

Transition  
des destinations  
de montagne :  
regards théoriques  
sur des marches  
d'approche





## Institut pour la recherche

L'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts soutient des projets de recherche s'inscrivant dans les champs d'intervention et les missions de la Caisse des Dépôts.

Son rôle est de favoriser la recherche dans les domaines liés aux activités de la Caisse des Dépôts, sur des thématiques variées telles que l'épargne, la finance long terme, le développement économique des territoires, la transition énergétique et écologique, les impacts du vieillissement, etc.

## Ont contribué à la rédaction de ce cahier de recherche :



**Dominique Kréziak** est Professeure des universités en marketing à l'Université Savoie Mont Blanc (laboratoire IREGÉ) Directrice de la chaire de recherche Tourisme Durable, Fondation USMB - Directrice du Master Événementiel IAE Savoie Mont Blanc.

Ses recherches portent depuis une vingtaine d'années sur la consommation responsable (fin de vie des objets, obsolescence, valeur résiduelle) et sur les usages émergents de la montagne, les stratégies d'adaptation des territoires touristiques, dans une perspective de transition environnementale.



**Matthieu Battistelli** est Normalien et agrégé en économie-gestion, maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Savoie Mont-Blanc (laboratoire IREGÉ).

Ses recherches portent sur les nouvelles formes organisationnelles (holocratie, sociocratie, entreprise libérée) et la prise en compte stratégique des grands défis sociaux et environnementaux dans les organisations.



**Elodie Manthé** est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Savoie Mont-Blanc (laboratoire IREGÉ). Diplômée de Sciences Po Aix-en-Provence.

Ses recherches portent sur la philanthropie dans les contextes de consommation, notamment touristiques. Elle s'intéresse au rôle des consommateurs et touristes dans le financement d'actions charitables et aux conséquences de la sollicitation de dons.



**Rémi Ardiet** est docteur en économie territoriale, spécialisé innovation collaborative et territoires de montagne. Post-doctorant à la chaire tourisme durable - Fondation USMB (laboratoire IREGÉ).

**Sujet de thèse :** « Analyse de l'interaction des logiques économiques et sociologiques dans la collaboration inter-organisationnelle : le cas du Cluster Montagne comme représentation de l'écosystème du sport et du tourisme de montagne ».

### **Thèse soutenue en décembre 2023**

Ses recherches portent sur les modalités de collaboration au sein de divers collectifs d'organisations et sur les facteurs favorisant leur engagement dans la transition.



**Ilse De Kljin** est docteure en science de gestion. Aujourd'hui cheffe de projet tourisme durable à l'agglomération du Grand Annecy.

**Sujet de thèse :** « Tourisme transformationnel : la confrontation avec des pratiques frugales en vacances comme levier d'adoption de comportements pro-environnementaux ».

**Thèse soutenue en décembre 2023.**

Ses recherches portent sur la consommation responsable et le tourisme transformationnel.



**Angèle Richard** est doctorante en management stratégique (laboratoire IREGÉ).

**Sujet de thèse :** « Transformation stratégique des stations de montagne : une approche par le business model durable ».

**Soutenance de thèse octobre 2025**

*« Je suis captivée par la transformation stratégique des stations de montagne. Face à la rareté progressive d'une ressource neige au cœur de leur business model, ma contribution scientifique consiste à comprendre la transformation de ces stations. »*



**Emeline Daumard** est responsable des partenariats et du mécénat Fondation USMB et coordinatrice de la chaire Tourisme Durable et de la chaire VALCOM - Valoriser les communs.

18 années d'expérience dans le domaine du tourisme en montagne notamment sur l'accueil, le service, la fidélisation et le parcours client - le pilotage de projets stratégiques et de développement. Vif intérêt pour les sujets sociétaux, les nouvelles formes d'organisations et les modèles économiques en lien avec les Fondations et l'ESS.



**Florentin Moenne-Loccoz** est doctorant en science de gestion (laboratoire IREGÉ). Il a été ingénieur d'études - chaire tourisme durable - pour le projet Grand[la]Bo en 2023 et 2024.

**Sujet de thèse :** « Gérer la bifurcation écologique des organisations : entre héritages organisationnels et ouverture au vivant. »

Ses recherches portent sur la transition écologique des organisations et leur contribution à la régénération du vivant. Persuadé qu'il ne suffit pas d'être sensible au changement climatique pour amorcer une transition écologique, son travail de recherche tend à mettre en évidence des verrous, des freins socio-économiques qui maintiennent une inertie au sein des organisations.



**Emilie Meynet** est consultante RSE - tourisme durable. Ingénieure d'études chaire tourisme durable - Fondation USMB

Près de 15 années d'expérience dans les métiers du tourisme et une spécialisation dans le tourisme durable et l'économie sociale et solidaire. Accompagnement des territoires et des acteurs du tourisme (publics et privés) dans leurs démarches stratégiques de transition écologique et sociale et dans leurs changements de pratiques vers un tourisme durable et responsable.

Animatrice de la fresque de la montagne.

Liens et références :

- Étude d'impact des Championnats du monde de ski alpin Courchevel – Méribel 2023 :
  - Étude complète : <https://www.sports.gouv.fr/sites/default/files/2024-10/etude-d-impact-conomique-environnemental-et-social-des-championnats-du-monde-de-ski-alpin-courchevel-m-ribe-2023-10217.pdf>
  - Synthèse : <https://www.sports.gouv.fr/sites/default/files/2024-10/synth-se---tude-d-impact-conomique-environnemental-et-social-des-championnats-du-monde-de-ski-alpin-courchevel-m-ribe-2023-10219.pdf>
- Projet de territoire Méribel 2038 - <https://www.mairiedesallues.fr/meribel-2038/>
- Projet Grand[la]Bo – étude sur les business models - <https://www.mairielegrandbornand.com/wp-content/uploads/2024/06/USMB-Diagnostic-J-Business-models-durables-presentation-complete.pdf>

---

## Table des matières

---

<b>Transition des destinations de montagne : Regards théoriques sur des marches d'approche</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Parcours vers des territoires durables</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. Préparer l'itinéraire</b> .....	<b>6</b>
1.1.1. L'utopie pour concevoir son avenir économique .....	<b>6</b>
1.1.2. Cartographier les Business models comme point de départ de la réflexion de transition .....	<b>7</b>
<b>1.2. Se mettre en marche vers la transition des territoires de montagne :         entre impulsion évènementielle et endurance territoriale</b> .....	<b>10</b>
<b>2. Les usagers ouvrent de nouvelles voies</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1. L'itinérance : un mode de vacances pour adopter des usages de sobriété</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2. Un pas de côté : et si les touristes étaient aussi des mécènes         pour les territoires visités ?</b> .....	<b>15</b>

Les territoires de montagne sont en première ligne du changement climatique, et doivent dès maintenant anticiper leur adaptation ainsi que la réduction de leurs impacts environnementaux. Si la nécessité de lancer la réflexion et l'action liée à la transition des territoires de montagne s'étend peu à peu parmi les acteurs, la mise en œuvre reste délicate et génère des débats dont l'intensité est à la hauteur des enjeux et de la complexité du sujet.

L'objet de ce cahier de recherche est de proposer des pistes et modélisations de la mise en œuvre de la réflexion sur des territoires alpins à travers plusieurs cas que nous avons pu observer attentivement dans le cadre des travaux de la Chaire de recherche « Tourisme Durable » de la fondation de l'Université Savoie Mont Blanc.

Lancée en 2022 à l'initiative de la fondation de l'Université Savoie Mont Blanc, **la chaire de recherche Tourisme Durable** a pour objet de développer, avec des destinations et des acteurs du territoire, des modèles et des outils de transformation durable, destinés à les accompagner dans leur transition. Elle fédère une dizaine de chercheurs du laboratoire IREG (Institut de Recherche en Gestion et Économie) sous la direction scientifique de Dominique Kréziak, professeure des universités. Ils déploient leurs compétences dans un programme de recherche collaboratif pluriannuel, lié aux enjeux économiques, environnementaux et sociaux du secteur du tourisme en montagne, autour de trois axes principaux :

- Trajectoires des modèles économiques des destinations de montagne vers des business models durables.
- Usages émergents de la montagne et du rôle des usagers dans le renouvellement de l'attractivité et des clientèles.
- Facteurs d'accélération et d'orchestration dans les démarches de projet de territoires durables, notamment le rôle des grands événements et des processus de labélisation.

Ce cahier de recherche n'a pas pour but d'être exhaustif, ni bien entendu sur le sujet de la transition des territoires, ni sur l'ensemble et le détail des travaux menés au sein de la chaire. Il invite à parcourir plus spécifiquement quelques cas et d'en tirer, à travers un regard de modélisation plus théorique, des enseignements méthodologiques plus généraux, pour les remobiliser ailleurs ou s'en inspirer.

Dans une première étape, il s'agira d'observer concrètement comment se met en œuvre et se déroule la réflexion collective liée à la transition sur des territoires de montagne. D'abord préparer son itinéraire, et deux voies sont proposées : les utopies, pour concevoir son avenir économique, et la cartographie des *Business Models* pour analyser son point de départ.

Puis se mettre en route, pour un (grand) jour, ou pour toujours, à travers le cas du comité RSE des Championnats du monde de ski de Courchevel-Méribel 2023, et celui de la démarche de territoire durable « Méribel 2038 », que nous examinerons au prisme de la théorie de l'action planifiée.

Dans une seconde étape, nous ouvrirons d'autres voies, à travers deux exemples de recherche qui mettent les usagers au centre : ils ne sont pas des passagers clandestins des parcours de transition, mais ont un rôle majeur à jouer. L'itinérance sera examinée dans son pouvoir transformationnel vis-à-vis de l'adoption d'usages de sobriété. Puis nous ferons un pas de côté en considérant les visiteurs comme de possibles mécènes des territoires qu'ils visitent.

# 1. Parcours vers des territoires durables

## 1.1. Préparer l'itinéraire

### 1.1.1. L'utopie pour concevoir son avenir économique

#### 1) Co-crée ensemble une valeur durable pour l'avenir économique

Face à l'accélération des enjeux économiques, sociaux et environnementaux, les stations de montagne sont amenées à se transformer progressivement pour garantir la pérennité économique de leur business model. Cette transformation nécessite d'impliquer un ensemble de parties prenantes impactées et concernées par l'avenir économique des stations de montagne. Elles sont alors amenées à co-crée ensemble le business model futur visant à intégrer une triple valeur : économique, sociale et environnementale. Une des principales barrières à la co-création se trouve dans la gestion des conflits d'intérêts pouvant freiner significativement un alignement stratégique. C'est pourquoi, il s'avère nécessaire aujourd'hui de fournir des outils et des méthodes pour répondre aux questions suivantes : Qui doit-on intégrer dans cette co-création ? Comment co-crée ensemble dans un objectif de soutenabilité ? Comment dialoguer pour s'aligner vers une proposition de valeur partagée ? Comment gérer une transformation stratégique de business model avec un ensemble de parties prenantes ?

#### 2) Se projeter collectivement pour concevoir une vision stratégique

Pour qu'elles s'alignent vers une vision commune de futur business model, les parties prenantes ont besoin de dialoguer afin de comprendre les intérêts des uns et des autres. Cette vision commune nécessite notamment de dialoguer sur la raison d'être du business model, la façon dont une station de montagne souhaite la mettre en œuvre et les produits et services associés. Repenser la vision stratégique actuelle implique de créer des représentations collectives du futur business model avec des images perceptibles de ce qu'il devrait être afin de favoriser un alignement de valeur partagée. En faisant appel à leur imagination, les parties prenantes mobilisées se projettent alors en formulant une nouvelle proposition de valeur à partir de leurs représentations collectives. Il existe cependant un certain nombre de difficultés à se projeter pour penser le futur business model. Parmi celles-ci, la capacité à se détacher du système économique actuel, dépendant des idéologies dominantes, s'avère une tâche hasardeuse dans un contexte urgent et incertain. Pour répondre à cette difficulté, nous proposons une méthode prospective de dialogue par les scénarios utopistes afin de co-crée une vision commune de business model durable.

#### 3) Les scénarios utopistes au service de l'imagination collective

Si l'utopie semble abstraite dans sa mobilisation, elle constitue en revanche un véritable outil méthodologique pour construire une méthode prospective de dialogue. Elle a l'avantage de limiter la dépendance au système économique actuel, en s'autorisant à envisager un avenir désirable. En effet, il est souvent plus simple d'imaginer le pire pour l'avenir que d'imaginer ensemble des solutions désirables à co-construire. À terme, l'utopie permet de motiver l'engagement des parties prenantes tout en répondant à des contraintes et des menaces actuelles. Dans notre recherche, nous avons mobilisé l'utopie pour construire des scénarios exploratoires de business model durable. Pour y parvenir, nous avons construit une méthode prospective de dialogue permettant de :

- 1) identifier les représentations individuelles du business model actuel,
- 2) faciliter le passage aux représentations collectives du business model futur en concevant un scénario prospectif,
- 3) Co-crée et critiquer sa proposition de valeur imaginée au sein du scénario,
- 4) évaluer la désirabilité de la vision de business model co-créée.

Cette méthode a été appliquée lors d'ateliers prospectifs avec un ensemble de parties prenantes dans une station de montagne. Les résultats de cette méthode ont été persuasifs puisqu'elle s'est avérée utile pour briser la glace et initier le dialogue au sein de cette conflictualité d'intérêts. En effet, cette méthode a permis de déterminer des enjeux d'intérêt commun pour se projeter sur la désirabilité d'une valeur partagée. Plusieurs propositions ont été apportées à ces enjeux tout en adoptant une approche critique des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces des différentes visions. L'évaluation de ces visions détermine que cette méthode s'est avérée efficace pour construire la désirabilité d'un futur business model durable. Nous recommandons cependant de poursuivre cette méthode en recherchant des outils complémentaires pour que ces visions, une fois désirables, soient viables et faisables.

#### 4) Et à présent ?

Cette recherche a permis de valider la capacité transformatrice de l'utopie à favoriser un alignement de valeur en construisant une désirabilité. Pour le business model, nous apportons une meilleure compréhension en le mobilisant comme un schéma cognitif capable de reconfigurer continuellement une proposition de valeur grâce à l'imagination. L'utopie s'avère dans ce cas, un véritable levier d'action stratégique à mobiliser dans la conception cognitive d'un business model durable. En effet, elle permet de se désancrer des représentations individuelles du business model actuel en créant un espace de réflexion. Aujourd'hui, elle sert à dessiner ensemble un avenir économique désiré réduisant ainsi les risques de conflictualité. Enfin, elle permet d'initier dans l'immédiat la construction d'une vision commune de business model durable permettant de limiter de potentiels échecs de transformation stratégique.

### 1.1.2. Cartographier les *Business models* comme point de départ de la réflexion de transition

Comme nous le savons, le secteur du tourisme, notamment en moyenne montagne, fait face à de nombreux bouleversements structurels (changement climatique, baisse de la fréquentation, vieillissement de la clientèle, désintérêt, baisse de la démographie, épuisement des ressources) qui apparaissent comme les catalyseurs d'une transition organisationnelle à laquelle ces territoires doivent répondre.

Cet article rend compte d'une recherche menée sur un territoire de moyenne montagne support de station. L'objectif était de la doter d'outils l'aidant dans l'élaboration de sa vision stratégique. Une méthodologie unique, à la fois qualitative et quantitative, a ainsi été développée afin de proposer une cartographie du business model du territoire. L'objectif est de rendre visuel le fonctionnement du portefeuille de business model et d'en pointer les faiblesses afin d'envisager une transition stratégique.

#### POINT THÉORIQUE

##### Portefeuille de business model

L'approche par le business model (ou modèle économique) est particulièrement pertinente pour rendre compte de l'organisation d'une activité économique, en termes de proposition de valeur, de clientèle, de partenaires. Or, sur un territoire touristique de montagne, de nombreuses activités cohabitent, sont structurées ensemble, et répondent plus ou moins à une proposition de valeur commune. Afin de mieux percevoir la structuration de ces différentes activités économiques entre elles, l'approche en portefeuille de modèles économiques permet une compréhension fine de ces liens. Cette approche inclut les spécificités du territoire (son histoire, la place et le potentiel des activités liées au ski, le poids relatif de certaines activités par rapport à d'autres, les logiques de complémentarité et de conflits, etc.).

#### MÉTHODOLOGIE

L'identification des business models repose sur une phase qualitative, une série d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des gestionnaires principaux (OT, conseil municipal, remontées mécaniques et divers socioprofessionnels). À partir de là, une phase quantitative, basée sur des données financières de la commune, a permis de quantifier les business models en termes d'ETP et de valeur ajoutée.



## Résultat 1 : la cartographie du portefeuille de business model

Le cœur du portefeuille de business model du territoire étudié repose essentiellement sur deux business models dits « duals » (Figure 1), parce que fortement complémentaires. Comprenant toutes les activités qui touchent au **patrimoine** (agropastoralisme, activités culturelle, gastronomie, artisanat) et les activités **ludiques** (ski alpin, ski nordique, multiactivité d'été).

En plus de l'aspect organisationnel, ces activités sont articulées autour d'une proposition de valeur complémentaire qui favorise l'attractivité du territoire - à savoir l'habiter authentique. Les personnes qui viennent profiter des activités ludiques choisissent cette destination pour son caractère authentique, en lien avec son patrimoine, ainsi que son cadre naturel préservé et entretenu. Inversement, une personne qui se rend sur cette destination pour profiter des activités culturelles pourra également pratiquer des activités ludiques dans un cadre authentique.

Figure 1- Cœur du BM dual

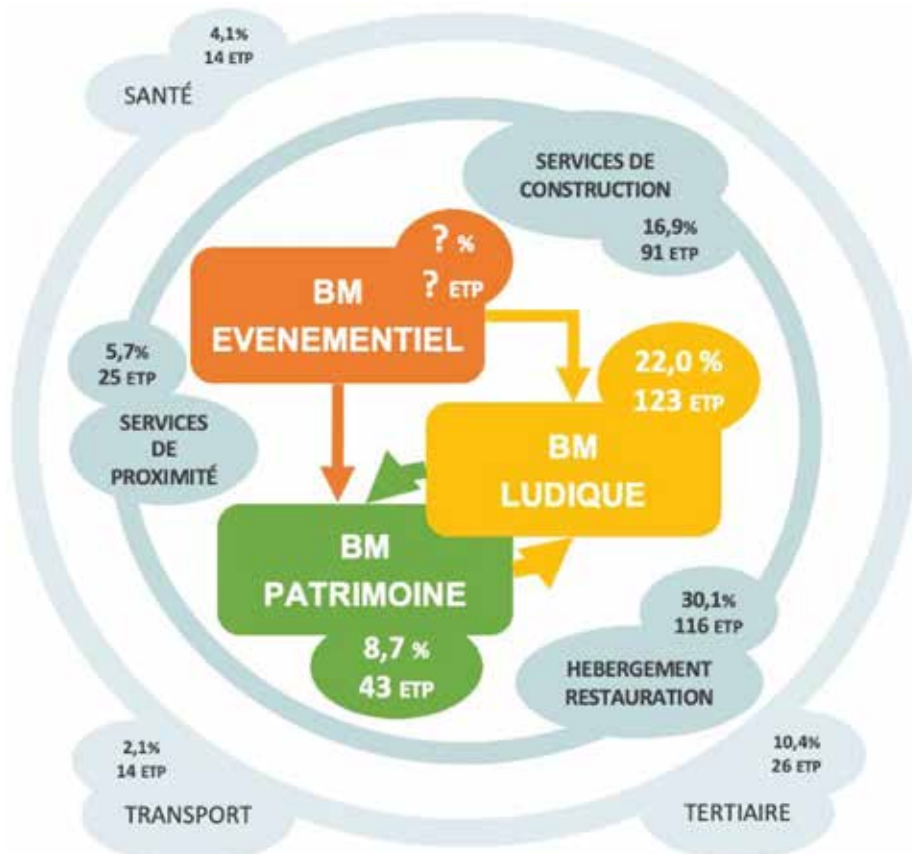


D'un point de vue organisationnel, le ski se déroulant l'hiver, le pastoralisme l'été, chacune de ces activités repose sur des rythmes saisonniers complémentaires. L'activité agricole permet en outre, grâce aux pâturages, d'entretenir des paysages ouverts utiles pour la pratique du ski. Quant à l'activité du ski, par ses aménagements, elle facilite les accès aux pâturages et permet une gestion facilitée de l'eau pour les usages agricoles.

Dans la cartographie du portefeuille de business model proposée (Figure 2), on retient aussi le BM événementiel qui génère une certaine attractivité pour les deux BM duals. En effet, les événements sportifs de classe nationale et internationale permettent au territoire de véhiculer une image dynamique et jeune, évitant d'être trop ancrée dans le passé, en s'affirmant comme un incontournable du sport professionnel. Quant aux événements culturels, ils permettent d'affirmer la stratégie et l'identité du territoire tourné vers un public familial.

Les cercles suivants donnent à voir les activités qui gravitent autour de ce cœur économique et en bénéficient en termes de clientèle et de flux financiers. Pour chacune de ces activités et BM, le pourcentage de PIB local<sup>1</sup> a été calculé ainsi que le nombre d'équivalents temps pleins.

Figure 2- Cartographie du portefeuille de BM



1 • Les données du BM événementiel n'étant pas directement reliées au Grand Bornand, elles n'apparaissent pas dans le PIB local.



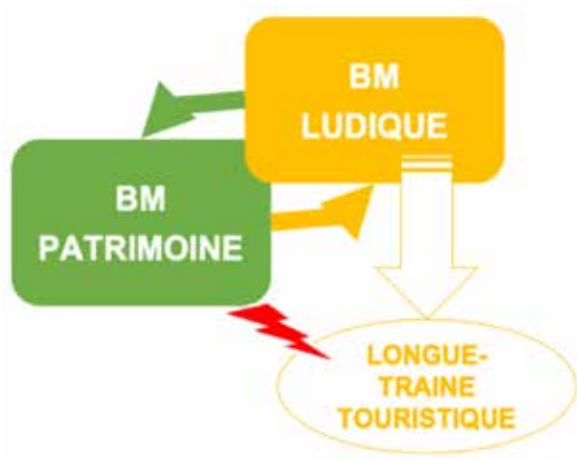


## Résultat 2 : la longue traîne touristique aux effets ambivalents

Pour faire face à une saisonnalité importante des activités économiques et pour limiter la dépendance économique du territoire à l'activité ski, on relève une diversification importante des activités touristiques. On retrouve ainsi une large gamme d'offres d'activités, été comme hiver, très structurée et facilement accessible sur le site de l'office du tourisme.

On parle alors d'un effet « longue traîne », car il s'agit de vendre de petites quantités de nombreuses activités ludiques différentes à un grand nombre de personnes. Ce basculement d'un modèle touristique centré l'hiver sur le ski vers un modèle « longue traîne » (Figure 3) répond à plusieurs objectifs d'adaptation face aux conjonctures : se distinguer par rapport à la concurrence, diversifier son portefeuille de revenus, capter un large panel de clientèle en les faisant rester sur le territoire, et évidemment répondre au manque de neige.

Figure 3- Longue traîne touristique



Toutefois, la diversification touristique engendre une forme de paradoxe. Si elle constitue des relais de développement économique en même temps qu'elle rend la montagne plus accessible aux visiteurs en proposant une « expérience de la montagne » plurisaisonnière, elle peut aussi engendrer de sérieuses vulnérabilités.

### DÉSORGANISATION

La capacité d'accueil sur certains sites à succès est souvent dépassée, car les infrastructures comme les parkings, les sentiers de randonnées, les routes, les transports sont saturés.

Contrairement à l'hiver où la fréquentation de l'espace et la gestion des flux sont maîtrisées, la multiplication des activités l'été et ses effets ne sont pas gérés, générant de la désorganisation sur le territoire, un dérangement de la faune et de la flore plus important, et des conflits d'usage.

### MOINDRE ATTRACTIVITÉ

L'image véhiculée par la montagne, d'affranchissement, de déconnexion, de liberté et d'un territoire authentique et préservé, attire de plus en plus de visiteurs.

Cependant, la capacité d'accueil étant dépassée sur certains sites, la « sur-fréquentation » engendre une dégradation de l'expérience vécue par les visiteurs. Ce qui diminue l'attractivité du territoire.

### DÉPENDANCE ACCRUE À L'ÉCONOMIE DU SKI

La diversification des activités économiques a pour but de rendre le territoire moins dépendant de l'économie du ski.

Or, les revenus de l'économie du ski payent aujourd'hui cette diversification, dont peu d'activités sont encore rentables. N'étant pas à l'équilibre, elles sont financées par les retombées de l'économie du ski.

Ainsi, la diversification, à défaut de réduire la dépendance au ski, rend l'économie du territoire d'autant plus dépendante aux retombées économiques du ski.

## 1.2. Se mettre en marche vers la transition des territoires de montagne : entre impulsion évènementielle et endurance territoriale

Lors des Championnats du Monde de Ski Alpin Courchevel Méribel 2023, l'Université a été invitée à observer le comité d'organisation et le comité RSE créé à cette occasion. Dans le même temps, les stations hôtes de ce grand évènement sportif international ont initié leurs projets de territoire durable et la fondation de l'Université Savoie Mont Blanc lançait sa chaire de recherche « Tourisme durable ». Ce contexte a donné naissance à une collaboration étroite qui a permis aux chercheurs de l'Université Savoie Mont Blanc de participer aux réflexions du comité RSE, à l'étude d'impact de l'évènement, tout en observant parallèlement le projet de territoire durable Méribel 2038. Cette étude longitudinale et simultanée permet, à travers deux études de cas, de porter un regard plus global et théorique sur la façon dont la discussion sur la transition environnementale se met en œuvre concrètement dans des destinations de montagne, et quels enseignements en tirer pour d'autres contextes. Commençons par présenter nos résultats d'observation sur le comité RSE des championnats du monde puis sur le démarrage du projet de territoire durable, puis élargissons la perspective en mobilisant le cadre théorique de la théorie de l'action planifiée.

### Un peu de méthodologie

Dans le cadre de cette étude longitudinale, une cinquantaine d'entretiens ont été menés sur les deux projets auprès des différentes parties prenantes concernées, en amont, pendant et après l'évènement. Ces entretiens ont été complétés par une observation participante du fonctionnement du comité RSE des championnats du monde et des réunions publiques du projet de territoire. Les entretiens ont été enregistrés et les notes de terrain ont été transcrits et analysés. L'analyse des données a permis de faire émerger un cadre théorique adéquat pour rendre compte des dynamiques à l'œuvre : la théorie de l'action planifiée (Ajzen, 1985), issue de la littérature en psychologie sociale. Ce cadre théorique permet de repérer des éléments clés des mécanismes en action, au-delà des spécificités contextuelles.

### Partir pour un jour : Comité RSE des CMCM23, un travail clé, sur un périmètre encore restreint

Quels sont les éléments marquants de la démarche RSE des championnats du monde de ski de Courchevel-Méribel 2023 (CMCM23) ? Tout d'abord, le portage politique. Dès la phase de candidature, la minimisation de l'impact de l'évènement et la question de l'héritage ont été intégrées. L'organisation a rapidement affiché son intention de prendre en compte les enjeux de dévelop-



pement durable en signant la charte des 15 engagements écoresponsables du ministère des sports afin de minimiser l'impact de l'évènement. Au fil de l'ensemble du projet, le CO lui a donné une place centrale d'une part en créant un poste puis en recrutant une responsable RSE et en instaurant un Comité RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), avec comme objectif de piloter une démarche transversale de manière collective. Portés politiquement par la gouvernance du CO, son président et sa directrice générale, les engagements rendus publics dans la politique RSE, ainsi que les objectifs chiffrés définis dans la stratégie ont été rappelés et répétés continuellement tout au long du projet. Ceci aussi bien lors des prises de paroles que lors des réunions plus opérationnelles, de façon à la fois formelle et informelle.

La méthodologie structurée retenue s'appuie sur deux piliers : d'une part sur le mode de participation et d'animation ouvert et cadré et un mode de fonctionnement transparent, d'autre part sur des indicateurs et des mesures de performance.

Si la prise en compte des aspects environnementaux des GESI se généralise dans le principe, la constitution du comité RSE frappe ici par le choix d'un comité très ouvert, réunissant une large diversité de parties prenantes internes et externes. Le comité rassemble les acteurs du sport (Fédération, Club des Sports), les exploitants de domaines skiables, les acteurs du territoire (OT, Mairies, Communauté de Communes), les associations environnementales et les chercheurs universitaires.



Ces membres ont tous été invités à contribuer à la co-construction de la démarche environnementale et sociale du CO. de la définition de la stratégie à la mise en œuvre du plan d'action et son évaluation. Tous n'ont toutefois pas le même rôle (co-décision, co-construction, dialogue et information), dans le processus de prise de décision qui est explicite : le comité RSE fait émerger des idées qui sont ensuite proposées au CO et CA (membres fondateurs). Cette acceptation de collaborer ensemble vers ce but partagé a abouti à la définition/validation d'un périmètre d'action ainsi qu'à la naissance d'un plan d'action s'appuyant sur des initiatives déjà existantes impulsées par les parties prenantes engagées au sein du comité RSE, puis élargis à un maximum d'acteurs impliqués dans la livraison de l'évènement (sponsors, prestataires et fournisseurs entre autres). La pression temporelle intrinsèque à l'organisation d'un évènement joue ici un rôle moteur, à double tranchant : les décisions, même imparfaites, doivent être prises, sur la base de mesures ou de méthodes existantes, et sont d'autant plus acceptées, que les parties prenantes ont participé à l'ensemble du processus. Au fil de réunions successives, les futurs souhaitables sont explicités, puis passés au crible de la faisabilité technique à court terme. Ce processus très contraint, notamment par le temps de l'évènement conduit le comité à évoluer collectivement vers des propositions et des actions qui seront mises en œuvre lors de l'évènement.

Le comité RSE de l'évènement a permis à des acteurs de la montagne d'échanger, de dialoguer, de s'écouter pour parvenir ensemble à faire converger leur point de vue et consentir à la validation d'une vision commune : la nécessité de réduire l'impact de l'évènement. Une occasion de discussion saluée, même si tous les acteurs observent que tout ce qui était souhaitable n'a pas pu être réalisé.

« Pas de performance sans mesure nous a dit l'une des parties prenantes. Pour cette raison, le choix a été fait de prioriser des indicateurs déjà connus, permettant à la fois des mesures, des objectifs chiffrés et l'évaluation de l'atteinte de ces objectifs. Deux bilans carbone ont été réalisés afin de mesurer l'efficacité des actions visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'évènement, mais aussi à estimer celles-ci de façon plus précise. La méthodologie pour structurer et évaluer la démarche RSE s'est appuyée sur le recours à la norme internationale ISO 20121 dédiée spécifiquement au secteur évènementiel. L'ISO 20121 a permis de s'assurer de la prise en compte des enjeux de développement durable dans l'ensemble des activités et métiers de l'organisation et a aussi constitué un objectif fédérateur pour l'ensemble des parties prenantes.

Les résultats sont significatifs en termes de réduction des impacts environnementaux. En effet, les efforts des organisateurs ont été validés par l'obtention de la certification ISO 20121. Ces efforts ont aussi été visibles et appréciés par les participants à l'évènement et les parties prenantes impliquées. Toutefois, les résultats notables obtenus par le comité RSE excluent certains aspects clés de l'évènement. De fait, ils ne questionnent notamment pas le mode de fonctionnement habituel des compétitions de ski et de l'évènementiel sportif qui sont décidés par d'autres instances à un autre niveau et sur une autre échelle temporelle. En outre, les actions du comité RSE ne concernent pas les aménagements structurels des destinations d'accueil, décidés et réalisés avant même la constitution du comité RSE et n'entrant de ce fait pas dans son périmètre d'actions et d'évaluation. Pourtant, ce sont bien les enjeux précédemment cités qui sont au cœur des problématiques de l'évènementiel montagnard du futur. Enfin, la transmission des bonnes pratiques reste un élément plus fragile du projet et la question de l'héritage, au cœur de cet évènement dès le début, reste ouverte.

### **Partir pour toujours : Méribel 2038, un projet partenarial de territoire durable**

Au même moment, la commune des Allues, sur laquelle se situe la station de Méribel créée en 1938, se lance dans une réflexion structurée sur son avenir et lance son projet de territoire durable, Méribel 2038. Engagement pris dans la campagne électorale municipale, il s'agit d'imaginer et de s'orienter vers l'échéance des 100 ans de la station. L'impulsion politique se traduit par la création d'un poste de « direction des équipements station et aménagement durable de la montagne ». Ce poste est transversal et de haut niveau hiérarchique, ce qui témoigne de l'impact profond attendu sur l'ensemble du fonctionnement de la commune.

Pilotée par la mairie, la démarche concertée, partenariale et multithématique s'appuie sur une méthodologie très structurée pour mettre en œuvre la participation des habitants (enquête en ligne, consultations, ateliers, réunions publiques), et des partenaires institutionnels et socio-économiques (12 puis 17 partenaires). Elle aboutit à la définition de 4 axes stratégiques (« Tous impliqués », « Adopter un modèle sobre et décarboné », « Préserver la biodiversité, les espaces, les ressources », « Bien vivre aux Allues »), déclinés en 36 objectifs opérationnels et en 100 actions à court terme et à objectifs chiffrés, portées pour la moitié par les partenaires engagés<sup>2</sup>.

Les démarches s'appuient également sur les actions et réflexions menées conjointement au sein des institutions partenaires qui trouvent dans la collaboration avec Méribel une occasion de partager leurs propres engagements. Cette méthodologie de travail partenariale contribue fortement à l'appropriation de la démarche Méribel 2038 pour toutes les parties prenantes. L'atteinte des objectifs du plan d'action à très court terme permet de maintenir et d'élargir l'élan et l'engagement. La démarche se poursuit maintenant avec un deuxième plan d'action et de nouveaux partenaires qui ont souhaité rejoindre le processus. Certains sujets, pas suffisamment mûrs au moment du premier plan d'action mais déjà évoqués, sont maintenant prêts à être abordés dans la deuxième vague.

Engranger des succès rapides permet de montrer que c'est possible, puis d'utiliser cette dynamique pour continuer à aller dans le sens de la vision. En l'occurrence, la conduite du changement à l'échelle du territoire s'articule ainsi à la fois sur des actions concrètes à court terme et l'élaboration conjointe de la vision à long terme. L'idée est d'impulser simultanément un imaginaire, quelque chose vers lequel on aimerait aller, avec tout de suite des actions, expérimentables, faisables, désirables à court terme, afin de montrer que c'est possible et d'embarquer de nouveaux partenaires, acteurs et parties prenantes du territoire. Cette ambidextrie a été théorisée dans le concept au nom volontairement provocateur : les utopies réelles (Wright, 2017)<sup>3</sup>. L'objectif est donc de mener ces deux réflexions en parallèle. Il s'agit pour le pilote de la conduite du changement de trouver le juste équilibre et la bonne articulation des actions à court terme avec la vision à long terme.



QR code vers le site de la mairie et les documents détaillés ;

## Un éclairage théorique par la théorie de l'action planifiée

Un éclairage théorique permet de porter un regard plus global sur ces deux cas et de dépasser leurs spécificités, afin d'en tirer des éléments transférables et applicables à d'autres situations. La théorie de l'action planifiée va ici permettre de repérer les éléments dynamiques qui ont permis la mise en route de la discussion sur la transition, et la mise en œuvre d'actions sur certains points, mais pas d'autres.

### Un peu d'équipement théorique

**La théorie de l'action planifiée** selon Ajzen (1985, 1991, 2005), a émergé dans le champ de la psychologie sociale comme un moyen de prédire le comportement. Elle est utilisée dans les champs des sciences comportementales et dans la conduite du changement. Nous la mobilisons ici pour décrire le comportement des collectifs d'organisations. Elle prédit que plus l'intention est forte, plus la personne fera d'efforts pour aller vers un comportement et plus il sera probable qu'elle s'engage dans ce comportement. Or l'intention est souvent décrite comme dépendant de l'attitude, qui correspond à la perception collective négative ou positive vis-à-vis du comportement visé. Base de la sensibilisation, il suffirait alors de convaincre, par exemple, que c'est une bonne idée de réduire les émissions de gaz à effet de serre pour que les organisations s'engagent dans les comportements correspondants.

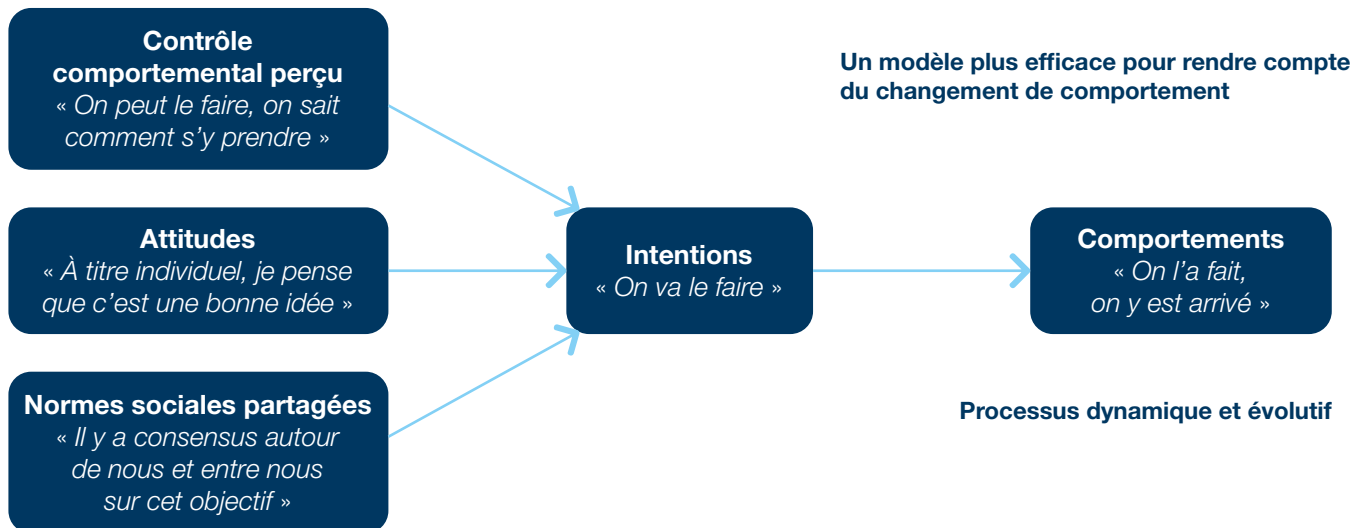
La recherche montre que cette dynamique est loin d'être suffisante, au niveau individuel comme collectif. Pour parvenir à une concrétisation, il convient de jouer sur deux dimensions complémentaires : le contrôle comportemental perçu, c'est-à-dire la perception de la difficulté, de la facilité ou de la faisabilité du changement comportemental visé, et la norme sociale perçue partagée, reflétant le degré d'accord au sein du collectif concerné. C'est en jouant et favorisant ces piliers complémentaires que l'on passe de l'opinion à l'intention et à l'action. Ce modèle sert également à estimer la maturité collective vis-à-vis d'une action, pour repérer les comportements visés sur lesquels il y a à la fois un sentiment de capacité (« on voit comment on pourrait faire », « il existe des façons de s'y prendre », « c'est faisable » etc.), et une norme sociale partagée c'est-à-dire un sentiment partagé que le sujet compte, que l'on doit le faire, qu'on sera jugé positivement en le faisant. C'est la conjonction de ces trois éléments (contrôle comportemental perçu, attitude et norme sociale partagée) qui facilite le passage à l'action. C'est donc sur les trois antécédents de l'intention qu'il convient de travailler pour parvenir au changement.

2 • <https://www.mairiedesallues.fr/meribel-2038/la-strategie/>

3 • Wright, E. O.(2017). *Utopies réelles*. La Découverte.



## La théorie de l'action planifiée



Que nous apprend le regard de la théorie de l'action planifiée sur les deux cas étudiés ici ? Dans les deux cas, pour arriver à cette concrétisation d'un comportement particulier, il a fallu convaincre les partenaires et parties prenantes que c'était une bonne idée de le faire (attitude), insuffler la sensation qu'on peut y arriver (contrôle comportemental perçu), et que plusieurs parties prenantes nous soutiennent et pensent que c'est la direction dans laquelle il faut aller (norme sociale partagée).

Pour les CMCM23, le comportement visé s'est peu à peu défini comme un impact mesuré et réduit de l'évènement sur l'environnement. Le contrôle comportemental perçu a été soutenu par plusieurs points-clés : une personne dédiée, compétente et volontaire a été recrutée à plein temps, au cœur de l'organisation. La méthodologie proposée est structurée et permet d'avancer rapidement. Les outils choisis sont connus : bilans carbone, démarche de certification ISO 20121 ; accompagnement externe plus orienté vers l'action que la sensibilisation ; et enfin les effets d'apprentissage sont réels puisque les mesures ont pu être réalisées dès 2022, en amont des championnats du monde lors des épreuves tests de la coupe du monde. Malgré les difficultés, cela a contribué au sentiment partagé du caractère réalisables des actions engagées.

La norme sociale partagée a été soutenue et créée à travers plusieurs éléments : la présence de la RSE dès la candidature et le portage politique et soutien appuyé et constant par le comité d'organisation ont normalisé le sujet, qui devient transversal. Les territoires d'accueil sont eux-aussi engagés dans des réflexions sur ces sujets, ainsi que les parties prenantes principales, renforçant la norme partagée. Le choix d'un comité RSE inclusif et ouvert permet d'aboutir, sur les quelques sujets retenus, à des accords de parties prenantes aux enjeux très divers. L'intégration de la RSE dans la contractualisation et les cahiers des charges des prestataires ancrent encore le caractère impératif de la démarche. Enfin, le timing très serré, propre à l'évènementiel, fédère les acteurs dans un objectif partagé. Toutefois cet accord n'est possible que sur un périmètre réduit, celui de la réduction des impacts essentiellement carbone. Au-delà des résultats

favorables, certaines parties prenantes essentielles se sont peu engagées, et les réticents le restent. Sur des sujets plus ambitieux, comme la refonte du format des épreuves de sport d'hiver ou les aménagements structurels, il n'y a ni contrôle comportemental perçu, ni norme sociale partagée, leur maturité n'est pas suffisante pour passer de l'envie à la mise en œuvre effective.

Dans le projet Méribel 2038, le modèle de l'action planifiée montre que les sujets qui ont avancé sont ceux sur lesquels une perception de faisabilité, et un (relatif) accord partagé ont pu être obtenus par le travail des responsables. La norme sociale partagée a été soutenue notamment par le portage politique, par la place hiérarchique élevée et centrale de la personne en charge, par sa compétence et sa détermination et par le caractère partenarial de la démarche pilotée par la mairie, montrant que les parties prenantes sont elles-mêmes intéressées et impliquées dans ce type de réflexion. Dynamique similaire pour le contrôle comportemental perçu : un sentiment de capacité à y arriver a été obtenu par une proposition méthodologique très structurée, par la mise en place d'outils de mesure comme la réalisation d'un bilan carbone et par la déclinaison d'indicateurs chiffrés pour évaluer le plan d'action.

Certains sujets étaient assez mûrs, tant sur le plan des outils que de la norme partagée pour se lancer dans l'action rapidement, alors que d'autres, pourtant évoqués, restent présents dans la discussion mais sans mise en œuvre planifiée. Après les premiers succès rapides engrangés qui consolident la confiance et explicitent la norme partagée, l'outil peut maintenant être mobilisé, notamment en ateliers participatifs, comme un indicateur de maturité pour fixer les prochains sujets et enjeux de la phase suivante du projet de territoire durable afin poursuivre concrètement la marche vers les objectifs et la vision à long terme de l'avenir de la station. Mais faute d'outils et de norme partagée, des sujets clés pour l'avenir et la transition en montagne ne sont pas (encore) à l'ordre du jour. Notre programme de recherche se poursuit sur ces deux thématiques, et s'étend notamment à travers l'observation des effets et des dynamiques de la labélisation.

## 2. Les usagers ouvrent de nouvelles voies

Les visiteurs ne sont pas seulement des acteurs passifs dans la réflexion liée à la transition des territoires ! Deux projets de recherche nous montrent comment le voyage, et notamment l'itinérance, peuvent constituer des voies de changement plus globales des comportements, et comment leur rôle peut être élargi vers des modalités plus contributives.

### 2.1. L'itinérance : un mode de vacances pour adopter des usages de sobriété

#### **Le paradoxe des vacances : des efforts relâchés mais un pouvoir de transformation reconnu**

Face au changement climatique, une partie de la population s'engage déjà dans des comportements responsables mais de nombreux freins empêchent encore l'action, pour de multiples raisons : manque d'intérêt, habitudes dont il est difficile de se départir, paralysie face à l'ampleur de l'effort à accomplir... Le contexte touristique n'échappe pas à ce constat, puisque la période des vacances est reconnue comme un temps de relâchement des contraintes rendant peu compatible le maintien des comportements pro-environnementaux quotidiens<sup>1</sup>. Toutefois, les vacances offrent une disponibilité particulière des individus à la réflexion et la remise en question<sup>2</sup>. La littérature académique dédiée au courant relativement récent du tourisme transformationnel affirme même le pouvoir de l'expérience touristique pour encourager des transformations individuelles multiples, qu'elles soient psychologiques, sociales, spirituelles ou comportementales<sup>3</sup>. Et si, justement, on s'appuyait sur le pouvoir transformateur des vacances pour inciter les individus à adopter des comportements plus responsables dans leur quotidien ? Pourrait-on imaginer que des pratiques mobilisées pendant les vacances, a fortiori pro-environnementales - puissent être reproduites dans le quotidien par un effet de transférabilité ?

#### **L'itinérance en vacances : un levier efficace d'adoption de comportements pro-environnementaux dans le quotidien**

Dans le cadre du travail de thèse de doctorat en sciences de gestion de Ilse de Klijn, une collecte de données longitudinale a été réalisée auprès de 20 individus effectuant une itinérance pédestre sur le chemin de Compostelle afin d'appréhender l'ensemble du processus de transformation et d'évaluer si des changements de comportements pro-environnementaux se manifestent

et se maintiennent dans le quotidien à l'issue de cette expérience touristique. Ces individus ont été interrogés en profondeur à trois reprises : au cours de leur itinérance, deux semaines puis six mois après leur retour.

Nos résultats montrent que l'itinérance pédestre, de par son contexte sobre et simplifié, encourage la confrontation avec des pratiques frugales qui invitent l'individu à se recentrer sur l'essentiel. Se déplacer en itinérance à pied implique à la fois de n'emporter que le strict minimum dans son sac à dos mais aussi de revenir à des pratiques basiques - marcher, manger, dormir - par opposition à la vie quotidienne, faite d'abondance et de rythmes soutenus. Au cours de son itinérance pédestre, l'individu accepte donc de vivre temporairement avec moins. Au retour dans le quotidien, cette confrontation déclenche chez l'individu une remise en question profonde de ses propres comportements, impulsant ainsi une réadaptation de ses pratiques routinières.

L'opulence ressentie lors du retour du quotidien, en opposition à l'essentialisme expérimenté pendant l'itinérance, provoque une dissonance interne chez l'individu. Le fait d'avoir vécu pendant un temps dans une forme de frugalité - particulièrement dans un contexte des vacances alors que l'esprit est davantage disponible - pousse l'individu à remettre en question ses habitudes de consommation quotidiennes et à se positionner différemment. Pour réduire cet état de dissonance, on constate alors que l'individu transpose certaines pratiques frugales adoptées pendant son itinérance pédestre dans son quotidien (se déplacer à pied plutôt qu'en voiture, faire du tri dans ses vêtements, ne plus acheter d'objets neufs, favoriser des produits locaux et de saison, consommer moins d'eau...) et que ces changements se maintiennent au-moins 6 mois après leur expérience d'itinérance pédestre.

Cette adoption et ce maintien de pratiques pro-environnementales touchant à des dimensions variées telles que le matériel, la consommation ou encore la mobilité peuvent s'expliquer par un mécanisme de transférabilité de la pratique frugale depuis le contexte de l'itinérance vers le contexte quotidien : la proximité entre ces deux contextes favorise la transférabilité de ces pratiques car il est possible de projeter facilement dans son quotidien - moyennant quelque ajustements - ce retour à l'essentiel expérimenté au cours de l'itinérance pédestre. Ces extraits de discours l'illustrent :

*« D'avoir fait des choix de ce que je mettais dans mon sac ça a vraiment fait un gros déclic. Je vois bien que je fais la même chose dans ma maison, je vais encore vider pour ne plus consommer, pour plus remplir le vide et ne plus avoir peur de ça. Le dépouillement quoi... » Cécile*

1 • Dolnicar, S. (2015). Environmentally sustainable tourists? Dans : The Routledge Handbook of Tourism and Sustainability Routledge.

2 • Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349-370.

3 • Zhao, Y., & Agyeiwaah, E. (2023). Understanding tourists' transformative experience : A systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 188-199.

« Quand je suis partie marcher la première fois [sur Compostelle], je ne marchais même pas jusqu'à la boulangerie, je prenais la voiture. Et aujourd'hui, j'ai plus de voiture et je marche pour aller au travail, je marche deux heures par jour et la marche est devenue un mode de vie dont je suis hyper fière ». Priscillia

Une activité touristique articulée autour de pratiques frugales présente alors le double intérêt d'être moins génératrice de nuisances environnementales pour les territoires (infrastructures touristiques sobre, moindre consommation de ressources naturelles et pollution moindre), et de constituer un levier vers l'adoption de comportements de consommation plus respectueux des limites planétaires. Ce potentiel transformationnel des vacances et du tourisme peut alors se mettre en œuvre en offrant la possibilité d'expérimenter des pratiques frugales sur une courte durée, l'idée étant de leur apprendre à faire moins en vacances afin d'être en mesure de faire moins à la maison. Par exemple, il est envisageable d'inclure une nuit en refuge ou une nuit de bivouac au cours d'un séjour dans un autre type d'hébergement. Ceci peut aussi constituer un élément de promotion d'une destination ou d'un acteur touristique sur des expériences qui encouragent la frugalité : vivre avec peu pendant une activité choisie, pour se recentrer sur l'essentiel.

Nous invitons particulièrement à capitaliser sur l'expérience d'itinérance - pédestre, cyclo, à cheval, en van - car cette activité implique des pratiques frugales mais est aussi très en vogue ces dernières années et prisée par différents profils de clientèles touristiques, et est très présente dans les imaginaires des espaces naturels. Nos résultats indiquent que la présence et les échanges avec la chercheuse pendant mais aussi après l'expérience touristique favorisent la réflexivité de l'individu sur son propre parcours et influencent indirectement leur transformation finale. Des acteurs proposant des expériences frugales (un gardien de refuge, un accompagnateur de moyenne montagne) pourraient ainsi devenir des « passeurs de pratiques frugales » et encourager une réflexion poussée sur les potentiels changements de comportements à adopter à l'issue de cette expérience de frugalité.

## **2.2. Un pas de côté : et si les touristes étaient aussi des mécènes pour les territoires visités ?**

Les touristes pourraient-ils devenir des mécènes des destinations qu'ils visitent, en soutenant, financièrement ou en nature, des initiatives locales, au-delà de leurs dépenses sur place ? Des destinations de montagne européennes explorent désormais cette voie, souhaitant impliquer leurs visiteurs dans leur démarche ou leur réflexion de transition. Cette pratique, qualifiée de « philanthropie de voyage », permet de financer des efforts ponctuels de conservation, de protection de la biodiversité, de développement, de restauration d'espaces naturels, de soutien aux associations locales. Ces contributions des touristes peuvent prendre des formes variées : dons financiers ou en nature, bénévolat (par exemple, participation à des ramassage de déchets), participation

à des initiatives de sciences participatives (comptages d'espèces, recensements de flore), micro-dons en caisse dans les commerces locaux ou des offices du tourisme etc. Il peut également s'agir de compensations carbone liées au voyage, même si cette forme ne contribue pas directement à une destination mais plus globalement à la réduction des impacts du tourisme.

Coordonnés par Elodie Manthé, chercheuse en marketing, une série de travaux de recherche, ont été menés sur ces pratiques en lien avec la chaire de recherche Tourisme Durable. Ces contributions volontaires, même minimales, constituent également pour les vacanciers une façon de s'engager vis-à-vis d'une destination à laquelle ils se sentent attachés, ou dont ils ont l'impression qu'elle leur appartient un peu. Les micro-dons de type arrondis en caisse sont une pratique qui se développe dans de nombreux secteurs. Ils semblent d'ailleurs reliés à la satisfaction lors du séjour, et pourraient constituer une sorte d'indicateur global de l'appréciation. Le soutien aux associations locales constitue la forme la plus appréciée pour les micro-dons financiers, si les conditions de transparence sont respectées et perceptibles.

Les destinations développées sont-elles perçues comme légitimes pour solliciter les contributions volontaires de leurs visiteurs, ou ces dynamiques sont-elles perçues comme relevant du champ du caritatif et de ce fait plus propices à être mobilisées par des destinations de pays en développement ? Une enquête quantitative a été menée auprès de près de 600 touristes d'aventure français, canadiens et suisses. 40 % d'entre eux ont, lors de leur dernier voyage d'aventure, réalisé des contributions que nous qualifions de mécène, c'est-à-dire facultatives et sans contrepartie directe, de type bénévolat, don ou micro-don financier, en nature ou en temps, projet de développement ou encore compensation carbone. Ce n'est donc pas anecdotique. De façon surprenante, ces contributions facultatives ne dépendent pas du degré de développement des destinations visitées : les pratiques mécènes, ainsi que le souhait d'aider la destination visitée, concernent l'ensemble des destinations visitées.

Pour ce type de voyageurs, qui fréquente et dépense dans nos territoires de montagne, ces contributions sont liées au mode de financement de leur voyage. Ainsi 70 % de notre échantillon a bénéficié d'un financement externe partiel pour son voyage, sous la forme principalement de cadeaux collectifs ou de cagnotte, et cela rend les voyageurs d'autant plus généreux. Plus facile d'être généreux avec l'argent des autres, ou lorsque le budget est plus confortable ? Probablement. Toutefois les contributions sont aussi en nature et en temps. Un mécanisme plus profond de redevabilité vis-à-vis des financeurs du voyage émerge dans nos résultats et les entretiens que nous avons menés. Analysé à travers le prisme de la théorie du don-contredon de Mauss et de la réciprocité générale, le souhait de contribuer à la destination est une façon de rendre plus globalement ce qui a été reçu, pour en faire bénéficier la communauté dans son ensemble, un résultat global de la littérature en anthropologie et qui dépasse largement le sujet : un levier de plus à utiliser pour impliquer encore davantage les visiteurs dans les trajectoires de transition ?

## L'ALLIANCE

UNIVERSITÉ – ENTREPRISES – TERRITOIRE



18 membres fondateurs

55 mécènes

18 partenaires

## EN CHIFFRES

2.2M€  
dotation initiale

1M€  
budget annuel  
100% financement  
100% investissement

2.3M€  
dons et promesses de don

700K€  
investissement annuel

100%  
au bénéfice du territoire

## LES AXES



Management & Organisation



Montagne & Environnement



Territoire & Société

## LES PROJETS

7 chaires partenariales

60 projets d'ancrage

## LES ÉVÉNEMENTS

Masterclass

Moments de collaboration

Prospective

## LES ÉTUDIANTS

1 appel à projet étudiant

4 catégories

artiste

citoyen

docteur

sportif

1.5K€  
par lauréat



Partenaires :

IREGE  
INSTITUT DE RECHERCHE  
EN GESTION ET ÉCONOMIE



SAVOIE MONT BLANC  
L'AGENCE

Cluster  
montagne  
Mouvement Développement France

stratorial  
Conseil en gestion et finances locales



réseau  
des Écoles  
Universitaires  
de Tourisme



La Fondation Université Savoie Mont Blanc soutient la recherche et l'innovation afin de contribuer à la réussite des transitions de notre siècle pour un avenir durable et responsable. La Fondation USMB est une instance privée qui existe grâce à 18 membres fondateurs : Université, entreprises, collectivités des deux Savoie. Elle est l'outil de cette alliance.

Ses missions :

- initier et animer la collaboration entre ces acteurs afin de définir des thèmes de recherche ;
- assurer la structuration, le pilotage et la valorisation des projets scientifiques ;
- organiser des événements prospectifs ;
- s'engager auprès des étudiants de l'Université ;
- réaliser les levées de fonds.



Ensemble,  
faisons grandir  
la France

caissedesdepots.fr

Contact : Emeline Daumard,  
responsable des partenariats et du mécénat  
emeline.daumard@univ-smb.fr  
www.fondation-usmb.fr

