social Performance* » (Mason et Simmons, 2014 : p 84). Cette approche repose ainsi sur les perceptions des PP classées en trois niveaux distincts : les perceptions au *niveau stratégique* (la prise en compte des attentes des PP dans la stratégie de l'organisation) les perceptions au *niveau processus/opérations* (la manière dont l'organisation interagit et traite ses PP) et les perceptions au *niveau rétribution*

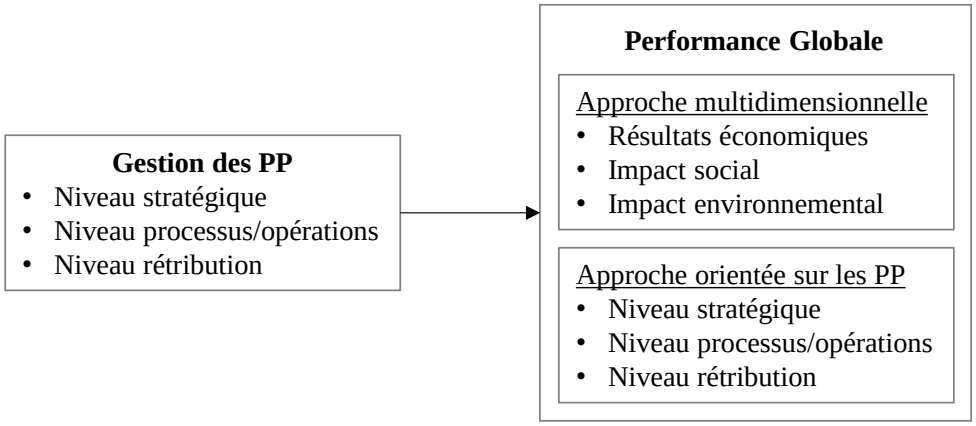
(ce que les PP retirent de l'organisation ; un salaire pour les employés, un produit/service pour les clients, etc.). Dans le cadre de ce modèle, la combinaison de *l'approche multidimensionnelle* et de *l'approche orientée sur les PP* parait particulièrement pertinente pour répondre aux limites des travaux antérieurs sur la performance des stations de montagne.

Figure 1. Définition de la performance globale d'après Mason et Simmons (2014)



Selon ce modèle, la performance globale ne peut être dissociée de la notion de gestion des PP, également appréhendée aux trois niveaux ; stratégique, processus/opérations et rétribution. Toutefois, il ne précise pas la nature de la relation entre la gestion des PP (et chacun de ses trois niveaux) et la performance globale telle que définie (cf. figure 1). La figure 2 propose une représentation synthétique du modèle de performance globale de Mason et Simmons (2014).

Figure 2. Modèle de performance globale d'après Mason et Simmons (2014)



Conçu initialement pour l'entreprise, le modèle de Mason et Simmons (2014) comporte des avantages mais aussi des limites quant à sa transposition à la station de montagne. Comme Flagestad et Hope (2001 : p 450) l'expliquent, « *les contenus des théories du management stratégique, en général, sont pertinents pour les destinations touristiques d'hiver en tant que [strategic business unit]* » mais « *des différences apparaissent lorsque l'on compare les frontières de la firme et celles de la destination* ». Les travaux sur la gouvernance des stations de montagne (Gerbaux, Boudières et Marcelpoil, 2004 ; Gerbaux et Marcelpoil, 2006 ; François et Marcelpoil, 2008 ; Corneloup, 2009 ; Achin et George-Marcelpoil, 2013) ont d'ailleurs bien mis en lumière la complexité et le caractère singulier de cet objet.

En effet, le modèle de Mason et Simmons (2014) parait présenter certaines limites quant à sa transposition à la station de montagne. Premièrement, si la notion de gestion des PP est claire dans le cas d'une entreprise, elle l'est nettement moins dans le cas de la station parce qu'il n'y a pas à priori d'individu ou d'organisation légitime pour assurer la gestion des PP (Gerbaux et Marcelpoil, 2006). Deuxièmement, le modèle passe sous silence le processus de management qu'implique cette gestion des PP. Or, ce processus ne saurait être automatique dans le cas d'une station compte tenu de la complexité des relations entre les acteurs et l'existence d'intérêts et de logiques d'actions divergents (Gerbaux et Marcelpoil, 2006).

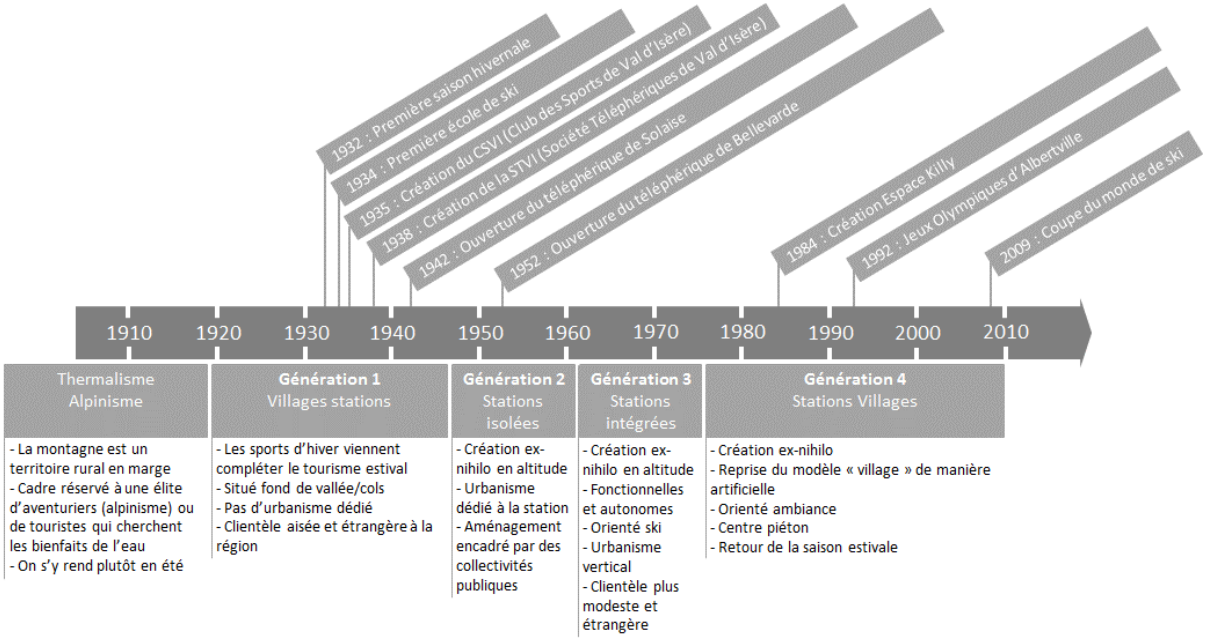
Nous allons donc nous interroger sur les conditions d'adaptation du modèle de Mason et Simmons (2014) à la station de montagne, avec pour finalité de participer à la construction de fondements théoriques d'une nouvelle conception de la performance globale dédiée à cet objet. De fait, nous allons nous intéresser à trois thématiques centrales ; la pertinence de la combinaison de *l'approche multidimensionnelle* et de *l'approche orientée sur les PP* comme cadre conceptuel de la performance globale, la gestion des PP dans le contexte de la station de montagne et, enfin, le lien entre la gestion des PP et la performance globale.

Notre questionnement peut donc se résumer comme suit : La combinaison de l'*approche multidimensionnelle* et de l'*approche orientée sur les PP* peut-elle contribuer à fonder une nouvelle conception de la performance globale pour la station de montagne ? Dans ce cas, quelle est la contribution de la gestion des PP à ladite performance globale ?

3. PRESENTATION DU CAS D'ETUDE : LA STATION DE VAL D'ISERE

La partie empirique de ce travail repose sur une étude qualitative de la station de Val d'Isère, en Savoie. Cette station, née dans les années 1930, est un cas d'étude emblématique de par son histoire, son développement et son poids[9] dans le tourisme de montagne en France. La figure 3 ci-dessous retrace les évènements phares de l'histoire de la station en parallèle avec les grandes étapes du développement des stations de montagne en France (Delorme, 2014).

Figure 3. Développement de Val d'Isère et celui des stations de montagne en France



Malgré de nombreux avantages comparatifs liés à son altitude (1850 mètres), son domaine skiable mondialement reconnu, ses équipements hôteliers de standing, la station de Val d'Isère fait bel et bien face aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux présentés précédemment. A ces éléments viennent s'ajouter des difficultés propres à la station. En premier lieu, Val d'Isère connaît une baisse de sa fréquentation et une érosion sensible de ses capacités d'accueil en hiver en raison du non-renouvellement de certains baux de résidence de tourisme et de la transformation d'hébergements de tourisme en résidences secondaires[10]. Le positionnement premium de la station en fait un lieu où la vie est chère, impactant la population locale (qui dépasse les 1000 habitants) ainsi que les travailleurs saisonniers.

[9] Lors des saisons hivernales 2013 et 2014, Val d'Isère a été classée dans le top 10 des stations françaises d'un point de vue de la fréquentation exprimée en nombre de « Journées Skieurs » (Montagne Leaders, 2014)

[10] Ce phénomène est usuellement désigné par l'expression « *refroidissement des lits* »

La portée de notre recherche est exploratoire. Il s'agit plus précisément d'une exploration hybride (Yin, 2013) au sens où notre ambition est d'étudier la pertinence de la conception de la performance globale héritée de Mason et Simmons (2014) pour la station de montagne et ses voies d'adaptation. Nous cherchons donc à enrichir la littérature sur la performance des stations avec des contenus adaptés à un objet de recherche spécifique. Le recours à une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas unique est justifié par la singularité et la complexité de l'objet de recherche et le manque de travaux antérieurs concernant la performance globale des stations de montagne (Yin, 2011).

Cette étude de cas sur la station de Val d'Isère s'appuie les données issues de 45 entretiens semi-directifs avec des PP de la station ; 25 entretiens auprès d'acteurs internes de la station (représentants des sphères *économique, politique* et *civile*) et 20 clients (représentants de la sphère *clientèle*). L'annexe 1 présente la liste des PP selon leur sphère d'appartenance. Les entretiens avec les acteurs internes de la station ont été réalisés à Val d'Isère, au sein des locaux des personnes interrogées. Ils représentent 27 heures d'enregistrement audio intégralement retranscrits (soit 295 pages au total). Les entretiens avec les clients de la station ont été également conduits à Val d'Isère, en front de neige. Ils représentent 3 heures d'enregistrement audio intégralement retranscrits (soit, 58 pages au total).

Le guide d'entretien a été conçu à partir du cadre théorique de Mason et Simmons (2014) (cf. figure 2). Il est donc organisé autour de trois thèmes. Le premier thème s'intéresse à la notion de performance globale définie par la combinaison de *l'approche multidimensionnelle* et de *l'approche orientée sur les PP*. Le second thème s'intéresse à la notion de gestion des PP (et ses trois niveaux) dans le contexte de la station de montagne. Le dernier thème s'intéresse au lien entre la gestion des PP et la performance globale. Les guides d'entretien des acteurs et des clients reprennent tout deux cette même structure. Celui des clients a toutefois été allégé au niveau des questions de relance, compte tenu des conditions d'administration.

L'analyse des données a été réalisée par codage à l'aide du logiciel Atlas ti sur la base des retranscriptions de l'ensemble des entretiens. La grille de codage est commune aux clients et aux acteurs de la station et reprend la structure du guide d'entretien. Une arborescence des

deux premiers niveaux de codage est présentée dans l'annexe 2. En complément des entretiens, des données secondaires ont été collectées concernant le fonctionnement et la performance de la station.

4. RESULTATS

4.1 PERFORMANCE GLOBALE DE LA STATION : UNE ABSENCE DE CONSENSUS AU-DELA DE LA QUESTION ECONOMIQUE

Le thème de la performance globale a été étudié de deux façons ; d'un côté, par la consultation de documents de *reporting* et de suivi de la performance et de l'autre, par l'analyse des retranscriptions des entretiens menés.

Les documents consultés témoignent d'un suivi de performance centralisé concernant certains résultats économiques[11]. Il s'agit des données concernant la fréquentation, les taux de remplissage des hébergements et la capacité d'accueil (en hébergements) de la station. Ces documents indiquent une érosion lente de la fréquentation de la station et une diminution de la capacité d'accueil. Les entretiens menés ont permis de mettre en évidence l'existence de réunions formelles au cours desquelles ces résultats sont présentés et commentés à certains acteurs internes de la station (ceux appartenant à la sphère économique principalement). Il n'y a aucune trace, dans les documents consultés, d'une gestion de la performance sociale et environnementale à l'échelle de la station. Seule l'association Vie Val d'Is dispose d'un rapport d'activité qui présente des résultats d'un point de vue social. L'élaboration et le suivi de ces indicateurs restent limités à l'échelle de l'association et ne concernent que le périmètre dans lequel elle intervient (conditions des travailleurs à Val d'Isère). D'un point de vue environnemental, aucun des documents consultés ne fait état de résultats environnementaux. De l'avis de répondants, la performance environnementale n'a été abordée qu'à l'échelle individuelle sous l'angle légal lors de la constitution de dossiers d'investissement.

> *« Pour monter un dossier, à cause des préoccupations environnementales, on met 1 an de plus qu'il y a 5 ans. »* (Représentant de la sphère économique, 30/03/15)

[11] Le calcul de certains indicateurs à l'échelle de la station a d'ailleurs été confié à une entreprise extérieure (fréquentation, taux de remplissage)

Le constat de fracture entre la situation économique et extra-économique est également valable au niveau des perceptions des acteurs internes. Il y a une nette convergence des perceptions concernant la performance économique de la station et la dégradation des résultats. Le consensus est également fort concernant la baisse des budgets institutionnels et la stagnation du marché du tourisme hivernal.

> *« Economiquement je dirais qu'il y a beaucoup de leviers qu'on peut actionner, où on peut être bien meilleur. »* (Représentant de la sphère économique, 30/03/15)

En revanche, les perceptions des enjeux et de la performance d'un point de vue social et environnemental divisent fortement les acteurs internes. Une partie significative d'entre eux se désintéresse de ces dimensions. A titre d'exemple, sur 25 interrogés, 9 ne perçoivent pas d'enjeux environnementaux et 11 ne perçoivent pas d'enjeux sociaux. Parmi les acteurs internes intéressés, les représentations des thématiques sociales et environnementales ne sont pas partagées. Alors que certains ont une vision très large de l'environnement (consommation de ressources, pollution, etc.), d'autres ont une vision centrée sur la montagne (enneigement principalement). Enfin, des divergences sont observées quant à la posture face à ces thématiques. Rare d'accord sur la thématique environnementale ; les relations avec le Parc de la Vanoise sont perçues par de nombreux acteurs internes comme difficiles et contraignantes.

> *« Il y a un aspect réglementaire qui est extrêmement fort autour du Parc de la Vanoise. »* (Représentant de la sphère économique, 13/04/15)

Ces observations montrent que les acteurs internes s'entendent sur le constat économique. Ils se sentent tous concernés du fait de l'importance de l'activité touristique dans la vie de la station. Les résultats montrent aussi que les relations entre les acteurs internes sont structurées par des considérations d'ordre économique à court terme principalement ; budget des associations, contrats de DSP, rentabilité des structures communales, diminution des budgets institutionnels, etc. En revanche, les divergences sur les thématiques sociales et environnementales sont fortes. Les acteurs internes n'échangent pas ou peu sur ces dimensions qui peinent à exister à l'échelle de la station. Lorsqu'elles sont prises en compte, il s'agit principalement d'initiatives individuelles de la part de certains acteurs internes (avec leurs propres sensibilités) et donc peu soutenues.

« Parfois, c'est « ce dossier m'intéresse bien, je vais le pousser » […] pour la clarté du discours, ce n'est pas simple. » (Représentant de la sphère civile, 30/03/15)

« A un moment donné, ils se disent que si ça passe par tout le rouage ça n'avancera jamais, et ce n'est pas faux. » (Représentant de la sphère civile, 31/03/15)

Au total, les pratiques observées sont centrées sur une performance économique à court terme. En dépit des enjeux, les acteurs internes restent divisés quant aux problématiques sociales et environnementales alors que les clients de la station démontrent une sensibilité marquée sur l'aspect environnemental.

« Si je dois choisir entre 2 stations et que je me dis que celle-là a fait un geste plus fort dans l'environnement, ça peut être le petit chouia. » (Client, 31/03/15)

« Savoir ce que la station fait pour l'environnement est très important pour moi. C'est quelque chose que j'aimerais connaître. » (Client, 31/03/15)

4.2 LA GESTION DES PP : UN NIVEAU STRATEGIQUE ABSENT ET UN NIVEAU OPERATIONNEL EFFICACE REPOSANT SUR DE L'INFORMEL

S'il y a un consensus des acteurs internes de la station quant à la dégradation de la situation économique et à la nécessité de faire évoluer le positionnement stratégique de la station afin d'y remédier, la station ne parvient pas à apporter de réponse. Au niveau stratégique, les acteurs internes interrogés évoquent un manque de vision stratégique (19 sur 25 interrogés). Ils évoquent également la difficulté à identifier un leader ainsi que des difficultés à se coordonner sur le moyen-long terme.

« Je ne perçois pas la vision à long terme.» (Représentant de la sphère économique, 14/04/15)

« Val d'Isère dans 10 ans, c'est pas du tout des questions qu'on se pose. » (Représentant de la sphère politique, 30/03/15)

Au niveau des opérations et processus, ils reconnaissent qu'il existe une bonne entente et une réelle proximité entre eux et que le fonctionnement « au quotidien » est efficace. Néanmoins, ce fonctionnement au quotidien repose d'abord sur des relations informelles.

« Pour l'opérationnel, on se voit toutes les semaines, donc, oui là-dessus ça fonctionne. » (Représentant de la sphère économique, 31/03/15)

« Le maire, le 1er adjoint, ce sont mes amis, on a été à l'école ensemble. » (Représentant de la sphère économique, 14/04/15)

Enfin, au niveau de la rétribution, pour une majorité de répondants, l'activité est indissociable de la station car non délocalisable. Ceux dont l'activité est délocalisable n'envisagent pas de la remettre en cause pour des raisons historiques et de prestige de la marque « *Val d'Isère* ».

« Nos établissements ne valent plus rien s'ils se retrouvent à Aurillac. » (Représentant de la sphère civile, 31/03/15)

On observe donc que la station n'a pas de mal à réagir de manière informelle à des problématiques opérationnelles à court terme. C'est au niveau stratégique que la station semble figée, autant pour des raisons propres à Val d'Isère (manque de vision partagée, difficulté de coordination, etc.) que pour des raisons liés au fonctionnement des stations de montagne (conflits d'intérêts entre les missions de certains acteurs, etc.).

4.3 LE LIEN ENTRE GESTION DES PP ET LA PERFORMANCE GLOBALE

Les entretiens menés ont permis de dégager trois constats principaux concernant les liens entre performance globale et gestion des PP. Premièrement, les carences révélées au niveau stratégique à l'échelle de la station sont en partie responsables des divergences d'intérêts et de représentations quant aux résultats environnementaux et sociaux de la station de montagne. En effet, les thématiques environnementales et sociales n'étant pas abordées à l'échelle de la station, aucune représentation collective des enjeux environnementaux et sociaux n'a été construite.

« Je pense qu'on est perfectible sur la démarche de fond. En termes d'actions coordonnées, ça reste faible. » (Représentant de la sphère économique, 31/03/15)

« La performance, ce serait des actes raccord avec une politique environnementale et une stratégie, là ce n'est pas le cas. » (Représentant de la sphère civile, 13/04/15)

Ensuite, la dégradation de la situation économique, vécue par l'ensemble des acteurs internes de la station (et non uniquement ceux de la sphère économique), couplée au déficit stratégique à l'échelle de la station semble expliquer le fort intérêt et consensus autour de la question économique à court terme (et la difficulté à la penser sur le long terme).

« Economiquement, ça va moins bien que ça n'allait avant 2009. Il ne faudra pas se poser des questions trop tard. » (Représentant de la sphère économique, 15/04/15)

Enfin, le fonctionnement informel entre acteurs internes confère à la station une bonne capacité à réagir sur le court terme mais rend l'action coordonnée à plus long terme difficile. De fait, cela entretient les divergences de représentations quant aux enjeux à plus long terme de la station (positionnement stratégique, enjeux sociaux et environnementaux, etc.) et incite les acteurs internes à faire passer leurs intérêts avant ceux de la station.

« On m'a déjà dit : on ne cible pas les mêmes clients que vous, de toutes façons » (Représentant de la sphère politique, 31/03/15)

Les perceptions des PP quant au fonctionnement de la station apportent des éléments pour expliquer les difficultés de la station à s'extraire d'une conception uniquement économique et à court terme de la performance. Néanmoins, au-delà du diagnostic posé par les acteurs internes, aucune solution partagée ne semble apparaitre.

4.4 LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE COMME THEME EMERGENT

Au-delà des trois thèmes abordés directement par le guide d'entretien, un sujet émergent a été identifié ; celui du management de la performance. Si le maire est légalement responsable de l'activité touristique, toutes les compétences nécessaires ne sont pas maitrisées par ses propres équipes ; chaque acteur apporte une compétence spécifique (la STVI est responsable du transport des clients, l'OTVI est responsable de la commercialisation de la station, etc.). Or les liens qui unissent ces acteurs internes ne sont pas hiérarchiques (il peut s'agir de contrat de Délégation de Service Public, etc.). Devant une telle complexité, aucun pilote de la performance capable de réunir les intérêts de chacun ne semble identifié, constat corroboré par les entretiens menés.

« *Il n'y a pas de leader défini* » (Représentant de la sphère politique, 30/03/15)

« On a l'office d'un côté, la SEM de l'autre, la STVI a aussi son mot à dire […] mais il manque un maillon. » (Représentant de la sphère économique, 13/04/15)

En outre, s'il y a un consensus au sein de ces acteurs internes sur le manque de pilote de la performance dans la station, les divergences sont fortes concernant la forme et l'identité du

pilote. Certains d'entre eux plaident pour un management par une structure dédiée (13 sur les 25 interrogés) alors que d'autres plaident pour un management par une personne identifiée (4 estiment que ce rôle doit être assuré par le maire et 3 estiment qu'il s'agit du directeur (-trice) de l'OTVI.

> *« Bien sûr, c'est le maire le patron, il n'y en a qu'un. »* (Représentant de la sphère économique, 30/03/15)
>
> *« Je pense qu'il ne faudrait pas un élu à la tête de la station, il faudrait un vrai patron. »* (Représentant de la sphère économique, 13/04/15)
>
> *« Je pense qu'il faut une organisation qui traduise la mixité des objectifs. »* (Représentant de la sphère économique, 31/03/15)

Au-delà de ce premier constat sur l'absence de pilote de la performance, les entretiens menés mettent en avant un faible niveau de pratiques et de processus de management de la performance. Certaines initiatives de management ont vu le jour mais ont été abandonnées par la suite.

> *« Le Directeur Général des Services avait essayé d'organiser un Comité Exécutif mais ça n'a pas perduré.* » (Représentant de la sphère économique, 30/03/2015)

5. DISCUSSION ET CONCLUSION

Mise sous pression par un contexte économique, social et environnemental de plus en plus contraignant et complexe, la station de montagne ne peut se limiter à une approche exclusivement économique de sa performance. Avec pour finalité d'aider les stations à faire face à ces enjeux, cette recherche s'est donnée pour objectif de participer à la construction de fondements théoriques d'une nouvelle conception de la performance globale de la station de montagne. En particulier, nous avons interrogé la pertinence de combiner une *approche multidimensionnelle* et une a*pproche orientée sur les PP* de la performance globale, à l'instar de Mason et Simmons (2014). Sur la base d'une méthodologie qualitative multi-acteurs, nous avons pu confronter ce modèle conceptuel, initialement conçu pour l'entreprise, au cas de la station de Val d'Isère.

La combinaison d'une *approche multidimensionnelle* à une *approche orientée sur les PP* s'avère pertinente pour appréhender la performance globale de la station. Les pratiques de

management de la performance à l'échelle de la station de Val d'Isère (fixation d'objectifs, suivi d'indicateurs, etc.) ne témoignent que d'une performance monodimensionnelle (économique) à court terme (fréquentation, taux de remplissage et capacité d'accueil). Dans ce cadre, prendre en compte les perceptions des PP enrichit considérablement la notion de performance et ce, pour trois raisons. Premièrement, notre étude de cas a montré que la station ne possède que quelques indicateurs partagés concernant la performance économique et aucun concernant la performance sociale et environnementale. Nous avons vu que cette difficulté s'explique principalement par la complexité de l'objet station. Interroger les perceptions des acteurs et étudier leurs convergences et divergences permet donc de disposer d'une première évaluation perceptuelle, de la situation économique, sociale et environnementale de la station. Les résultats ont également révélé d'importants écarts quant aux représentations des acteurs tant internes qu'externes sur les dimensions sociales et environnementales de la performance. Ce second résultat permet d'établir l'existence ou l'absence de cadres de référence communs. Or, ceux-ci apparaissent être des prérequis du bon fonctionnement collectif en station (Achin et George-Marcelpoil, 2013). Enfin, les perceptions des acteurs concernant le fonctionnement de la station permettent de faire émerger les dysfonctionnements internes à la station et les éventuels points de blocage. Par ailleurs, la décomposition en trois niveaux (stratégique, opération/processus, rétribution) utilisée dans le cadre de notre étude de cas permet d'établir un diagnostic pour chacun de ces niveaux.

L'étude a surtout permis de révéler des limites majeures dans l'adaptation du cadre théorique de Mason et Simmons (2014) à la station de montagne. Les résultats indiquent que la notion de gestion des PP parait restrictive voire inadaptée dans un modèle de performance globale de la station et ce, pour deux raisons. Premièrement, la notion de gestion des PP suppose naturellement la présence d'une structure ou d'un individu en charge du management. Or, les entretiens menés montrent qu'il n'y a pas une entité, un responsable ou un leader désigné qui serait en charge de cette gestion. Ensuite, les divergences des perceptions des acteurs quant à la question de la gestion des PP montrent qu'il n'existe pas de modèle type de gestion ou de fonctionnement de la station plus adapté qu'un autre[12] (Flagestad et Hope, 2001). Les

[12] Flagestad et Hope (2001 : p 452) proposent une typologie des modèles de gestion des stations de montagne qui se présente comme un continuum entre le *« community model »*, mode de gestion communautaire, et le *« corporate model »*, mode de gestion centralisé. Les auteurs présentent les avantages relatifs de ces deux modèles sans toutefois en identifier un comme meilleur que l'autre.

résultats suggèrent que la question centrale du fonctionnement et des modes de gestion de la station dépend étroitement de la vision stratégique et des objectifs de la station, qui dans notre cas restent centrés sur des préoccupations économiques à court terme.

Cette étude interroge également la notion de gouvernance des stations, fréquemment positionnée comme un antécédent central de la performance de la station de montagne (Gerbaux et Marcelpoil, 2006 ; Achin et George-Marcelpoil, 2013). Finalement, les modèles classiques de gouvernance s'avèrent peu adaptés pour capter la notion de management de la performance. De fait, afin de compléter le travail entrepris, nous suggérons de passer d'une logique de *modèles de performance expliquée par la gouvernance* à des *modèles de management de la performance globale de la station de montagne*. Le cadre théorique de Mason et Simmons (2014) pourrait ainsi être enrichi par la notion de management de la performance, et ce à deux niveaux. Le premier niveau concerne l'identité du pilote. Comme nous l'avons vu, la complexité de la station de montagne fait de cette question, triviale pour une organisation classique, une réelle problématique sans réponse évidente. La littérature sur le leadership distribué (Bolden, 2011) parait être un cadre théorique pertinent pour venir combler cette première zone creuse. Le second niveau concerne les processus de management de la performance. La littérature en management stratégique sur les « *Performance Management Systems* » (PMS) (Ferreira et Otley, 2009) pourrait être un cadre fécond pour répondre à ce second enjeu.

Cette recherche n'est pas exempte de limites. La première concerne la période de cette étude, limitée à une seule saison, qui ne permet pas de saisir l'évolution des perceptions des PP dans le temps. Nous suggérons de poursuivre le travail entrepris sous la forme d'une étude longitudinale pour enrichir les conclusions de cette recherche. Deuxièmement, de par sa nature, cette recherche n'a pas encore permis d'aboutir à la création d'outils ou d'indicateurs de management de la performance globale. Enfin, de futures recherches sur d'autres stations de montagne, en France et l'étranger permettraient de renforcer la validité externe de ce travail.

REFERENCES

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

Acquier, A. et Aggeri, F. (2008), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, 180 : 131-157

Aginis 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: 932-968

Association des Maires de France (2015), *PLF 16 : la baisse des dotations adoptée sans gloire à l'assemblée*, www.maire-info.com

Bolden, R. (2011), Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research, *International Journal of Management Reviews*, 13 : 251-269

Botti, L., Goncalves, O. et Peypoch, N. (2012), Benchmarking Pyrenean ski resorts, *Journal of Alpine Research*, 100(4) : 1-10

Carroll, A. B. (1979), A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4: 497-505

Carroll, A. B. et Shabana, K. M. (2010), The business Case for Corporate Social Responsibility: A review of Concepts, Research and Practices, *International Journal of Management Review*, 12 (1): 85-105

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

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), Dynamique culturelle et loisirs sportifs de nature, *Tourisme et société*, 117-193

Delorme F. (2014), *Du village-station à la station-village. Un siècle d'urbanisme en montagne*, In Situ [en ligne], http://insitu.revues.org/11243

Domaines Skiables de France (2014), *L'observatoire : Indicateurs et analyses 2014*, http://www.domaines-skiables.fr

Domaines Skiables de France (2015), *L'observatoire : Indicateurs et analyses 2015*, http://www.domaines-skiables.fr

Elkington, J. (1997), *Cannibal with forks – the triple bottom line of 21th century business*, Capstone Publishing Ltd, Oxford

Falk, M. (2008), Hedonic price model for ski lift ticket, *Tourism Management*, 29: 1172-1184

Falk, M. (2009), Are multi resorts ski conglomerates more efficient? , *Managerial and Decisions Economics*, 30: 529-538

Falk, M. (2013), A survival analysis of ski lift companies, *Tourism Management*, 36: 377-390

Ferreira A. et Otley D. (2009), The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis, *Management Accounting R*esearch, 20:263-282

Flagestad, A. et Hope C. A. (2001), Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective, *Tourism Management*, 22, 445-61.

François, H. et George-Marcelpoil, E. (2008), Les processus d'articulation des proximités dans les territoires touristiques : l'exemple des stations de montagne, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, 2 : 179-191

Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder's Approach*, Boston: Pitman/Ballinger

Gerbaux, F., Boudières, V. et George-Marcelpoil, E. (2004), De l'utilité de la notion de gouvernance pour analyser les modes de management touristiques locaux : l'exemple de la station des Arcs, *Ingénierie 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.

Goncalves, O., Robinot, E., Guallino, G. et Michel, H. (2011), Flocon ou chamois d'or ? Mesurer la performance Marketing d'un service touristique, *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 ?, *Revue Gestion et Management Public*, 3 : 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*, 7: 1-15.

Igalens, J. et Gond, J. P. (2003), *La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE*, Colloque de l'IFBAE, 2005

Igalens, J. et Gond, J. P. (2008), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Que sais-je ? : Presses Universitaires de France

International Panel on Climate Change (2014), *Climate Change 2014 report*, www.ipcc.ch

INSEE (2012), *Emplois salaries dans le tourisme, un poids localement important*, http://www.insee.fr

Lasanta, T., Laguna, M. et Vincent-Serrano, M. (2007), Do tourism-based ski resorts contribute to the homogeneous development of the Mediterranean mountains? A case study in the Central Spanish Pyrenees, *Tourism Management*, 28: 1326-1339

Le Galès, P. (1996), Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine, *Revue Française de Science Politique*, 45(1) :57-95

Macchiavelli, A. (2009), Le tourisme Alpin : conditions et ambivalences face à l'innovation, *Revue de géographie alpine*, 97(1) : 84-95.

Mason, C. et Simmons J. (2014), Embedding Corporate Social Responsibility in corporate governance: a stakeholder systems approach, *Journal of Business Ethics*, 119: 77-86

Micthell, 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

Mission de la France (2015), *Pôle « Tourisme de Montagne »*, www.franceonugeneve.org/Pole-Tourisme-de-montagne

Montagne Leaders (2014), *Top 100 2013/2014, les domaines skiables français résistent*, www.montagneleaders.fr

Mullenbach-Servayre, A. (2007), L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la RSE, *La Revue des Sciences de Gestion*, 222 : 109-120

Renaud, A. et Berland, B (2007), *Mesure de la performance globale des entreprises*, Actes du Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, 05/2007

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

Wolff, F. C. (2014), Lift ticket prices and quality in French ski resorts: Insights from a non-parametric analysis, *European Journal of Operational Research*, 237: 1155-1164

Wood, D. J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 16(4): 691-718

Wood, D. J. (2010), Measuring Corporate Social Performance: A Review, *International Journal of Management Review*, 12(1): 50-84

Yin, R. K. (2011), *Applications of Case Study Research*, Sage Publications

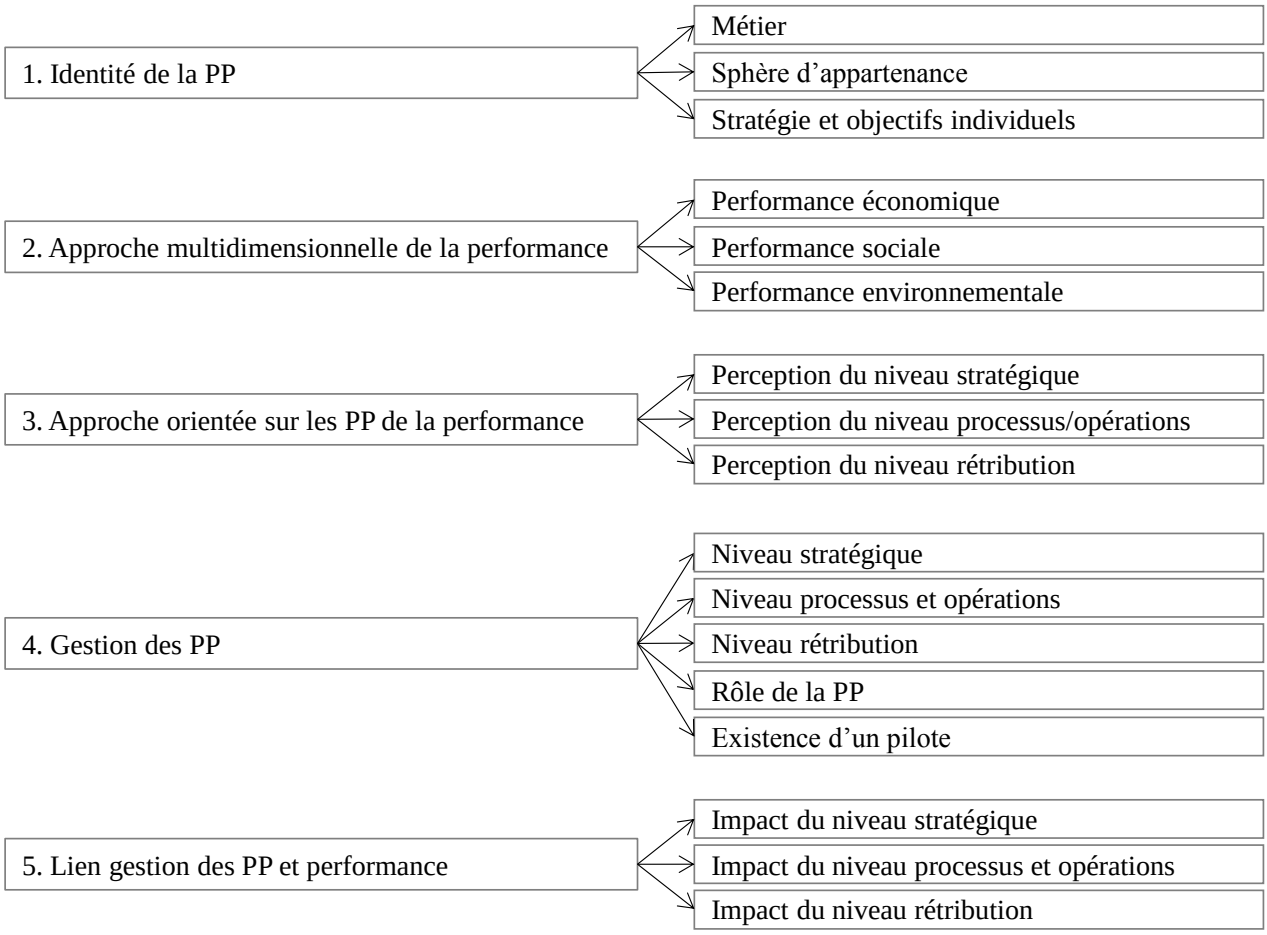
Yin, R. K. (2013), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications

ANNEXE 1. TABLEAU DES PERSONNES INTERROGEES

Sphère politique
Maire
Premier(ère) adjoint(e)
Second(e) adjoint(e)
Quatrième adjoint(e)

Sphère civile
Association Vie Val D'Is
Services Techniques
Direction Générale des Services
Parc de la Vanoise
Sportif de haut niveau originaire de la station
Club des Sports (CSVI)

Sphère clientèle
20 clients

Sphère économique
Régie des Pistes (RPVI)
Val d'Isère Téléphériques (STVI)
Office de Tourisme (OTVI)
SAEM SOGEVALDI
Hotelier 1
Hotelier 2
Tour Operator 1
Société SAGS
Commerçant 1
Résidence de tourisme 1
Ecole de ski 1
Syndicat des Hoteliers et Restaurateurs
Restaurateur 1
Restaurateur 2
Restaurateur 3

ANNEXE 2. NIVEAUX 1 ET 2 DE LA GRILLE DE CODAGE UTILISEE