

**Développement stratégique du tourisme sportif de  
rivière par régulation corporatiste L'expérience du  
bassin de Saint Anne (Québec) appliquée aux Rivières  
de Provence**

Bernard Massiera

► **To cite this version:**

Bernard Massiera. Développement stratégique du tourisme sportif de rivière par régulation corporatiste L'expérience du bassin de Saint Anne (Québec) appliquée aux Rivières de Provence. en navette, 2004. sic\_00001102

**HAL Id: sic\_00001102**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00001102](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001102)**

Submitted on 19 Oct 2004

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

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

# **Développement stratégique du tourisme sportif de rivière par régulation corporatiste**

## *L'expérience du bassin de Saint Anne (Québec) appliquée aux Rivières de Provence*

Bernard Massiera, Claude Roggero<sup>1</sup>

**Résumé :** Cette étude est réalisée dans le cadre des volontés institutionnelles locales de développer le tourisme de plein nature en conciliant les préoccupations de protection des espaces naturels. Les faiblesses organisationnelles de l'offre qui caractérise l'état des lieux du tourisme sportif de rivière en Provence nous entraîne à la recherche de ses causes. Un recueil méthodologique d'éléments informatifs, issus du contexte socio-économique, guide notre réflexion vers l'origine des résistances à la structuration de l'offre. Cette résistance dévoile le problème de la stratégie inhérente des acteurs de l'offre ludosportive. L'analyse démontre que les résistances au développement de l'offre de tourisme sportif de rivière se révèle principalement d'origine sociale, émanant de la pluralité des acteurs locaux et de leurs difficultés à intégrer une dynamique stratégique commune. Un rapprochement avec l'expérience de la gestion du bassin versant de la rivière Sainte-Anne au Québec, préconise d'inscrire le plan d'action stratégique dans une démarche corporatiste. Adopter ce mode de régulation sociale faciliterait le développement stratégique du secteur touristique des sports d'eaux vives en Provence en valorisant une identité de territoire autour de la rivière.

**Introduction :** Traditionnellement, les activités à dominante sportive qui se déroulent en rivière, comme le canoë et le canoë kayak relèvent du domaine du praticien averti. Elles se sont depuis peu élargies à un ensemble d'activités physiques de loisirs. Ainsi, depuis une vingtaine d'années, à côté de la pratique du canoë kayak qui revêt toujours une dominante sportive, cohabitent diverses pratiques ludiques. Dans la mouvance du développement du temps libre et de l'émancipation des pratiques sportives, la vocation de ces sports aquatiques s'est fortement orientée vers le loisir et intègre les activités de tourisme. Ils ont commencé par une déclinaison ludique des sports de rivière avec l'organisation de raids et d'activités aquatiques pour aboutir à la création d'une large palette de pratiques sportives regroupées sous l'appellation activités d'eaux vives (raft, hydrospeed, floating, randonnées aquatiques...). Actuellement, cette offre, d'où le terme sport a disparu, rassemble un groupe d'activités qui gravitent autour des espaces de tourisme aquatique sans se développer réellement en une offre structurée. Ce constat engage une réflexion d'ordre stratégique concernant les acteurs professionnels de ce secteur.

---

<sup>1</sup> Bernard Massiera est docteur en Sciences de l'Information et de la Communication au sein du laboratoire Sport, Représentations et Régulations Sociales. Claude Roggero est docteur en Science Politique, champion du monde de canoë-kayak en 1975 et quintuple champion de France (1974-75-79-80-81). Tous deux enseignent à la Faculté des Sciences du Sport au sein de l'Université de Nice Sophia-Antipolis ([www.unice.fr/ufirstaps](http://www.unice.fr/ufirstaps)).

**1 – La problématique du développement des sports de rivière :** En Europe, et tout spécialement dans les massifs montagneux de Provence, l'ensemble des rivières et des plans d'eaux accueille des pratiquants de toute origine géographique avec une prédominance des visiteurs d'Europe du Nord. Ces pratiques sont très peu axées sur la performance, ou tout au moins pas dans le sens que l'entendent les instances sportives. La préoccupation principale de ces pratiquants est la recherche de plaisir en évoluant dans un environnement naturel auquel ils se mesurent physiquement. Évaluer leur effectif reste difficile ; une même personne peut pratiquer plusieurs activités dans un séjour de vacances ou plusieurs fois la même activité dans ce même séjour et ne plus faire d'activités le restant de l'année. L'étude des effectifs entraîne le constat que l'offre de tourisme sportif de rivière est problématique. Pour l'ensemble des activités de canoë-kayak et de sports d'eaux vives, on estime la clientèle d'origine française à un million de pratiquants recensés sans y intégrer les visiteurs étrangers. Paradoxalement, sur l'ensemble du territoire national on ne dénombre que 325 clubs et 260 organisations commerciales<sup>2</sup>. Comparativement, en France si la pratique de la voile rassemble 930 000 pratiquants, l'offre se compose de plus de 1170 organisations (dont 600 clubs nautiques affiliés à la fédération Française de Voile)<sup>3</sup>.

Expliquez les freins au développement des acteurs des sports d'eaux vives par une investigation des réalités socio-économiques reste délicat. J-M Darolles s'est heurté à l'impossibilité d'appréhender l'offre structurée destinée à la pratique de tourisme et de loisir<sup>4</sup>. À la lecture du rapport du Ministère du Tourisme, le « nouveau vacancier actif » qui recherche des activités physiques et sportives lors de son séjour de vacances, même s'il reste minoritaire, représente un fort potentiel pour le développement de l'offre d'activités d'eaux vives. Ce constat incite à explorer les causes du faible développement de l'offre par l'analyse des offres telles qu'elle nous est proposée par les professionnels des sports d'eaux vives.

L'analyse des prestations des dix principaux acteurs, localisés à proximité des rivières de la région Provençale, démontre que l'ensemble des produits ne se présente pas sous la forme d'une offre globale de tourisme sportif de rivière avec son assortiment de produits tels que le préconise Gérard Tocquer<sup>5</sup>. Avec une faible présence de produits destinés aux familles et aux publics du troisième âge, l'accès à ces pratiques diminue avec l'âge. Le matériel reste souvent rudimentaire avec une absence d'équipement d'accueil et de confort (vestiaires, sanitaires, moyens de transport, accès pour l'embarquement et le débarquement,...). L'offre éloigne sensiblement les clientèles familiales et les seniors pour essentiellement s'adresser aux jeunes. En effet, avec une moyenne d'âge de 28 ans,

<sup>2</sup> Pigeassou C, Le tourisme sportif : cadre d'analyse et contexte. L'exemple de la France, Publication Université de Montpellier, 2002.

<sup>3</sup> Source : Dossier de presse de la Fédération Française de Voile. [www.ffvoile.org](http://www.ffvoile.org).

<sup>4</sup> Darolles J-M, Canoë, eau vive et tourisme, Les cahiers de l'AFIT, Paris, 1997.

<sup>5</sup> Tocquer Gérard, Marketing du tourisme, Gaétan Morin, Montréal, 1987.

résidant en ville et occupant des emplois tertiaires, la population des pratiquants d'activités d'eaux vives reste plutôt jeune, masculine et d'un milieu social culturellement favorisé<sup>6</sup>. Principale caractéristique de ce public, il opte majoritairement pour des pratiques libres, se déroulant en courts-séjours limitant les retombées économiques pour les professionnels. Leur jeune âge est de nature à réduire les dépenses sur les sites touristiques pour privilégier essentiellement les dépenses liées à la pratique (achat de matériels, investissement dans les transports, hébergement léger de loisir de type camping). De plus, ces populations ne développent pas un réel attachement au site dans lequel l'activité se déroule car leur attente en termes d'activités aquatiques est à dominante fonctionnelle. La qualité du tracé, le débit d'eau, la déclivité du parcours sont des caractéristiques auxquelles ils attachent une importance prioritaire face à la qualité floristique et faunistique du site, la richesse patrimoniale des constructions ou la variété culturelle des populations rencontrées. L'importance est mise sur la fonctionnalité de l'eau en mouvement et de son usage sportif.

De plus, les pratiques professionnelles renforcent cette situation. Habituellement, un opérateur de sport aquatique refuse généralement la présence d'enfants dans un canyon dès l'instant qu'il présente certaines difficultés ou forte fréquentation. Précisons que le nombre d'usagers est limité par décision ministérielle et qu'un enfant bénéficie généralement d'un tarif réduit comparativement à un client adulte. À l'inverse, les opérateurs des via ferrata, escalade, randonnée pédestre et à vélo tout terrain procèdent avec une stratégie différente vis-à-vis de leurs clientèles. Ils accueillent souvent les familles accompagnées de leurs enfants, ces effectifs représentant dans le secteur des sports de pleine nature plus d'un quart des visiteurs. La stratégie de développement des professionnels des sports d'eaux vives se caractérise par la dominance d'un certain « égoïsme » peu propice au développement d'un tourisme sportif de rivière. On constate que leurs activités subissent une forte saisonnalité avec la saturation des lieux au mois d'août. À l'image de la vallée du var, la fréquentation saisonnière des gorges du Daluis reste étroitement lié au débit d'eau<sup>7</sup>.

Comment éviter l'écueil de la simple fonctionnalité de l'activité physique se déroulant en eaux vives. Comment se démarquer de l'habituelle promesse faite aux clients à dominante émotionnelle, liée aux sensations fortes, au défi, à la prise de risque parfois valorisée par le cadre naturel de l'activité. Depuis une vingtaine d'années, ce type de communication montre ses limites dans les concepts de stations balnéaires et de stations de ski qui évoluent vers des thèmes plus globaux d'espace littoral et de montagne. Force est de constater que les stations cherchent à maîtriser l'intersaison, éviter la saturation, pérenniser les emplois saisonniers et réduire la pression sur l'environnement<sup>8</sup>. Pour cela, la tendance de ces

<sup>6</sup> Le guide de l'opérateur touristique, AFIT, Edition Touristique Européenne, Paris, 1996.

<sup>7</sup> Les Gorges du Daluis accueillent le fleuve Var qui prend sa source à 3000 mètres d'altitude, au col de la Cayolle (Nord-ouest des Alpes Maritimes) et termine sa course 120 kilomètres plus bas dans la Méditerranée, entre les villes de Saint-Laurent du Var et de Nice.

<sup>8</sup> Origet du Cluzeau C., Viceriat P., Rapport du Conseil National du Tourisme, Paris, 2002.

opérateurs est de valoriser un ensemble d'activités conciliant sport, culture et nature par la mise en scène d'une identité dépassant celle de la simple pratique de consommation sportive. Ils mettent en oeuvre une stratégie de mise en valeur des particularismes permanents de l'offre : Valoriser le cadre de l'activité d'avantage que son aspect technique permet de se démarquer d'une offre de services de nature essentiellement fonctionnelle se déroulant en montagne.

Appréhender le développement stratégique de l'espace montagnard des Alpes-Maritimes, dans son activité touristique et sportive, nécessite quelques précautions. Les propos de Dominique Girard incitent à la prudence. « *On pourrait croire, à première vue, que tout territoire montagnard Français est propice à la pratique des sports de pleine nature. C'est à peu près vrais pour la randonnée pédestre, cela ne l'est plus dès que l'on s'intéresse à des activités techniques qui nécessitent des supports aux caractéristiques sélectives : rocher de qualité, profils et débit de cours d'eau adaptés* »<sup>9</sup>. Cependant, le fait que la Provence soit la première région touristique nationale après la région parisienne, présentent les montagnes de la Côte d'Azur comme un espace réellement propice au développement du tourisme sportif de rivière et oriente la recherche sur des causes interne à l'offre.

Les opérateurs sont répartis sur un territoire où domine une telle diversité que notre réflexion discerne une origine de nature sociale pour expliquer le fait qu'aucun développement ne soit opérant dans le secteur du tourisme sportif de rivière. Invoquant l'oeuvre de Michel Crozier<sup>10</sup> pour expliquer que l'organisation de l'offre ludosportive ne peut réellement être structuré et organisé de manière homogène. Au sein des organisations, chaque acteur poursuit ses buts propres en fonction de la pluralité identitaire mise en évidence par les travaux de Jean Corneloup sur les acteurs des sports de montagne<sup>11</sup>. L'approche stratégique rationnelle et formelle ne peut solutionner le problème du développement de l'offre des sports d'eaux vives. Réfractaires à une gestion reposant sur une rationalisation de leurs activités, force est de constater que l'autogestion, la passion, le volontariat, l'autonomie et l'empirisme gouvernent les organisations du tourisme sportif de rivière. Si une solution émerge, elle devra diverger des modèles traditionnels de développement pour s'orienter vers une logique de concertation. Cependant, l'expérience française en matière de développement concerté des acteurs fréquentant un même site lacustre reste inachevé. L'exemple des gorges de l'Ardèche est révélateur. Le site accueille plusieurs dispositifs ; réserve naturelle du ministre de l'environnement, contrat de rivière du conseil général, plan départemental de canoë kayak du mouvement sportif et charte

<sup>9</sup> Dominique Giard D, Les enjeux du tourisme sportif de nature en montagne, in *Tourisme et Sport, Cahiers Espaces* n° 52, ETE, Paris, 1997, page 50.

<sup>10</sup> Crozier M., *On ne change pas la société par décret*, Grasset, Paris, 1994.

<sup>11</sup> Corneloup J, *Escalades et post-modernité*, Dunod, Paris, 1991, pp. 341-351.

qualité des professionnels ; sans qu'une réelle régulation y soit opérante<sup>12</sup>. Notre investigation cherche un dispositif qui permet à l'offre des sports d'eaux vives de s'insérer dans une démarche stratégique qui regroupe un ensemble d'activités récréatives autour de la rivière.

Fondamentalement, développer une offre qui se compose de multiples acteurs professionnels se rapproche des théories centrées sur la stratégie de concentration des activités. Selon Porter, l'ensemble des entreprises concentrées sur quelques segments judicieusement choisis au sein du marché global constitue un groupe stratégique<sup>13</sup>. Il insiste sur l'importance de proposer une offre distinctive vis-à-vis des concurrents, rappelant l'importance de trouver une identité locale commune aux intervenants. Le mode de stratégie qui en découle s'apparenterait à une « position forte » en référence à l'analyse d'Arthur Do Little<sup>14</sup>, l'offre jouissant d'une certaine indépendance vis-à-vis de l'activité concurrentielle. Effectivement, la motivation première des visiteurs concerne le choix du site de destination touristique, Charles Pigeassou démontrant que la pratique sportive survient par la suite<sup>15</sup>. Le modèle stratégique de « spécialiste » semble approprié, du fait de la nature des activités physiques de pleine nature qui se déroulent sur le même site lacustre. Les clientèles, essentiellement limitée à la population locale et touristique résidant dans la vallée, appellent les travaux de Carolyn Woo et Arnold Cooper sur les stratégies de créneau et affine notre cadre de référence<sup>16</sup>. Il s'agit d'un marché qui évolue lentement avec une certaine uniformité des services. Activités sportives et parcours restent identiques. Les embarcations et les équipements sont similaires et les qualifications des professionnels sont standardisées. La solution, fidèle à cette approche théorique, préconise de trouver une disposition originale pour l'offre de services. Solutionner le problème de développement stratégique de l'offre ludosportive, entraîner à explorer le concept corporatiste pour réguler la multiplicité des acteurs de l'espace lacustre Provençal.

**2 – L'expérience de la stratégie corporatiste de la rivière Sainte-Anne :** La Corporation d'Aménagement et de Protection de la Sainte-Anne donne corps à ce concept<sup>17</sup>. Située au Québec (Canada), la C.A.P.S.A. revêt les traits d'une corporation à but non lucratif dont la stratégie est centrée, selon ses responsables, sur le soutien, l'harmonie, le développement et la mise en valeur du bassin versant de la rivière Sainte-Anne. L'analyse du développement des organisations concernées par la corporation s'explique par l'effet régulateur de la démarche corporatiste. La stratégie qui en découle présente au final un partage plus optimal du site : Concertation avec les populations locales, protection du biotope avec les

<sup>12</sup> Vignal B, Le canoë kayak dans les gorges de l'ardèche, espace N 52,ETE,1997, page 111.

<sup>13</sup> Porter M, Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1982.

<sup>14</sup> Do Litte, A., A systeme for managing Diversity, Cambridge, Massachusset, 1974.

<sup>15</sup> Pigeassou C, Sport et tourisme, émergence du sport dans l'offre touristique in Tourisme et sport, Cahiers Espaces, Paris, 1997, page15

<sup>16</sup> Carolyn W, Cooper A, Réussir sans être leader, Harvard L'expansion, Paris, 1983.

<sup>17</sup> CAPSA, 111-1, route des Pionniers, Saint Raymond (Québec) Canada. <http://www.capsa-org.com>.

conseils des écologistes, développement de l'emploi par une plus grande polyvalence des professionnels, amélioration de la qualité des services marchands rendus aux clients, accessibilité élargie par une meilleure distribution, une commercialisation plus active et la promotion d'une identité locale clairement positionnée sur le thème de la rivière.

Adopter ce type de stratégie en Provence laisse envisager une valorisation des activités sportives dans une logique de développement durable. Notre terrain d'application nécessite un bassin relativement fermé. L'application du concept à la vallée de l'Ubaye laisse augurer d'un bon fonctionnement car les synergies seront plus aisées à rassembler à l'inverse du bassin de la vallée du Var. Malgré ses célèbres gorges du Daluis (petit Colorado Niçois), il semble moins concerné par le dispositif. La dispersion des centres d'intérêt mettra à mal la tentative de concentration des activités de son bassin versant face à l'attractivité du proche littoral azuréen. Notre hypothèse de développement stratégique, concernant l'offre de tourisme sportif de la vallée de l'Ubaye, passerait par le recours à une régulation à dominante corporatiste.

Le concept de régulation corporatiste gouverne le processus de planification stratégique. La politique générale, définie par les organisations professionnelles qui composent la corporation, s'inscrit indéniablement dans une logique de compromis. Généralement, le terme politique relève d'une logique industrielle qui définit des lignes directrices et oriente l'action pour atteindre des objectifs<sup>18</sup>. Elle vise usuellement à maximiser le profit à court terme en standardisant les produits pour être plus intensément consommé à l'inverse de nos propos qui l'envisage comme un outil de régulation sociale des professionnels qui composent l'offre de sport et de tourisme.

La démarche inverse le processus habituel. Le développement du tourisme sportif de cette rivière provençale s'envisage sous une dimension systémique à la manière dont Morin l'entend « *La systémique repose sur le principe que les sujets d'étude sont insérés dans une dimension complexe à laquelle ils participent par actions et interactions* »<sup>19</sup>. On centre la réflexion sur la valorisation de la rivière que l'on conçoit comme un espace, un voyage au travers du site, considéré dans sa globalité naturelle, sportive et culturelle et valorisée par la synergie locale des différents acteurs. Rechercher les spécificités locales du bassin versant en représente son point de départ. Les spécificités locales constituent l'axe central de la politique corporatiste, sa raison d'être en quelque sorte. La politique résulte d'un compromis qui concilie à la fois les besoins des acteurs professionnels du tourisme sportif et le respect des particularités du site. Les rivières de Provence, et plus particulièrement l'Ubaye, sont bien particulières. Soumis à des régimes torrentiels, leurs accès restent

<sup>18</sup> Van der Yeught C, *Marché hôtelier et touristique*, Edition BPI, Paris, 1999, page 27.

<sup>19</sup> Morin E, *La méthode*, tome 1, *La nature de la nature*, Le Seuil, Paris, 1977, page 386.

difficiles et nécessitent en permanence des aménagements et une protection des berges. Approvisionnant les communes environnantes, la préoccupation de la qualité de l'eau y est cruciale comme la valorisation des habitats riverains, autrefois désertés par les populations pour des destinations plus citadines. Lieux de passage et de rencontre, les rivières sont en attente de solution de développement : former les professionnels des organisations utilisatrices (sports, tourisme, agriculture,...), conseiller les communes, les collectivités et les acteurs professionnels du site, valoriser les aspects historiques et culturels. Le développement des activités sportives implique également un renfort des équipements spécifiques : La création de circuits de découverte, la conception de documentations (topo-guides,...), l'élaboration de randonnées de proximité (sites inclus dans le bassin versant) complètent le développement des activités d'aventure (parcours d'escalade, descente de canyon, accrobranche, via ferrata,...).

Instaurer cette dynamique de développement, au sens entendu par Denis Segrestin,, implique l'émergence d'un processus de régulation sociale des professionnels<sup>20</sup>. Quelle synergie entre ces différents acteurs permettrait de fixer les clientèles sur le site au-delà de la durée d'une simple pratique à la journée (séjour, hôtel, restauration, autres loisirs). Elle implique un processus de médiation entre les différents utilisateurs du site par la valorisation des particularismes communs, c'est-à-dire la construction d'une identité distinctive de « bassin versant ». Dès lors, la politique qui matérialise généralement les décisions en termes d'investissements nécessaires, de recours aux technologies, d'aménagements et de moyens d'encadrement subit une adaptation majeure. Traditionnellement, ces moyens viseraient une maximisation de la fréquentation touristique en s'établissant par rapport au nombre de pratiquants accueillis par heure, par jour, par semaine et par mois. Les préoccupations d'encadrement pédagogique, de sécurité et de confort, spécifiques aux pratiques sportives en milieux aquatiques, exigent de placer aux centres des préoccupations l'identification, la préservation et la valorisation des caractéristiques distinctives du site.

Le site de l'Ubaye<sup>21</sup>, véritable micro climat, présente des richesses floristiques, faunistiques et culturelles spécifiques. Cette vallée provençale présente la particularité d'abriter des variétés végétales et animales qui habituellement sont présentes dans un environnement plus tempéré et présent à une altitude plus basse et biologiquement appauvri par sa forte urbanisation. Une analyse socio-économique complète cette réflexion écologique. Géographiquement isolée du littoral azuréen, sans véritable attachement à la Provence, à proximité de l'Italie dont ils réfutent la proximité des origines, la quête et

<sup>20</sup> SEGRESTIN D, Le phénomène corporatiste, Fayard, Paris, 1985.

<sup>21</sup> L'Ubaye prend sa source au Mont Viso à 300 Mètre d'Altitude, traverse une vallée étroite et encaissée, contourne les villes de Barcelonnette, Gap et Sisteron, approvisionne le barrage de serre-Ponçon pour rejoindre la Durance 80 kilomètre plus bas. La vallée communique essentiellement par ses trois cols. Le col de Vars rejoint la Durance, celui de l'Arche, l'Italie, et celui d'Allos rejoint Nice.



L'affirmation d'une identité centrée sur le bassin versant de l'Ubaye s'observent dans les populations qui vivent sur le bassin (habitants, agriculteurs, éleveurs, pêcheurs, chasseurs, ...). Freins au développement identifiés par Dominique Giard en territoire de montagnard, notre attention se portera sur la cohabitation des pratiques et la gestion des rencontres<sup>22</sup>. Des conflits peuvent apparaître si l'on ne cherche pas à construire une médiation concernant l'occupation des espaces et les périodes d'évolution alors que l'objet même de la corporation implique une pluralité humaine. Le fait que ces opérateurs doivent concilier leurs différents intérêts est le point le plus divergent d'une démarche stratégique habituelle où les moyens, et notamment les ressources humaines, sont choisis en fonction des objectifs. La stratégie corporatiste impose de s'adapter au réel sociologique.

Un ensemble de moyens financiers, techniques et humains à mettre en œuvre découleront de cette stratégie. Le financement des sports de nature dépend essentiellement des collectivités locales (conseil régional de Provence Alpes Côte d'Azur, conseil départemental des Alpes de Haute-Provence et les différentes communes sur lesquelles les pratiques se déroulent). La notion de médiation revêt ici toute son importance car l'affectation des moyens dépendra fortement de la politique d'investissement des collectivités et de leur savoir-faire pour attirer des budgets institutionnels locaux, nationaux ou de la communauté européenne, sensible aux projets qui concilient développement économique, protection de l'environnement et valorisation des cultures locales. La recherche d'un financement destiné à l'aménagement d'une rivière en parcours de descente fortement technique sort de cette adaptation et n'as que peu de chance d'aboutir à un réel développement, si ce n'est pour accueillir une épreuve sportive prestigieuse, par nature éphémère et faiblement créatrice d'emploi. À l'inverse, effectuer de légers aménagements qui facilitent la cohabitation des activités sportives, protègent l'écosystème et valorisent les cultures locales, emporte la préférence et conduit la réflexion opérationnelle.

**3 – La mise en œuvre d'un plan stratégique à visée corporatiste :** La mise en œuvre d'une telle démarche de développement implique d'adapter chaque composant du plan stratégique à la logique corporatiste<sup>23</sup>.

**En termes de marché,** l'importance sera mise sur la définition des publics-cibles en fonction des périodes et du chiffre d'affaires à atteindre. Dans le cas de l'Ubaye, la logique de définition du volume d'activité repose sur le fait qu'elle doit permettre à un ensemble de professionnels d'en vivre durablement. Les activités qui durent dans le temps à l'image des stages d'activités multisports en eaux vives de l'Union des Centres de Plein Air<sup>24</sup> sont à

<sup>22</sup> Giard D, Les enjeux du tourisme sportif de nature en montagne in Tourisme et sport, Les cahiers espaces, Paris, 1997.

<sup>23</sup> Kotler P, Dubois B, Marketing management, 6<sup>e</sup> édition, publi union, Paris, 1989, page385.

<sup>24</sup> Jacquot B, Les sports d'eau vives, Cahier Espaces n°52, ETE, Paris, 1997, page 58.

privilégier de même que celles qui se complètent en lieu et place de celles qui engendreraient la sur fréquentation. La maîtrise des inter-saisons y devient la préoccupation centrale et redéfinit les types pratiques que l'on cherche à développer, notamment par l'accueil des familles en période de faible débit d'eau. Les sports aquatiques devront faire l'objet d'amélioration ou d'adaptation pour rallier des pratiquants différents. Le public scolaire est en attente d'un projet éducatif, la pratique sportive devient un support de découverte du milieu aquatique et non une fin en soi. Le troisième âge et les populations handicapées, habituellement peu présentes, réclament une offre renforcée et confort et sécurité permettant de gagner en autonomie vis-à-vis d'un milieu inaccessible.

**La gamme de produits** s'envisage pour cela de manière adaptative pour répondre à la logique du développement concerté. Évitant une fonctionnalité unique, en fonction des conditions, l'offre sportive évolue pour s'adapter à la conjoncture et répondre à la demande d'activités sportives des clients sous deux formes plus ou moins évolutives.

Le produit sec prend la forme d'une prestation unique comme la descente totale ou partielle de la rivière par la location d'une embarcation ou l'initiation à la pratique. La location trompe cependant le pratiquant car la pratique du canoë, si elle est simple sur un plan d'eau calme, se relève fastidieuse face à des difficultés qui seraient facilement vaincues avec une formation adaptée. Cependant, l'enseignement se vend mal et révèle les motivations des pratiquants pour un accès à la pratique sans apprentissage. Le bassin de l'Ubaye dispose cependant d'une configuration qui lui permet de proposer des initiations en semi autonomie, dans ses biefs calmes et faciles d'accès, réservant la pratique du raft sur des portions de rivière plus mouvementée. Immédiatement accessible, ce produit répond plus spécifiquement à l'attente de sensations immédiates et sans apprentissage.

Le produit intégré présente un service composé de prestations non dissociables. Il est proposé par un unique prestataire de service. Lors d'une descente de rivière, l'opérateur propose l'embarcation, un vêtement adapté aux sports aquatiques, l'accompagnement en véhicule terrestre, l'encadrement pendant la pratique sportive ainsi qu'un retour au point de départ, complété par des prestations d'hébergement et de restauration. Seul opérateur à réellement proposer ce service complet, Bernard Jacquot déclare que les pratiques en eaux-vives ne représentent que 5 % des activités de l'Union des Centres de Plein Air<sup>25</sup>. Les principales difficultés, pour proposer ce service intégré sur site, résident d'une part dans la forte saisonnalité de la demande et dans la difficile qualification du personnel d'encadrement. D'une saison à l'autre, pour un effectif de 200 moniteurs dont 97 % sont saisonniers, l'UCPA doit en renouveler 50 %.

---

<sup>25</sup> Jacquot B, Les sports d'eau vive in Loisirs sportifs, Cahier espace, Paris, 1997, page 58.

Respecter la politique de développement incite à élargir la gamme des produits. La haute période se déroule de début juin à la mi-août. La moyenne période concerne les mois de mai et de septembre. Enfin, la basse période couvre le reste de l'année. La basse saison n'est en général pas développée. L'activité s'arrête de la fin de l'été au début du printemps. La période de l'automne est à développer ainsi que celle de l'hiver en élargissant l'activité à des aspects s'éloignant de la fonctionnalité de la rivière et s'ouvrant sur des aspects proche de la nature et de la culture locale. Parcourons deux exemples : la randonnée aux alentours des points d'eau pour observer la faune lors des périodes automnales de reproduction et les excursions pédestres dans les espaces enclavés des cours d'eau, biotopes propices au ramassage de différentes variétés végétales<sup>26</sup>.

Pour cela, la complémentarité des produits est indispensable pour maintenir durablement des activités et des populations sur le site. Deux solutions s'offrent à la corporation. Plusieurs prestataires peuvent travailler ensemble pour proposer aux clients des produits plus complets. Dans le cadre d'un véritable séjour de montagne sur le thème de la rivière, un organisateur de voyage assure le trajet par bus jusqu'au site de pratique. L'hébergement et la restauration sont assurés par un ensemble de professionnels de type hôtels, restaurants, gîtes ou campings, fortement présents dans la vallée. En bout de chaîne, les professionnels locaux assurent les activités récréatives. Elles comportent des activités sportives (sports de pleine nature et de rivière) et socioculturelles (parcours d'interprétation de nature, visites de musée et de ville, soirées festives,...). L'offre regroupe des sports aquatiques et des activités complémentaires : pratiques du quad, de la via ferrata, de l'escalade, du vélo tout terrain, de la randonnée pédestre. Dans ce cas, une qualification complémentaire des professionnels est indispensable. Un moniteur de canoë-kayak disposant également d'un diplôme de moniteur de ski de fond peut se maintenir toute l'année dans la vallée et proposer deux types de produits de randonnées. L'activité aquatique est alors complétée par la panoplie des sports de neige en fonction des saisons.

Le problème se pose de la dénomination de ce type de produit ? Quand on parle de marques en tourisme sportif de rivière, on constate que le monde associatif se centre sur la dénomination de l'activité sportive par la localité du site. La marque, quand elle concerne une structure commerciale, se présente également sous un nom évocateur de sensations fortes. Ces marques présentent le problème d'être prisonnier d'une époque et du sport qu'ils représentent. Régulées par la corporation, qui poursuit une politique de développement concerté, les organisations membres s'engageront dans une diversification de leurs produits. La recherche de compromis privilégie des marques qui sortent de la

---

<sup>26</sup> Entretien avec Benoît Lequette, Responsable scientifique pour le Parc National du Mercantour.

fonctionnalité sportive à l'image des sociétés azuréennes Destination Merveilles et Espaces Sauvages<sup>27</sup>. Le recours à une marque-ombrelle du type Vallée de l'Ubaye permettrait de valoriser le bassin versant et présente l'avantage de se décliner en une panoplie de marques « Rivières d'Ubaye », « Neige d'Ubaye », « Rochers d'Ubaye »,...

**La fixation des prix** des prestations se basent généralement sur l'utilisation des équipements dans le temps et des différents frais engendrés par le fonctionnement des structures (locaux, équipements, personnel,...). Les professionnels divisent par usage le prix d'acquisition de leurs équipements par le nombre de place instantanée offerts dans la prestation qu'ils divisent par le nombre de jours d'exploitation de leur matériel. Le prix d'un canoë kayak est environ de 1 000 euros et sa durée d'utilisation est limitée à trois années. Le professionnel utilise approximativement son matériel 50 fois par saison. Il détermine son prix avec ses données numériques. Ainsi, il ramène son acquisition de 1 000 euros aux 150 sorties en trois années pour définir un prix de revient de 6,6 euros auquel il ajoute sa rémunération et les coûts sociaux. La location d'un canoë pour une demi-journée est proposée au client à un prix de 10 euros. En termes stratégiques, on observe l'usage d'un certain suivisme en matière de fixation des prix. L'ensemble des professionnels alignant leurs tarifs. On constate également qu'ils sacrifient une gamme de leurs services pour attirer la clientèle avec la gratuité de la première leçon ou une baisse tarifaire en début et en fin de saison. Ces astuces ne permettent pas d'attirer de nouvelles clientèles. Le seul résultat est d'inciter les jeunes clientèles habituelles à acheter les produits qu'elles consomment déjà à de meilleurs prix.

S'éloignant de ces pratiques, la vocation durable et concertée de la stratégie implique d'intégrer aux activités professionnelles, l'impact sur le site d'exercice. À l'identique du financement des institutions touristiques, offices et des syndicats d'initiative, une taxe appliquée à l'ensemble des professionnels intervenants sur le bassin versant, apporterait les ressources financières à la corporation<sup>28</sup>. Les rivières traversent souvent des territoires de petites communes qui ne possèdent pas de moyens financiers suffisant pour développer de véritables actions de développement. À l'image des industries des emballages qui payent une taxe pour le recyclage de ces déchets ; taxe équilibrée par des aides et des subventions européennes, on pourrait envisager une participation à la valorisation des sites de pratique, versé au prorata de l'utilisation de ces sites par les organisations professionnelles. La corporation posséderait les moyens de développer sa politique de développement concertée des sports du bassin versant de l'Ubaye concilié avec la protection et la valorisation des espaces naturels de pratiques. En intégrant l'impact des pratiques sportives et touristiques

<sup>27</sup> Sites internet des sociétés : [www.destinationmerveilles.com](http://www.destinationmerveilles.com) et [www.espaces-sauvages.com](http://www.espaces-sauvages.com)

<sup>28</sup> Le financement des Offices de Tourisme et des Syndicats de Tourisme est assuré par les taxes de séjours que les professionnels de l'hébergement appliquent aux visiteurs en supplément de leurs prestations.

sur la rivière, on reconnaît l'usure du site qui s'oppose à la représentation habituelle de liberté des espaces de rivière. Cet usage est commun au Canada où tout utilisateur accède aux espaces naturels du pays en réglant une redevance. Les représentations égocentriques, des consommateurs comme des opérateurs professionnels de Provence, représentent le principal écueil au développement de ce type de stratégie. Dans la logique d'un développement durable, les prestations devraient être calculé par rapport à la fréquentation des clients ainsi qu'aux dérangements occasionnés.

**La distribution des produits** dans la vallée de l'Ubaye suit la saisonnalité des activités. La haute saison qui se situe en période pré estivale de début mai à mi-juillet représente 70 % du chiffre d'affaires. La commercialisation de produits fortement similaires s'y effectue principalement en vente sur place à des prix élevés. La moyenne saison qui se situe de mi-juillet à la mi-août concerne généralement 20 à 30 % du chiffre d'affaires et sa commercialisation exige plus de dynamique avec des promotions, des réductions et des produits personnalisés à la clientèle.

Appliquer le développement stratégique corporatiste engage l'ensemble des acteurs professionnels sur de nouvelles pistes de réflexion en matière de distribution. Elle s'opère généralement par voie institutionnelle alors que ces organismes, généralement sous influence des pouvoirs politiques locaux. Les résultats restent mitigés car les actions de promotion et de commercialisation des activités que réalisent ces organismes ne sont économiquement pas reliés à leur fonctionnement. Difficile dans ce contexte d'envisager de commercialiser de manière durable des produits de tourisme sportif par des organismes qui n'en récoltent pas les recettes. Parfois, la distribution commerciale est assurée par le secteur marchand, où la clientèle est captée dans les agences des professionnels du tourisme. Ces opérateurs assurent généralement la conception et de la commercialisation de loisirs auprès des clientèles nationales et internationales. Leur métier est de mettre en relation les clients à la recherche de loisirs et un ensemble de professionnels du tourisme composés essentiellement de transporteurs et d'hébergement qui ne portent que peu d'intérêt à développer un même espace de pratique, préférant disposer d'une plus grande diversité géographique de type littoral, espace rural, moyenne montagne et montagne.

Un mode de distribution originale assurée spécifiquement par la corporation du bassin versant semble une réponse aux besoins stratégiques des opérateurs des sports de rivière. Cependant, ce type d'organisation repose sur les synergies qu'il développe, ramenant nos

préoccupations sur sa fonction de régulation sociale. Les expériences en ce domaine ont montré que les professionnels, rassemblés au sein d'une même organisation se perçoivent davantage comme des concurrents que comme des partenaires et ils cherchent souvent à éviter le regroupement quand le client est acquis, allant jusqu'à menacer la pérennité du groupement<sup>29</sup>. Si la commercialisation s'appuie fortement sur un mode à dominante participative, elle devra être initiée et entretenue par un professionnel extérieur spécialisé dans ce type de médiation. Véritable partenaire commercial, son action régulatrice reste indispensable pour la mise en œuvre de la stratégie de développement corporatiste.

**La communication de l'offre** se résume à résoudre le problème de communication entre les différents acteurs présents sur un même lieu de pratique. L'accueil de clientèles inhabituelles risquant d'engendrer certaines difficultés à l'encontre de ceux qui ne possèdent pas « les codes socialement légitimes »<sup>30</sup>. En effet, le développement concerté incite à élargir la cible habituelle à d'autres catégories comme les familles en attente de pratiques sécurisées, les personnes du troisième âge en attente de confort et de sécurité et enfin les scolaires sensibles à la découverte du milieu. Accueillir ces nouveaux visiteurs sur des sites de pratique, majoritairement fréquentés par des publics composés de jeunes adultes devra se gérer en termes de médiation. Les axes politiques de la corporation sortent ainsi de l'habituelle communication jeune et dynamique des sports à l'image de la dernière campagne de promotion des Rivières de France<sup>31</sup>. Stratégiquement, on évite l'image liée à la fonctionnalité des sports de rivière pour élargir à une communication valorisant les dimensions naturelles, culturelles et sportives qui se rencontre autour de la rivière.

**Conclusion :** Chercher à obtenir un développement concerté du tourisme sportif de rivière se résume d'une part raisonner l'actuelle consommation en haute période et à élargir les périodes de faible activité en protégeant, puis en valorisant le patrimoine naturel et culturel entourant la rivière. Le plan stratégique concernant l'offre de tourisme sportif de rivière semble passer par l'évolution des pratiques et des mentalités au sein d'une démarche à dominante corporatiste. D'une fonctionnalité, essentiellement sportive, le tourisme sportif de rivière devra évoluer vers un ensemble de pratiques plus variées, globales, concertées et complémentaires qui contribueront à la protection et à la valorisation de ces sites exceptionnels que sont les rivières.

---

<sup>29</sup> Entretien avec André Gondolo, Expert en tourisme de nature et conseiller auprès des institutions du tourisme.

<sup>30</sup> Corneloup J, "Escalades et post-modernité", Société, Dunod, Paris, 1991, pp. 341-351.

<sup>31</sup> Filloz V, Pigeassou C, La promotion des sports d'eaux vives, l'exemple du réseau Rivières de France, Cahier Espaces n° 66, ETE, Paris, 2000, page 119.

## **Bibliographie indicative**

- Carolyn W, Cooper A, Réussir sans être leader, Harvard l'expansion, Paris, 1983.
- Corneloup J, Escalades et post-modernité, Dunod, Paris, 1991.
- Crozier M., On ne change pas la société par décret, Grasset, Paris, 1994.
- Darrolles J-M, Canoë, eau vive et tourisme, Les cahiers de l'AFIT, Paris, 1997.
- Do Litte, A., A systeme for managing Diversity, Cambridge, Massachusset, 1974.
- Guide de l'opérateur touristique (ouvrage collectif), AFIT, Edition Touristique Européenne, Paris, 1996.
- Filloz V, Pigeassou C, La promotion des sports d'eaux vives, l'exemple du réseau Rivières de France, in Loisirs Sportifs in Cahier Espaces, Paris, 2000.
- Giard D, Les enjeux du tourisme sportif de nature en montagne in Tourisme et sport, Cahiers Espaces, Paris, 1997.
- Jacquot B, Les sports d'eau vives in Tourisme et sport, Cahier Espaces, Paris, 1997.
- Kotler P, Dubois B, Marketing management, 6° édition, Publi Union, Paris, 1989.
- Origet du Cluzeau C., Viceriat P., Rapport du Conseil National du Tourisme, Paris, 2002.
- Morin E, La méthode, tome 1, La nature de la nature, Le Seuil, Paris, 1977.
- Pigeassou C, Le tourisme sportif : cadre d'analyse et contexte. L'exemple de la France, Publication de l'Université de Montpellier, 2002.
- Pigeassou C, Sport et tourisme, émergence du sport dans l'offre touristique in Tourisme et sport, Cahiers Espaces, Paris, 1997.
- Porter M, Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1982.
- Segrestin D, Le phénomène corporatiste, Fayard, Paris, 1985.
- Tocquer Gérard, Marketing du tourisme, Gaétan Morin, Montréal, 1987.
- Van der Yeught C, Mercatique hôtelière et touristique, Edition BPI, Paris, 1999.
- Vignal B, Le canoë kayak dans les gorges de l'Ardèche in Tourisme et sport, Cahiers Espaces, Paris, 1997.