

Table des matières

<i>Liste des tableaux</i>	<i>vi</i>
<i>Liste des figures</i>	<i>vii</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>viii</i>
INTRODUCTION	1
1 Contexte.....	3
1.1 Réchauffement climatique.....	3
1.2 Une opportunité à exploiter pour les destinations ?	3
1.3 La destination étudiée.....	5
1.3.1 Villars – Gryon.....	6
1.3.2 Les Diablerets.....	7
1.4 L'entreprise mandataire	11
2 Revue de la littérature	12
2.1 Gestion environnementale	12
2.1.1 Parties prenantes et capacité de charge	14
2.2 Le tourisme et son impact environnemental	15
2.3 Communication environnementale.....	18
2.3.1 Sensibilisation environnementale	22
2.4 Labels : avantages et inconvénients	24
2.5 Gestion des destinations et environnement	26
2.6 Conclusion	29
3 Question de recherche	31
4 Méthodologie	32
4.1 Comparaison avec d'autres destinations	32
4.2 Entretiens semi-directifs.....	33
5 Analyse et interprétation	35

5.1	Comparaison avec deux autres destinations.....	35
5.1.1	Laax	35
5.1.2	Chamonix	36
5.1.3	Tableau comparatif.....	38
5.2	Entretiens	42
5.2.1	Thématiques environnementales abordées.....	42
5.2.2	Communication et marketing	52
5.2.3	Problématique économique	55
5.2.4	Labels	59
5.2.5	Note de la destination par les personnes interviewées	61
	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	63
	Recommandations managériales.....	63
	Aux acteurs de la destination de Villars – Gryon – les Diablerets	63
	Au mandant de ce travail, Summit FOUNDATION	64
	Conclusion.....	66
	Limitations et futures recherches	68
	RÉFÉRENCES	70

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau comparatif de la communication environnementale des 3 destinations.	40
Tableau 2 : Évaluation de la sensibilisation environnementale. Notes de 1 à 5, données par les personnes interviewées.....	61

Liste des figures

Figure 1 : Carte situant la destination étudiée	6
Figure 2 : Carte des zones de tranquillité et de la nouvelle piste Red Run sur le domaine du Glacier 3000.....	9
Figure 3 : Graphique représentant les différentes thématiques environnementales abordées.	42
Figure 4 : Représentation de la question posée aux personnes interviewées (note de la destination).	61

Liste des abréviations

- FST : Fédération Suisse du Tourisme
- ISO : International Standardization Organization ou Organisation Internationale de Normalisation
- JOJ : Jeux Olympiques de la Jeunesse
- LAT : Loi sur l'Aménagement du Territoire
- ODR : Opération De Ramassage des déchets
- OT : Office du Tourisme¹
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- UNWTO : United Nations World Tourism Organization (ou OMT Organisation Mondiale du Tourisme)

¹ Régulièrement utilisé par les personnes interviewées pour désigner l'association touristique (notamment Porte des Alpes)

INTRODUCTION

Entre changement climatique, accords de Paris et catastrophes naturelles, la question environnementale est sur toutes les lèvres en 2018, et ce à une échelle mondiale.

À une échelle plus locale, les destinations touristiques de montagne sont également confrontées à cette problématique. Les hivers sans neige et les catastrophes engendrées par le climat semblent s'enchaîner. Bien qu'une partie de la solution semble entre les mains des grands de ce monde, chacune et chacun doit apporter sa pierre à l'édifice, dans la mesure de ses moyens. Entre ces deux extrémités formées par les positions des États et les actions individuelles, qu'en est-il des autres acteurs ?

Responsable de 8% des émissions mondiales de CO₂, le secteur du tourisme a sa part de responsabilité (Lenzen et al., 2018, p. 1). En Suisse, le tourisme compte pour 2.4% du PIB (UBS, 2017, p. 6) et dans les régions de montagne telles que le Valais, cette proportion s'élève à 14.5% (Perruchoud-Massy, Mabillard & Rojas, 2016, p. 9). Ces activités économiques ont donc une incidence certaine sur l'environnement.

Il est intéressant de se pencher sur ce qui se fait à une échelle locale, et à ce qui en est communiqué. Car dans notre société moderne, la communication est omniprésente, et une action non communiquée équivaut à n'avoir rien fait. Pire encore, une bonne action mal communiquée peut se retourner contre ses auteurs emplies de bonne volonté.

L'objet de ce travail est donc la communication environnementale, dans les destinations touristiques de Suisse et plus particulièrement les stations de montagne.

Cette étude a été réalisée pour Summit FOUNDATION, fondation suisse reconnue d'utilité publique basée à Vevey, spécialisée dans la sensibilisation environnementale et la problématique des déchets.

Elle a pour sujet la destination touristique romande de Villars – Gryon – les Diablerets, et plus précisément sa communication environnementale. Le but de cette étude est de permettre au mandant une meilleure compréhension des mécanismes de la communication environnementale des destinations de montagne pour qu'il puisse adapter ses offres en fonction des demandes et attentes des acteurs desdites destinations.

En premier point de ce travail, la présentation du contexte général permet de mieux appréhender la problématique dans une région où les interactions et tensions entre les différents acteurs sont complexes.

La revue de la littérature met en lumière les différents concepts utilisés dans ce travail. On retiendra notamment le fait que la gestion environnementale découle des principes du développement durable, et que le tourisme a un impact environnemental non négligeable, principalement dû aux transports. La suite de la revue littéraire se penche sur la communication et la sensibilisation environnementale, principalement celles des destinations touristiques, avant d'aborder l'opportunité de promouvoir une destination via des labels et certifications. Finalement, le potentiel de la gestion environnementale pour les entreprises touristiques est analysé, avec un accent mis sur la communication. Et une conclusion résume les différents concepts mis en exergue dans l'état de l'art.

Une fois la question de recherche exposée et la méthodologie précisée, la destination de Villars – Gryon – les Diablerets est comparée avec deux autres destinations « modèles » en matière de gestion environnementale : Chamonix et Laax.

S'ensuit la partie principale de cette étude : une série de douze entretiens menés auprès des principaux acteurs de la destination. Ces derniers ont entre autres permis de relever les thématiques environnementales importantes pour la destination, les opportunités de communication et de marketing liées l'environnement et sa gestion, ainsi que les principales difficultés pour mettre en œuvre des projets environnementaux.

Ces entretiens ont permis de donner un éclairage intéressant sur la notion d'investissements. Selon les personnes interviewées, c'est généralement les communes qui sont les plus aptes et enclines à investir dans des projets environnementaux. La thématique des labels a également été abordée.

Les matériaux récoltés ont permis d'élaborer des recommandations managériales à la destination, mais également au mandant de ce travail. La conclusion résume les principaux résultats et expose les limites de cette étude.

1 Contexte

1.1 Réchauffement climatique

En Suisse, le changement climatique a un impact important dans les régions de montagne. Les principales conséquences en sont l'augmentation des risques naturels et les modifications des activités et itinéraires empruntés par l'homme (Ribalaygua & SAZ, 2008, pp. 3-9). Dans l'industrie du ski, les petites stations situées à basse et moyenne altitudes seront les premières victimes de ces phénomènes (Rebetez, 2011, p. 66). Or, ce tourisme a longtemps été considéré uniquement sous l'angle économique (Clarimont & Vlès, 2008). Peu de mesures concernant la problématique du changement climatique ont été prises de la part des différents acteurs touristiques (Clivaz, Gonseth & Matasci, 2015, pp. 120-121) et le touriste accepte de faire un effort uniquement si ses vacances ne sont pas affectées (Urbanc, 2011, p. 25). Cependant, on constate une augmentation de l'attention, depuis l'hiver 2006-2007, concernant l'avenir du tourisme hivernal lié au réchauffement climatique, ainsi que plus récemment sur les phénomènes naturels tels que les glissements de terrain (Hill, 2007, p. 1). De plus, lorsque la pollution devient visible, elle engendre une importante publicité négative, impossible à contrôler pour la destination touchée, relayée par les médias et décuplée par les réseaux sociaux. Les exemples affluent, de la Grande Barrière de corail (Radio Télévision Suisse [RTS], 2018b) à Bali (RTS, 2018a) en passant par le Val Verzasca et le Creux-du-Van en Suisse (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2018).

D'autre part, les stations de ski ont été épinglées par les autorités publiques pour leur gestion à court terme ne prenant pas en compte le changement climatique (CIPRA, 2018) ; et les lieux de destinations des Alpes vaudoises sont pressées par le canton d'opérer un changement de paradigme orienté vers un tourisme de 4 saisons (État de Vaud, 2013, pp. 23-25).

Serait-il possible de transformer ces faiblesses en une opportunité de positionnement stratégique ? La partie suivante va développer plus en détail cette question.

1.2 Une opportunité à exploiter pour les destinations ?

À l'échelle nationale, des législations comme la LEX Weber, la LAT (Loi sur l'Aménagement du Territoire) ou encore les zones de tranquillité pour la faune ont été mises en place pour protéger l'environnement et le paysage. À une échelle plus locale, ce sont les actions d'individus et d'entreprises qui font la différence. Entre autres exemples, le premier téléski

fonctionnant à l'énergie solaire a été inauguré en 2011 à Tenna, dans les Grisons (Schrahe, 2011). Plus récemment, le premier téléphérique solaire a été inauguré à Staubern (Arnaud, 2018) et la station de Laax a déclaré vouloir axer sa stratégie sur le développement durable et avoir pour ambition de sortir complètement des énergies fossiles d'ici 2023 (RTS, 2017). En Valais, Verbier a mis en place un vaste programme de réduction de la consommation énergétique de son domaine skiable (Office fédéral de l'énergie [OFEN], 2017).

À l'étranger, certaines destinations font preuve de plus d'avancées dans le domaine. La station finlandaise de Pyhänturi a été couronnée en 2017 station de l'année dans son pays, pour être la première station de ski neutre en émission de carbones des pays nordiques (Barry, 2018 ; Mountain Riders, 2018). Aux États-Unis, les destinations gérées par la société Vails Resort ont un objectif similaire pour 2030 (Kroschel, 2017). Et l'on entend beaucoup parler de Taos au Nouveau-Mexique, une station de taille modeste, pour son nouveau modèle de développement durable (Barry, 2018). Dans le Massachusetts, la station de Berkshire est même déjà autonome sur le plan énergétique depuis 2012 et produit actuellement plus d'électricité qu'elle n'en consomme annuellement (SKI Magazine Editors, 2017).

En plus de leur contribution à la lutte contre le changement climatique, toutes ces mesures d'économie d'énergie permettent de faire des économies d'argent substantielles. Par exemple, la facture d'électricité d'un domaine skiable s'élève à quelque 10% du chiffre d'affaires des remontées mécaniques (OFEN, 2017). Ces mêmes mesures ont également un impact positif sur l'image de la station. D'un point de vue marketing, le développement durable est un positionnement encore peu exploité par les destinations alpines suisses.

En montagne, un lieu encore préservé où les touristes viennent principalement pour les ressources naturelles, il y a une opportunité de montrer les conséquences du changement climatique, plutôt que de chercher entre autres à repousser l'inexorable fonte des glaciers avec des bâches (Parvex, 2013). C'est ce qui a notamment été fait par l'alpiniste Dani Arnold au glacier de la Plaine Morte (Osswald, Wyss & Mülhauser, 2018). La région étudiée dans ce travail n'est pas en reste. Le glacier de Tsanfleuron recule et on peut y souligner deux événements : La formation naturelle d'une grotte glaciaire qu'il est possible de visiter (Pidoux, 2017a) et la nouvelle de deux corps recrachés par le recul du glacier (Vaquin, 2017). Cette histoire a fait le tour du monde dans la presse, offrant une célébrité inattendue à la région.

Le but n'est pas ici de blâmer de mauvais comportements ou de mettre en exergue les problèmes environnementaux de la destination, mais bien de déclencher un début de prise de conscience et de changement de comportement auprès des touristes. Le tout en présentant la destination sous une perspective positive de développement durable. D'autant plus que les nouvelles générations, telles que les Millennials, se déclarent fortement sensibles à l'environnement, notamment dans leurs investissements (Adler, 2017). Le développement de la sensibilisation environnementale dans les stations suisses semble donc possible et nous prendrons ici pour exemple une destination des Alpes vaudoises.

1.3 La destination étudiée

La destination de Villars – Gryon – les Diablerets semble particulièrement indiquée pour un tel positionnement stratégique. Constituée de trois villages distincts, les offices du tourisme, regroupés sous *l'association touristique Porte des Alpes* (Villars, Gryon, Les Diablerets et Bex²) ont fusionné en 2013 (Genillard, 2017c), les sociétés de remontées mécaniques de Villars - Gryon et des Diablerets en 2016 (Pierre Besson, directeur de TVGD, communication personnelle, 22 mai 2018) et accueilleront des épreuves des Jeux olympiques de la jeunesse en 2020 (Lausanne2020, 2018). Dans ce travail, c'est ce regroupement touristique qui est utilisé pour définir la destination étudiée. Reste à souligner que chacune des stations possède ses propres caractéristiques.

A la page suivante, une carte topographique permet de mieux situer la destination étudiée.

² Bex étant un village de plaine, est sciemment écarté de ce travail. Pour plus d'information se référer à la section Méthodologie, page 33.

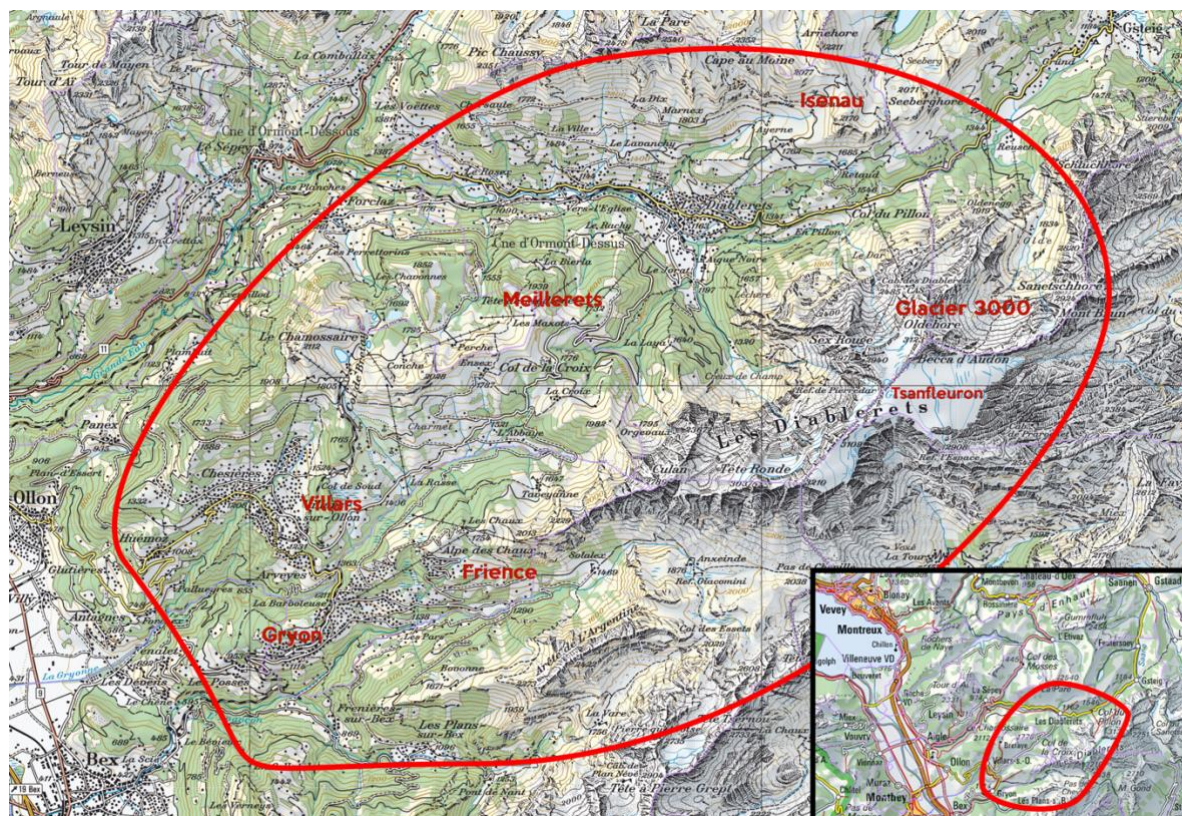


Figure 1 : Carte situant la destination étudiée

Données de l'auteur, adapté de l'Office fédéral de topographie [Swisstopo], 2018

Le tracé rouge correspond au découpage approximatif de la destination étudiée. Les lieux évoqués dans ce travail sont situés en rouge également. Comme mentionné plus haut, ce découpage diffère des limites communales et omet la région touristique de Bex.

1.3.1 Villars – Gryon

La station de Villars est la plus importante de la destination, elle possède notamment plusieurs écoles internationales et un tout nouveau centre thermal (les Bains de Villars). Elle affirme miser sur l'écotourisme depuis 2010 déjà, et est régulièrement citée en exemple du développement durable. Villars était labellisée Flocon Vert en 2013 (Mountain Riders, 2013) et possède aujourd'hui les certifications ISO 14'001, 900'1 et Q3 (Sergei Aschwanden, directeur de l'association touristique Porte des Alpes, communication personnelle, 7 mai 2018).

La station de Gryon se trouve sur la commune du même nom. Cette dernière est la seule des trois communes (de la destination étudiée) disposant d'un Agenda 21 local. Un autre élément

notable est la rénovation de l'espace débutant en 2017, sur la zone du plateau de Frience. Une orientation résolument durable a été adoptée avec la construction, majoritairement par des entreprises et des matériaux locaux, du premier tapis roulant recouvert de bois de Suisse. De plus, cette zone se destine au développement d'un tourisme quatre saisons (Genillard, 2017b).

1.3.2 Les Diablerets

Du côté des Diablerets, le village promeut le tourisme durable via le label *Alpine Pearls* (Veillon, 2014) et est l'hôte du forum *Éco Villages* (2017). Par ailleurs, cette destination, située sur la commune d'Ormont-dessus, a traversé plusieurs phases difficiles ces dernières années et elle est à la recherche de renouveau.

Aux Diablerets, l'avenir du tourisme hivernal face aux changements climatiques était déjà une thématique en 1998, la région étant régulièrement touchée par des catastrophes naturelles (Kunz, Stucki, & Rognon, 1998, p. 122-123). Aujourd'hui, de nombreuses initiatives fondées sur le développement durable sont déjà en action. L'office du tourisme (OT), par exemple, assure la promotion du programme *Alpine Pearls*, un label autrichien attribué à des villages de montagne qui se veulent « exemplaires en termes de développement durable et protection du climat » (Veillon, 2014).

Comme cité plus haut, le village est également l'hôte du forum *Éco Villages*, qui depuis 2012 propose durant une journée des conférences de leaders dans le domaine du développement durable (Eco Villages, 2017 ; Pidoux, 2012). En 2012 déjà, des acteurs de la station croient au potentiel de celle-ci pour devenir ambassadrice du développement durable et orienter son développement économique dans ce sens (Danesi, 2013). Plus récemment, des initiatives touristiques durables ont vu le jour : location de véhicules électriques durant l'été (Le Cotterg, 2016), pilotage d'engins électriques en hiver (Michaud, 2018). Semaines thématiques sur la mobilité douce, opérations de ramassage de déchets (Bleul, 2015), organisation de journées pour des enfants en situation de handicap (Béda, 2018). Et dernièrement : des travaux de renaturation de bas-marais, en collaboration avec Pro Natura (Pidoux, 2017b). À préciser : les deux derniers responsables de l'office du tourisme disposent d'une grande sensibilité et d'une expérience importante dans le domaine du développement durable (HTR, 2017).

Ces dernières années, les habitants des Diablerets se sont déchirés sur plusieurs thèmes épineux. Un des principaux enjeux est l'avenir du village et son développement touristique, avec le domaine skiable **d'Isenau** en ligne de mire. En effet, la concession de la télécabine reliant le village au domaine skiable est arrivée à échéance en 2017. Le problème du financement des infrastructures se pose (Wahli Di Matteo, 2017), tout comme le fait que le domaine skiable soit situé sur une zone à l'enneigement incertain (un plateau à 1'800m d'altitude, orienté au sud). Une fondation a été créée pour lever les fonds nécessaires à la construction de la nouvelle télécabine³. Et bien que la majorité de la population semble favorable au renouvellement de cette dernière, les différents projets ont échoué, principalement en raison d'oppositions et de conflits d'intérêts (Genillard, 2017a ; Municipalité d'Ormont-Dessus, 2018). S'en est suivi un débat envenimé qui s'est étalé sur la place publique (notamment Treyvaud, 2017 et Genillard, 2017d). Il est intéressant de noter que même Bertrand Piccard, leader d'opinion dans le domaine du développement durable, a critiqué les conflits d'intérêts régnant dans la destination lors de son intervention au forum Eco Villages en 2013. Il a mentionné notamment le cas d'Isenau, ainsi que le domaine hors-piste du Glacier 3000 (Pidoux , 2013).

Cependant, certains acteurs perçoivent la fermeture possible du domaine d'Isenau comme une opportunité : remplacer le ski alpin par un tourisme plus doux et durable. La télécabine ne pouvant pas être exploitée durant l'hiver 2017-2018, le domaine skiable y a été transformé en destination de randonnée à ski balisée et sécurisée. Les Diablerets pourraient bien profiter de l'explosion de la demande (Ansermoz, 2018). De plus, des événements ponctuels y sont organisés et l'on voit naître de nouvelles activités récréatives sur le domaine skiable désaffecté (Genillard, 2017e). Reste à savoir si un tel modèle économique est viable.

Un autre dossier épineux d'actualité est celui de l'établissement de nouvelles zones de tranquillité sur la commune d'Ormont-Dessus. Il permet d'illustrer les conflits existant entre les différents acteurs du milieu touristique et ceux de la protection de l'environnement.

Le but de ces zones est de protéger la faune et la flore, là où les activités touristiques sont à restreindre sur le plan légal. De nombreuses nouvelles zones sont en cours d'élaboration,

³ Fondation pour la défense des intérêts d'Isenau, <https://www.myisenau.ch/la-fondation>

notamment dans la région de Villars – Gryon – les Diablerets, et cela ne va pas sans provoquer des conflits d'intérêts. (Di Matteo, 2015)

De nouvelles zones de tranquillité sont fréquemment définies en compensation de l'agrandissement d'un domaine skiable. C'est ce qui s'est notamment passé aux Diablerets, avec la création de la nouvelle piste de ski dite Red Run (Glacier 3000, s.d.), qui a été compensée par la création de nouvelles zones de tranquillité en contrebas, dans un espace réputé pour la pratique du ski hors-piste (Custre, s.d.). La carte topographique suivante illustre la situation :

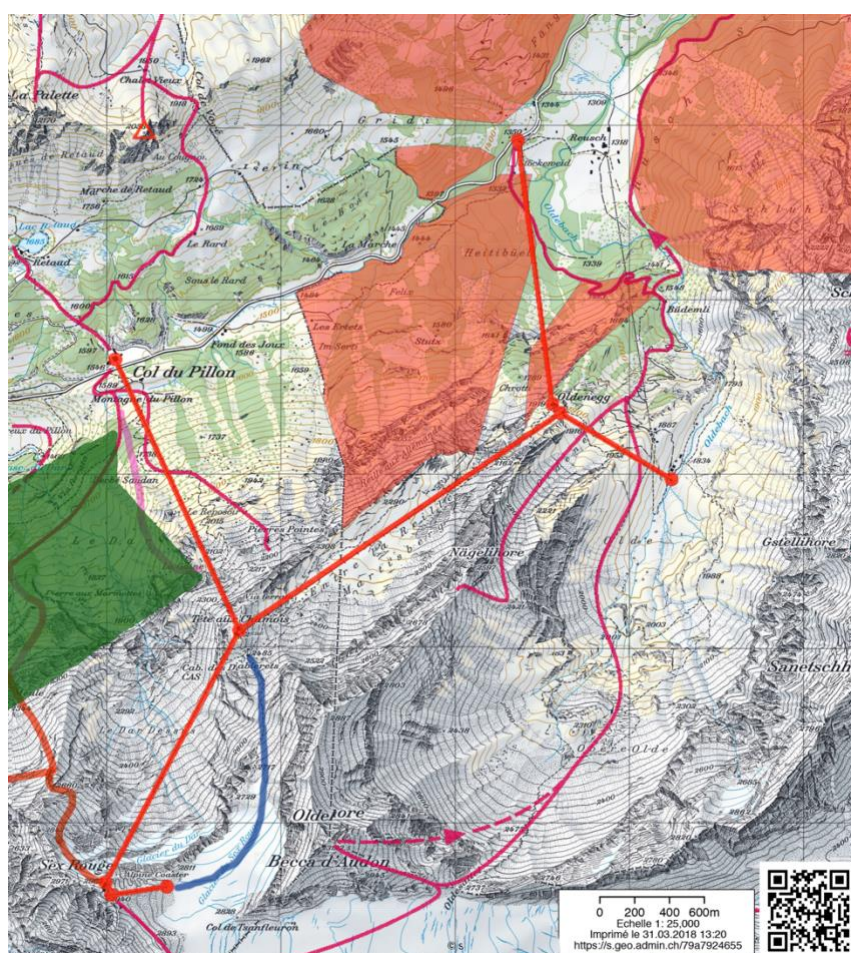


Figure 2 : Carte des zones de tranquillité et de la nouvelle piste Red Run sur le domaine du Glacier 3000

Légende :

- **Tracés rouges :**
Remontées mécaniques et itinéraires hors-piste officiels
- **Tracé bleu :** Nouvelle piste de ski Red Run construite par les remontées mécaniques de Glacier 3000 l'hiver 2017-2018
- **Zones rouges :** Zones de tranquillité existantes
- **Zone verte :** Nouvelle zone de tranquillité en discussion

Données de l'auteur, adapté de Swisstopo, 2018 et de l'État de Vaud, 2018

La carte présentée à la page précédente permet de mieux se représenter la situation et les discussions découlant de ces nouvelles zones de tranquillité.

Une des principales activités récréatives menacées par les zones de tranquillité est le ski de randonnée. Ce sport est exercé dans des espaces naturels loin des domaines skiables. Le ski hors-piste ou « ski freeride » est également menacé et les nouvelles zones de tranquillité, réduiraient de 70% à 80% le terrain de jeu des freeriders et randonneurs à ski. C'est pourquoi plusieurs associations⁴ s'élèvent contre l'édiction de ces nouvelles zones de tranquillité en dénonçant un abus du principe de précaution. Ils considèrent que leurs activités sont prises comme bouc émissaire de l'extension du « tourisme de masse ». Selon Frédéric Jordan, président de l'Association Romande des Guides de Montagne, ce sont 20'000 adeptes du tourisme doux (skieurs de randonnées) qui risquent de désertir les Alpes vaudoises en cas d'extension de ces zones de tranquillité (Custre, s.d.). Il est à noter également que ces visiteurs ne sont pas une priorité pour les principaux exploitants touristiques : ils présentent un faible rendement économique. Selon Philippe Grobéty, syndic d'Ormont-Dessus, les piétons sont maintenant la principale clientèle des remontées mécaniques de Glacier 3000 (Pidoux, 2013).

Le choix de la destination a été dicté par plusieurs facteurs : un besoin de réduire le champ de recherche, des mesures pour développer la gestion environnementale naissante — ou déjà en place — et plus particulièrement, un intérêt du mandant pour la destination et sa volonté d'y développer la sensibilisation environnementale. La présentation de ce dernier à la page suivante clôt ce chapitre.

⁴ Telles que l'Association Romande des Guides de Montagne ou le Club Alpin Suisse

1.4 L'entreprise mandataire

Basée à Vevey, Summit FOUNDATION est une fondation suisse reconnue d'utilité publique. Sa principale mission est de réduire l'impact environnemental dans les zones à forte fréquentation. Créée en 2001, par Laurent Thurnheer, son actuel directeur, elle compte actuellement 3 collaborateurs (2,6 équivalents plein temps) et engage ponctuellement des civilistes.

La fondation travaille actuellement sur 3 axes :

- La sensibilisation et l'éducation à l'environnement
- Le développement de solutions environnementales concrètes
- L'organisation d'opérations de ramassage des déchets

De plus, elle dispose d'une solide expérience de collaboration avec les destinations alpines, notamment avec la mise en place, depuis 15 ans, de sa campagne d'affichage contre le littering, visible dans plus de 70 stations de ski en Suisse, en France et au Liechtenstein. Elle a également organisé de nombreuses opérations de ramassage des déchets (ODR), entre autres à Verbier et Villars, ou encore développé un jeu pédagogique de sensibilisation aux impacts environnementaux des sports de neige pour les écoles et les écoles de ski (Summit FOUNDATION, 2017).

Summit FOUNDATION souhaite continuer à mettre son expertise en matière de sensibilisation environnementale au service des stations de ski tout en jouant un rôle d'intermédiaire fiable empreint de neutralité dans les destinations touristiques concernées. C'est pourquoi elle désire mieux connaître les attentes et besoins des différents acteurs des destinations touristiques en matière de sensibilisation environnementale, ainsi que de savoir jusqu'où ces derniers sont prêts à s'investir dans ce domaine.

Après avoir présenté l'importance et l'actualité de la thématique de la sensibilisation environnementale dans une destination de montagne, la destination étudiée ainsi que l'entreprise mandataire, une revue de la littérature va approfondir dans le chapitre suivant les thèmes abordés dans ce travail.

2 Revue de la littérature

La partie suivante présente les différents concepts utilisés dans ce travail, tels que la gestion environnementale, la communication et la sensibilisation environnementale, liés au domaine du tourisme ainsi qu'à faire un état de l'art des présentes connaissances à leur sujet.

2.1 Gestion environnementale

Depuis quelques années, il n'est plus possible d'ignorer la thématique environnementale et chaque entreprise est confrontée à cette problématique.

La gestion environnementale découle généralement du développement durable, principe évoqué originellement dans le rapport Brundtland en 1987 qui vise à promouvoir le futur de la planète en se basant sur trois piliers : social, économique et environnemental. Ainsi, le but principal du développement durable est de « répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (p. 40). Autrement formulé, le développement durable cherche à concilier développement économique et social tout en préservant l'environnement (Tardif, 2003, p. 1). Lorsque l'on parle de gestion environnementale pour les organisations, le terme de politique environnementale est parfois utilisé. Il est défini comme « une ligne de conduite d'où découlent des actions (ou inactions) (...) concernant des problématiques relatives à l'environnement » (traduction libre de Anguita in Spector, Chard, Mallen & Hyatt, 2012, p. 418).

Pour les entreprises, la gestion environnementale a trois objectifs principaux : le respect des lois, la réduction des coûts et l'amélioration de son image.

Les différents auteurs s'accordent sur le fait que ce sont tout d'abord des lois qui poussent les entreprises à réduire leur impact environnemental (Gadenne, Kennedy & McKeiver, 2009, pp. 45-46 ; Albertini in Goncalves, Robinot, & Michel, 2016, p. 891). Pour Caron et Cho, il existe trois « niveaux » d'engagement d'une entreprise dans sa gestion environnementale : respecter les lois en vigueur, « chercher à améliorer leur compétitivité » et « tenter de réduire les effets négatifs de leurs activités sur l'environnement » (2009, p. 60). Ainsi, pour ces auteurs, respecter les lois permet déjà de faire de la gestion environnementale. Cependant, Philippe relève que selon plusieurs auteurs (Ullmann ; McWilliam ; Wright), lorsqu'une

entreprise ne fait que respecter la législation en vigueur, on ne peut pas parler de développement durable ou de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) (2006, p. 51). En d'autres termes, pour ces auteurs le développement durable commence lorsque les mesures des entreprises dépassent le simple respect de la loi.

Pourtant, en dépassant le cadre légal, les bénéfices pour une entreprise d'améliorer sa gestion environnementale sont multiples : augmentation de la compétitivité, réduction des coûts, amélioration de son image, augmentation de la satisfaction de ses employés et des clients. Ces mesures, prises pour aller plus loin (hors cadre légal et réduction des coûts), visent généralement à améliorer l'image de l'entreprise ou viennent d'une impulsion des membres de l'entreprise.

Malheureusement, de nombreux managers considèrent encore la gestion environnementale exclusivement comme un coût (en temps et argent) et non comme une mesure d'amélioration (Caron & Cho, 2009, pp. 61-62). Dans les PME (Petites et Moyennes Entreprises), les décideurs sont fréquemment réticents à investir dans la gestion environnementale (Gadenne et al., 2009, pp. 45-48, 59 ; Champions 12.3, 2018, p. 2), et le manque de ressources financières reste le principal frein (Gadenne et al., 2009, pp. 58-59). Pour une entreprise, les principales raisons de réduire ou non son impact environnemental sont donc légales et économiques.

En outre, c'est fréquemment le niveau de sensibilisation environnementale des décideurs qui va influencer les investissements (en temps et argent) des entreprises dans la gestion environnementale (Gadenne et al., 2009, p. 48, Champions 12.3 , 2018, p. 2), mais il reste malgré tout difficile de trouver un lien entre sensibilisation environnementale et passage à l'acte (Gadenne et al., 2009, p. 60).

Pour conclure, la gestion environnementale ressemble à un parcours semé d'embûches pour les entreprises. On relèvera notamment les difficultés suivantes : l'hétérogénéité et le caractère pluridisciplinaire du sujet, les externalités que l'entreprise ne peut pas contrôler, la difficulté à définir d'un coût environnemental ou encore un changement de paradigme difficile à opérer (Caron & Cho, 2009, p.64). Néanmoins, selon Ritchie et Crouch, une destination touristique ne peut aujourd'hui plus être compétitive sans être durable, et sa gestion environnementale fait partie intégrante de son image globale (in Cucculelli & Goffi, 2016, p. 372). C'est pourquoi la suite de cette revue de la littérature va s'intéresser plus particulièrement à la communication environnementale chez les organisations touristiques.

Mais avant d'aller plus loin, il est utile d'aborder deux notions importantes : celles de parties prenantes et de capacité de charge.

2.1.1 Parties prenantes et capacité de charge

Dans la thématique du développement durable, les parties prenantes sont une thématique centrale (Libaert, 2006, p. 127). Les parties prenantes comprennent l'ensemble des personnes interagissant significativement avec une organisation et participant (généralement) à la création de valeur (Waligo, Clarke & Hawkins, 2013, p. 343). Elles exercent une pression sur la gestion environnementale des entreprises (Philippe, 2006, pp. 51, 59).

Selon Mitchell, il est nécessaire d'identifier les jeux de pouvoir entre les différentes parties prenantes pour comprendre leur fonctionnement, bien que ce sont généralement les managers qui déterminent les parties prenantes (traduction libre in Gadenne et al., 2009, p. 46). De plus, l'ensemble du personnel d'une entreprise doit être considéré comme partie prenante (Champions 12.3, 2018, p. 4).

Dans le domaine du tourisme (dans les destinations naturelles), la gestion environnementale implique un partenariat public-privé (Huybers & Bennett, 2003, p. 213), et un tourisme durable ne peut se développer qu'avec l'implication des acteurs locaux qui font partie intégrante du « produit touristique » (Bramwell in Cucculelli & Goffi, 2016, p. 371 ; Cucculelli & Goffi, 2016, p.379 ; Lee, 2013, p. 37 ; Waligo et al., 2013, p. 344). Pour Waligo et al., un accent doit être mis sur l'intégration des parties prenantes déjà lors de l'implémentation d'un projet, et la structure organisationnelle de la destination doit être perçue comme « un réseau de parties prenantes multiples et interdépendantes » (2013, p. 342). Leur mise en réseau, en fournissant des canaux de communication adaptés, facilite l'implémentation de mesures environnementales (Sharma in Pertusa-Ortega, López-Gamero, Pereira-Moliner, Tarí & Molina-Azorín, 2017, p.14).

Finalement, les destinations touristiques sont confrontées à une constellation d'acteurs aux intérêts divers mais principalement économiques (Butler, 2000, p. 351). Ce qui complique la mise en place d'un tourisme suivant les principes du développement durable (Waligo et al., 2013, pp. 342-343 ; Beritelli Bieger, & Laesser, 2014, p. 2). Il est donc impératif de rallier les principales parties prenantes qui vont faire office de moteur, ce qui implique un fort leadership (Waligo et al., 2013, pp. 344, 351).



Une autre notion importante en environnement est celle de capacité de charge, soit le nombre maximum de visiteurs qu'un lieu spécifique peut supporter (Tardif, 2003, p. 11). Comme le souligne Huybers & Bennett, le nombre de visiteurs accueillis dans une région donnée ne doit pas dépasser sa capacité de charge (2003, p. 229). En effet, le nombre de touristes est une partie du problème – c'est ce qui est principalement reproché au tourisme de masse – (Butler, 2000, p. 353). Une bonne planification territoriale est indispensable, à laquelle seront adjoints quels changements (environnementaux) sont acceptables ou non pour la région, les modifications de l'environnement et du paysage étant inévitables (Butler, 2000, p. 351).

Pour conclure, il faut rappeler que le développement durable est créateur de valeurs pour les entreprises, notamment touristiques, et que l'environnement naturel transmet directement de la valeur au consommateur final (Flagestad & Hope, 2001, pp. 457-458).

Dans la partie suivante, nous allons tenter de mettre en lien ces notions théoriques avec le secteur du tourisme.

2.2 Le tourisme et son impact environnemental

À l'échelle mondiale, le tourisme est une industrie non négligeable ; il représente un emploi sur dix et 10% du PIB mondial. Selon les dernières prédictions, les arrivées de touristes internationaux devraient atteindre 1,8 milliard en 2030 (World Tourism Organization [UNWTO], 2017, p. 3). En Suisse, il représente 16,4 milliards de CHF de valeur ajoutée brute et 163'750 emplois (équivalents plein temps) (Fédération Suisse du Tourisme [FST], 2017, p. 4). L'envers de la médaille économique se trouve dans le fait que le tourisme est préjudiciable à l'environnement (Claver-Cortés, Molina-Azorín, Pereira-Moliner & López-Gamero, 2007, p. 674) et que son expansion va accroître la pression environnementale dans le futur (Budeanu, 2005, p. 92). Et si en 2000 Butler pensait que l'impact environnemental du tourisme était surestimé (pp. 341-342), tout comme une certaine croyance populaire (Gössling in Lenzen et al., 2018, p. 5), le contraire est aujourd'hui prouvé (Gössling, 2002, p. 283). Il est responsable à lui seul de 8% des émissions de gaz à effet de serre (Lenzen et al., 2018, p. 1)⁵. Les transports sont de loin les premiers contributeurs au réchauffement climatique attribué au secteur

⁵ Et avait été estimé à 5.3% en 2002 (Gössling, p. 298)

touristique (Lenzen et al., 2018, p.1), avec près de 94% des émissions de CO₂, loin devant les achats, la consommation de nourriture, le logement, et les activités effectuées sur place (Lenzen et al., 2018, pp. 3-4 ; Gössling, 2002, pp. 292-293, 298).

Pour illustrer la problématique environnementale du secteur touristique, l'exemple des voyages en avion est particulièrement frappant. 55% des touristes (à l'échelle mondiale) voyagent en avion et cette proportion ne fait qu'augmenter (UNWTO, 2017, p. 4). Ce mode de transport est choisi par 51'865'546 passagers annuels rien que pour la Suisse (FST, 2017, p. 4). L'aviation est l'industrie touristique la plus nuisible à l'environnement en étant responsable de 80% des émissions de gaz à effet de serre de la branche et cette part est en augmentation (Peeters, in Gössling & Peeters, 2007, pp. 403-404). De plus, elle n'est sujette à pratiquement aucune taxe ou accord sur le climat (Lenzen et al., 2018, pp. 4-5).

Dans les pays industrialisés, le tourisme représenterait près de la moitié de tous les voyages effectués (Gössling, 2002, p. 288). Ces mêmes pays émettent 82% de CO₂ propagé dans l'air par tous les modes de transport, pour représenter seulement 15% de la population mondiale. De plus, 14% des vacances réalisées hors de l'Europe représentent 55% de ces émissions (Gössling, 2002, p. 298). À l'échelle mondiale, le tourisme venant des pays riches, vers des destinations lointaines, est donc le principal pollueur du secteur (Lenzen et al., 2018, p. 2).

En complément des impacts négatifs sur le plan environnemental, on notera sur le plan social des emplois majoritairement saisonniers, à bas salaires et sans garanties, avec peu de formations proposées aux employés. Et sur le plan économique, des fuites de capitaux hors des destinations (Budeanu, 2005, pp. 89-90). De plus, le tourisme est généralement dépendant de son environnement naturel (hormis certaines formes de tourisme telles que le tourisme urbain). Une dégradation de l'environnement entraînerait une importante baisse des visiteurs et des profits économiques pour la destination (Huybers & Bennett, 2003, pp. 227-228 ; Mihalič, p. 65). L'industrie du ski (concernée par cette étude) est reconnue comme ayant un impact environnemental négatif tout en étant fortement dépendante de son environnement naturel ainsi que du climat (Spector et al., 2012, p. 418, Lenzen et al., 2018, p. 1).

Cependant, interdire ou réguler drastiquement le tourisme n'est pas une solution (Butler, 2000, p. 354), et cette activité économique dispose également d'un certain potentiel lui

permettant de contribuer au développement durable (Hunter et Lequin in Tardif, 2003, pp. 6,9 ; Budowski in Tardif, 2003, p. 3). Le tourisme peut soutenir les économies locales, favoriser l'emploi dans les régions décentralisées et contribuer à la préservation du milieu naturel (Blamey in Tardif, 2003, p. 6 ; Budeanu, 2005, pp. 91,96). Pour réaliser ces aspirations, un modèle différent du tourisme dit *de masse* doit être mis en place (Budeanu, 2005, p. 89) : un tourisme plus doux avec un nombre limité de visiteurs, plus respectueux des personnes et de la nature. Ce tourisme doit être axé sur « l'expérience, le style et le lieu » (Valentine in Tardif, 2003, p. 5). Ce tourisme peut revêtir différents noms et formes.

Bien qu'abondamment débattues dans la littérature scientifique⁶, les discussions concernant ces différentes formes de tourisme dépassent le cadre de ce travail. Nous retiendrons tout de même le *tourisme durable* qui se base sur les principes du développement durable, pour répondre aux besoins des visiteurs, de l'industrie, de l'environnement et des communautés locales (UNWTO, s.d.). De nombreuses autres formes dites *durables* existent, telles que l'écotourisme, le tourisme doux, vert, responsable, solidaire, participatif, équitable, etc. Elles visent toutes à promouvoir un tourisme plus respectueux de l'environnement ou des communautés locales.

L'efficacité réelle de ces formes alternatives au tourisme de masse est débattue. Si pour l'Organisation Mondiale du Tourisme elles contribuent à la protection de l'environnement (in Tardif, 2003, p. 10) et que pour Cucculelli et Goffi elles améliorent la compétitivité (2016, p. 371), pour d'autres auteurs les bienfaits sont surévalués (Honey in Tardif, 2003, p. 2 ; Tardif, 2003, p. 6). Dans tous les cas, une vision à long terme est nécessaire pour mener à bien ces modèles de tourisme dit durable ou vert (Tardif, 2003, p. 12).

En termes d'image, le développement d'un tourisme durable va montrer la destination sous un jour positif (Cucculelli & Goffi, 2016, p. 371). Et bien que plus coûteuse dans son élaboration, une offre plus respectueuse de l'environnement peut constituer un avantage compétitif en ciblant des touristes prêts à payer plus pour des vacances dites *vertes*. Pour aboutir à un succès, une telle offre doit être habilement promue et communiquée (Huybers & Bennett, 2003, pp. 230-231). Tel est le sujet de la partie suivante.

⁶ Notamment dans Tardif, 2003, pp. 3-4 ; Stabler, in Mihalič, 2000, p. 70 ; Waligo et al., 2013, p. 351 ; Flagestad & Hope, 2001, p. 458

2.3 Communication environnementale

Dès lors que des actions concrètes ont été menées pour réduire l'impact environnemental, la communication aux parties prenantes doit être considérée comme un second volet incontournable. En effet, une fois les mesures environnementales mises en place, l'entreprise doit communiquer à propos de celles-ci pour activer leur potentiel marketing (Mihalič, 2000, p. 76).

Tout comme la thématique environnementale, celle de la communication des entreprises a pris de l'ampleur au cours des 20 dernières années (Marty, Burguet, & Marchand, s.d., p. 1 ; Bansal in Philippe & Durand, 2009, p. 46). La communication des entreprises est un sujet à risque. Lorsqu'une entreprise introduit dans sa communication la thématique environnementale, elle s'expose au feu des critiques, car cette thématique est originellement chasse gardée des associations (Libaert, 2006, p. 128). Toutefois, sous la pression sociale, médiatique et réglementaire, une entreprise ne peut aujourd'hui plus laisser sa communication environnementale de côté : elle lui permet « d'établir un dialogue avec ses parties prenantes » (Philippe & Durand, 2009, p. 48 ; Caron & Cho, 2009, pp. 59, 61). Cependant, pour certains auteurs, la communication environnementale des entreprises est jugée encore timide, voire insuffisante et inadéquate (in Caron & Cho, 2009, p. 60). Comme le souligne Libaert, elle est synonyme d'échanges et joue aujourd'hui un rôle central dans les relations avec les parties prenantes (2006, p. 132). Nous retrouvons donc ici la position centrale de parties prenantes précédemment abordée.

Selon le site de réflexion sur la communication sur l'environnement, la communication environnementale englobe l'ensemble des « pratiques de communication réalisées par les médias, les organisations, les partis politiques ou tout autre intervenant sur la scène publique, portant sur le thème de l'environnement ». Elle a pour objectif de « sensibiliser sa cible à l'écologie, c'est-à-dire de susciter chez elle une plus grande considération de la thématique environnementale et de la pousser à des pratiques plus respectueuses de l'environnement, notamment dans ses habitudes de consommation » (in Marty et al., s.d., p. 2). Selon Wilmshurst, la communication environnementale se définit comme « toute information relative à l'empreinte écologique de l'organisation sur l'environnement naturel dans lequel elle évolue » (in Philippe & Durand, 2009, p. 46). Pour Bertholet, elle constitue « l'ensemble

de l'information liée aux activités et à la performance passées, actuelles et futures d'une entreprise » (in Caron & Cho, 2009, p. 59). Caron et Cho utilisent eux le synonyme de « divulgation environnementale » (2009, p. 59). Enfin, il n'existe aucune règle préétablie, norme, standard ou référence incontestée pour les entreprises dans leur manière de mener leur communication environnementale (Libaert, 2006, p. 128 ; Caron & Cho, 2009, p. 60).

Bien que le message de la communication environnementale s'adapte en fonction de l'émetteur et du récepteur (Marty et al., s.d., p. 4), un des avantages du développement durable est d'être peu contesté. Les informations peuvent être ainsi transmises à toutes les parties prenantes : du public aux actionnaires en passant par les ONG. « [Le développement durable] représente un terme consensuel où chacun puise une part de signification » (Libaert, 2006, p. 130).

Au demeurant, il est généralement difficile de vérifier les performances environnementales d'une entreprise, et les parties prenantes dépendent des informations que les entreprises veulent bien divulguer pour évaluer leur performance environnementale. Les entreprises utilisent généralement les rapports RSE pour communiquer sur leur stratégie de développement durable et améliorer leur réputation (Philippe & Durand, 2009, pp. 48, 58 ; Philippe, 2006, p. 51).

Pour conclure, Libaert va plus loin en proposant la communication comme quatrième pilier du développement durable, en complément du social, de l'environnemental et de l'économique. Le principe de transparence étant selon lui indispensable dans le développement durable. Il met en exergue le fait que « par la communication, le développement durable se crédibilise parce qu'il se renforce de flux d'informations permanentes », et vu que « le développement durable est d'abord un échange, une mise en relations, la communication y a donc un rôle décisif ». (2006, pp. 132-133)

Pour les entreprises, la communication environnementale a un, voire plusieurs, buts bien précis. Tout d'abord, l'image environnementale d'une entreprise découlant de son image globale, nous aurons plus confiance en la gestion environnementale d'une entreprise ayant bonne presse et nous accueillerons d'un œil meilleur leurs nouvelles mesures environnementales (Libaert, 2006, p. 130 ; Phillippe, 2009, p. 59). Ensuite, lorsqu'une organisation communique, notamment sur sa gestion environnementale, elle « agit » sur sa

réputation. Philippe et Durand définissent la réputation comme « la manière dont l'organisation est perçue et évaluée par ses parties prenantes quant à sa capacité à générer de la valeur comparativement à ses pairs et concurrents » (2009, p. 46).

De plus, la communication environnementale n'a pas qu'un aspect d'image. Philippe considère que la responsabilité sociétale peut être considérée comme un investissement stratégique, dans le sens que l'entreprise cherche à maximiser ses profits en anticipant les bénéfices apportés par un gain de légitimité (2006, p. 51). Elle permet un accès facilité à certains marchés (Suddaby in Phillippe & Durand, 2009, p. 59) et a un impact positif sur le cours des actions des organisations (Phillippe & Durand, 2009, p. 60).

En résumé, la communication environnementale d'une entreprise lui permet de gérer son image (Caron & Cho, 2009, p. 60), voire de créer de la valeur.

Il n'empêche que les organisations doivent rester attentives à leur communication pour ne pas envoyer de signaux contradictoires qui pourraient détériorer leur image (Philippe & Durand, 2009, pp. 47-48, 58), d'où l'importance d'un discours environnemental cohérent (Philippe & Durand, 2009, p. 59) et de « l'adéquation des outils de gestion et de communication utilisés », tout comme la motivation (réelle) de l'entreprise (Caron & Cho, 2009, p. 60). À vrai dire, il arrive que les entreprises augmentent leur communication dans le but d'améliorer leur légitimité et « susciter l'approbation des parties prenantes » (Philippe, 2006, p. 59) et ce, sans réellement remettre en question leur gestion environnementale.

La communication environnementale comporte donc des risques, dont le principal est celui dit de *greenwashing*, c'est-à-dire le « verdissement de la marque sans autre fin que de soigner l'image globale » (Libaert, 2006, p. 129). En effet, de nombreux chercheurs sont sceptiques quant aux réelles intentions de la communication environnementale des entreprises. Marty et al. la qualifient de « rideau de fumée » et de message commercial minimisant la situation écologique (s.d., p. 7) ; Libaert souligne le risque de récupération de la part de l'entreprise (2006, p. 128), le résultat final étant que « le grand public n'y croit pas et que les ONG se sentent flouées » (p. 129). Ashforth, Gibbs, O'Donovan et Neu parlent d'une « mascarade écologique (...) permettant d'aider une organisation à acquérir, à entretenir ou à réparer sa réputation » (...) ou encore servant à « gérer les impressions » (in Caron & Cho, 2009, p. 60). Bernstein critiquait déjà en 1984 la communication faite uniquement dans le but de « reproduire la réalité » pour « plaire à un public donné » (in Philippe, 2006, p. 59).

Le domaine du tourisme n'échappe pas au *greenwashing*. Par exemple, Tardif écrit que « devenu un outil de marketing fort puissant, l'écotourisme ainsi noyé parmi d'autres projets touristiques à plus faible " valeur ajoutée " perd de son utilité comme outil alternatif de développement » (2003, p. 14). En outre, le secteur de l'aviation est particulièrement doué pour se bâtir une image plus verte que son réel impact tel que mentionné plus haut (Gössling & Peeters, 2007, p. 413). Les stations de ski ont également été accusées de pareilles pratiques (George in Spector et al., 2012, p. 419). Mais cela ne veut pas dire que l'on ne peut pas communiquer sur ses pratiques de développement durable. Par exemple un modèle d'écotourisme peut être utilisé dans le marketing des destinations, notamment dans des brochures, des guides ou expositions ciblant les écotouristes, ou encore par des tours opérateurs le promouvant (Lee & Jan, 2017, p. 200).

En résumé, il est primordial de rester transparent dans sa gestion environnementale (Spector et al., 2012, p. 430), de communiquer la vérité, des informations exactes et cohérentes, pour rester crédible (Mihalič, 2000, p. 67 ; Lee, 2001, p. 320) et ainsi éviter d'être accusé de *greenwashing*.

Finalement, Caron & Cho soulèvent la question suivante : « de quelle manière la communication [environnementale] participe, ou au contraire nuit, à la qualité de la gestion de l'environnement ? » (2009, p. 66).

Pour aller plus loin, « [la] communication possède une faculté motrice : en affichant publiquement ses engagements et son ambition, elle fixe le cap à atteindre et vise à institutionnaliser ce qui n'est qu'une promesse, elle ne vise pas à refléter la réalité mais à la faire advenir » (Libaert, 2006, p. 132). Libaert cite Elisabeth Laville, qui dit très justement « [qu'en] prenant la parole sur sa responsabilité sociale ou environnementale, l'entreprise s'engage à poser des actes à la hauteur de ses mots » (2006, p. 132). Ainsi, l'objectif environnemental final ne doit pas être oublié et c'est par une vision à long terme que les entreprises peuvent atteindre leurs buts environnementaux (Caron & Cho, 2009, p. 60 ; Mihalič, 2000, p.66 ; Goncalves et al., 2016, p. 899). Pour cela, des sacrifices sur le court terme doivent parfois être opérés (Caron & Cho, 2009, p. 64). Cet aspect se retrouve également dans les stations de ski où les politiques environnementales sont trop orientées sur le court terme (Mallen in Spector et al., 2012, p. 418). Plus que communiquer, il est question ici d'informer

en vue d'opérer un changement de comportement. Ces actions sont parfois regroupées sous le terme de *sensibilisation environnementale* et vont être débattues dans la section suivante.

2.3.1 Sensibilisation environnementale

Pour dépasser la simple communication (aux parties prenantes) de la gestion environnementale, les entreprises peuvent rendre leurs clients et employés attentifs à leur propre impact environnemental. La sensibilisation environnementale débute généralement par l'éducation pour passer par la prise de conscience avec comme but final un changement de comportement.

Ainsi, un facteur important de la sensibilisation environnementale d'une personne est son niveau d'éducation (Gadenne et al., 2009, p. 48). Le niveau de sensibilisation influe également sur le niveau de préoccupation des individus ainsi que la conscience de leur propre impact environnemental (Marty et al., s.d., pp. 5-6). En ce qui concerne les entreprises, les personnes sensibilisées à l'environnement sont également les plus conscientes des opportunités de réduction des coûts via des mesures telles que la réduction des déchets ou de la consommation d'énergie (Gadenne et al., 2009, pp. 56-57 ; Mihalič, 2000, p. 76). De ce fait, Gadenne et al. conseillent d'orienter les messages de communication environnementale destinés aux entreprises sur le potentiel d'économies réalisables (2009, p. 58). De plus, un discours militant peut amener à une prise de conscience écologique (Marty et al., s.d., p. 7), tout comme un concept de tourisme durable (ou d'écotourisme) bien mené peut accroître l'intérêt des visiteurs à la conservation environnementale (Tardif, 2003, pp. 8-9). Finalement, les personnes sensibilisées à l'environnement sont plus susceptibles d'agir en faveur de l'environnement (notamment dans leur entreprise) et soutiendront plus facilement des organisations environnementales (2009, pp. 48, 58).

Plus spécifiquement dans le tourisme, peu de voyageurs semblent être conscients de leur propre impact environnemental et de l'impact de l'industrie touristique sur le changement climatique (Gössling & Peeters, 2007, pp. 404-405). De plus, il y a un écart entre la sensibilisation environnementale des touristes et leur comportement (Mihalič, 2000, p. 68). Cependant la dégradation de l'environnement, notamment dans les stations de ski, suite au

changement climatique, pourrait accélérer la chute de ces destinations touristiques (Budeanu, 2005, p. 92).

En effet, c'est principalement l'aspect visible de la dégradation environnementale qui rend la destination moins attractive auprès des visiteurs (Mihalič, 2000, p. 67). À noter également que la qualité de l'environnement est liée à l'attractivité d'une destination (Cucculelli & Goffi, 2016, p. 376) et permet de positionner cette dernière (Corne & Robinot, 2016, p. 128).

Néanmoins, il semblerait qu'il y ait une opportunité de faire prendre conscience au voyageur de son impact environnemental, de le sensibiliser, et ainsi l'inviter à changer son comportement.

En 1995 déjà, Urry évoquait une croissance de la conscience environnementale du touriste (in Gössling, 2002, p. 297). En voyageant, les touristes ont la possibilité « d'expérimenter la nature » et ainsi de développer leur propre conscience environnementale (Gössling, 2002, p. 297). Un tourisme durable contient généralement une composante éducative, c'est le cas de l'écotourisme⁷ (Lee & Jan, 2017, p. 193). Ainsi selon Blamey « presque tout tourisme axé sur la nature implique un certain degré d'apprentissage, c'est l'éducation et l'interprétation qui servent d'éléments clés et de caractéristiques à l'écotourisme » (in Tardif, 2009, p. 5). Cet apprentissage a ainsi le potentiel de découler sur un changement de comportement positif (Lee & Jan, 2017, p. 193).

Un tourisme bien géré peut ainsi occasionner des bénéfices en termes de conservation environnementale et socioculturelle (Budeanu, 2005, p. 96). Les visiteurs d'une destination naturelle renforcent leur sensibilité environnementale tout en en apprenant plus sur la destination, son environnement, sa culture et comment les préserver. Les bénéfices sont donc doubles : envers l'environnement et la destination touristique elle-même (Lee & Jan, 2017, p. 200).

Comme souligné par Gössling, le but ultime du développement durable est d'encourager un comportement responsable vis-à-vis de l'environnement. Le même auteur est néanmoins sceptique quant au « potentiel des voyages à faire changer les comportements en matière d'environnement » (traduction libre, 2002, p. 299).

⁷ Les écotouristes doivent néanmoins être éduqués/informés concernant les usages et bénéfices de l'écotourisme (Lee & Jan, 2017, p. 200).

Finalement, dans le cas des destinations de montagne, nous sommes confrontés au *paradoxe des montagnards*, c'est-à-dire que des utilisateurs de la montagne tels que les alpinistes, se disent sensible à l'environnement et vouloir protéger la montagne. Cependant ils ont un impact direct et non négligeable sur cette dernière. Ce paradoxe semble se confirmer également au sein des populations résidentes (García, Vázquez & Macías, 2015, pp. 36, 39) et des sportifs en général (Nations Unies in Spector et al., 2012, p. 416). Quoi qu'il en soit, toute activité humaine a un impact sur l'environnement et le paysage (Wood in Butler, p. 347), d'où l'importance d'une planification touristique prenant en compte la capacité de charge, ainsi que celle d'un monitoring constant (Butler, 2000, p. 357).

2.4 Labels : avantages et inconvénients

Comme démontré ci-dessus, la promotion de la gestion environnementale d'une destination n'est pas chose aisée. Elle peut toutefois être facilitée par l'utilisation de récompenses ou labels environnementaux (ou écolabels) quand ceux-ci sont bien communiqués (Mihalič, 2000, p. 75).

Avant les labels, des codes de conduites environnementales ont été développés par les organisations touristiques, tout comme des déclarations de bonnes pratiques à l'interne. Ces dernières, généralement auto-élaborées, ont un potentiel limité, notamment d'un point de vue marketing (Mihalič, 2000, pp. 70-72, 76). Les écolabels sont des outils certifiant au client que les produits ou services respectent un certain standard environnemental (Lee, 2001, p. 317). Ils découlent d'une procédure volontaire qui évalue puis surveille l'entreprise et son fonctionnement (Medina in Michailidou, Vlachokostas, Moussiopoulos & Maleka 2016, p. 508). Leurs trois buts principaux sont : 1. promouvoir des pratiques environnementales volontaires, 2. améliorer la rentabilité des entreprises et 3. offrir des informations exactes aux clients concernant la performance environnementale de l'entreprise (Michailidou et al., 2016, p. 508). Finalement, un logo reconnaissable est une bonne base pour une destination pour un positionnement vert (Mihalič, 2000, p. 76). Pour Mihalič, un branding vert systématique serait la meilleure manière de promouvoir la bonne gestion environnementale de la destination (2000, p. 67). Tandis que pour Perry, le plus grand bénéfice des certifications environnementales est l'économie réalisée via les différentes mesures mises en œuvre (in Gadenne et al., 2009, p. 47)

Les labels sont des « signaux positifs de la démarche environnementale de la destination » (Corne & Robinot, 2016, p. 127). Des certifications environnementales, requises par les entreprises clientes, poussent les fournisseurs à en adopter eux-mêmes (Gadenne et al., 2009, pp. 45, 48, 56). Et pour Corne et Robinot, la labellisation constitue un élément déclencheur pour adopter de bonnes pratiques environnementales (2016, p. 138).

Un des autres grands avantages des labels est de pouvoir contourner « le problème d'hétérogénéité de la qualité du service délivré », notamment pour les hôtels (Corne & Robinot, 2016, p. 131). Dans le but de sécuriser leur avantage compétitif, ce sont principalement des destinations proactives (les plus compétitives) qui adoptent des certifications environnementales (Goncalves et al., 2016, p. 891).

Mais les écolabels sont également critiqués : on leur reconnaît entre autres les inconvénients suivants : coûteux, chronophages, puissance marketing limitée, généralement centrés sur la gestion opérationnelle plus que sur les performances. De nombreux clients ne se préoccupent pas de ces labels (Buckley ; Fairweather ; Font ; Reiser, tous cités dans Claver-Cortés et al., 2007, p. 667). Un autre problème des labels environnementaux se situe dans le fait qu'une entreprise peut être certifiée même si ses émissions de CO₂ sont extrêmement hautes, aucun critère précis ni standard n'existant entre les nombreux labels existants (Michailidou et al., 2016, p. 508). Quant à Beritelli et Laesser, ils préconisent de se préoccuper des visiteurs sur place plutôt que d'investir des sommes astronomiques en logo et marketing dont on ignore l'impact réel (2016, p. 12).

Pour qu'un label soit efficace, il doit être facilement identifiable par le grand public, et son contenu transparent (Mihalič, 2000, p. 73). Lorsqu'il est distribué par une organisation tierce reconnue, sa crédibilité est plus importante (Mihalič, 2000, p. 76 ; Lee, 2001, p. 320) et fera office de « stimulus » (*incentive*) en termes de reconnaissance des efforts de développement durable de la destination (Lee, 2001, p. 314).

En effet, le manque d'uniformité des normes et certifications reste un des problèmes principaux des labels (Corne & Robinot, 2016, pp. 130, 138). D'où l'importance d'investir dans un label fort et reconnu sur le plan international. Parmi les labels et certifications existants, on citera entre autres ceux de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), les plus connus étant ISO 9'001 pour le management de la qualité, la série 14'000 pour le management

environnemental ainsi que le label de la Global Reporting Initiative (GRI) (Caron & Cho, 2009, p. 63). Pour les stations de ski dans les pays francophones, le label Flocon Vert de Mountain Riders (Goncalves et al., 2016, p. 894), ou encore le label Ibex en Suisse (FST, 2017, p. 53).

La décision de mettre en place des labels ou non (qu'ils soient écologiques ou de qualité) fait partie de la stratégie des entreprises. Ces stratégies, plus spécifiquement celles des destinations et en lien avec l'environnement, vont être débattues dans la section suivante.

2.5 Gestion des destinations et environnement

Les thématiques de la gestion environnementale, sa communication et la sensibilisation ayant été abordées et mises en lien avec le secteur du tourisme, et plus précisément dans les destinations de montagne. Il est temps d'analyser le potentiel de la gestion environnementale pour les entreprises touristiques, avec un accent mis sur la communication.

Selon une étude publiée en 2000, il y a un lien entre la compétitivité d'une destination touristique et sa gestion environnementale (Mihalič, p. 76). Le principal avantage pour les entreprises touristiques se trouve dans la réduction des coûts, alors que le client percevra également plus positivement la destination (Mihalič, 2000, p. 76).

Bien qu'il soit parfois difficile de calculer la rentabilité économique de certaines stratégies environnementales (Goncalves et al., 2016, p. 900), les coûts de régulation environnementale sont relativement bas pour les organisations touristiques⁸ (Huybers & Bennett, 2003, p. 219).

D'autre part, une des questions posées par un modèle de tourisme durable est la volonté des consommateurs à payer plus⁹ pour un produit plus respectueux de l'environnement. Certains auteurs doutent qu'il y ait suffisamment de touristes prêts à payer plus pour une offre respectueuse de l'environnement (Butler, 2000, p. 351). Tandis que d'autres pensent qu'il existe un segment de clients intéressant à exploiter (OECD in Mihalič, 2000, p. 67 ; Inskeep in Mihalič, 2000, p. 67 ; Penning, in Mihalič, 2000, p. 68 ; Corne & Robinot, 2016, p. 129 ; Lee & Jan, 2017 p. 199 ; Spector et al., 2012, p. 429).

⁸ Ils ont par exemple été estimés en Australie à 4-5% des coûts totaux (Huybers & Bennett, 2003, p. 219).

⁹ *willingness to pay* en anglais

De plus, un environnement préservé permet un positionnement compétitif d'une destination (Huybers & Bennett, 2003, p. 214), et selon certains auteurs le développement durable joue un rôle crucial déterminant la compétitivité d'une destination (Cucculelli & Goffi, 2016, pp. 370-371 ; Corne & Robinot, 2016, pp. 127, 137 ; Porter in Goncalves et al., 2016, p. 890). Ce qui serait encore plus vrai pour les destinations de petite taille, bien qu'elles disposent de moins de ressources pour mettre en place rapidement des initiatives environnementales (Cucculelli & Goffi, 2016, p. 378 ; Goncalves et al., 2016, p. 899). Ce sont néanmoins les stations de ski les plus importantes et les plus visibles (généralement les *top destinations*) qui communiquent le plus sur leur gestion environnementale (Spector et al., 2012, pp. 428-429). Le manque de communication des destinations plus petites peut être expliqué par le manque d'un *profile public* dû à leur taille (Spector et al., 2012, p. 430).

Il apparaît comme important le fait que les organisations saisissent bien ces avantages compétitifs, car plus ceux-ci sont élevés, plus le support pour un tourisme durable le sera également (Lee, 2013, p. 42)

Plusieurs études se sont penchées sur la gestion environnementale dans la branche de l'hôtellerie¹⁰, son empreinte écologique étant importante (Corne & Robinot, 2016, p. 128 ; Michailidou et al., 2016, pp. 502, 506 ; Pertusa-Ortega et al., 2017, pp. 2-3). Notamment en termes d'utilisation du sol et de consommation d'énergie (Gössling, 2002, pp. 285, 291). Dans ce secteur, l'amélioration de l'engagement pour l'environnement a deux avantages : il crée un avantage compétitif, tout en réduisant les coûts (Claver-Cortés et al., 2007, p. 674).

Pour Claver-Cortés et al., le niveau de performance des hôtels augmente lorsque leur proactivité environnementale augmente (2007, p. 675). Il faut néanmoins une certaine taille critique pour que les hôtels puissent se concentrer sur la gestion environnementale de leur(s) établissement(s) (p. 672). Cependant, cette même étude réalisée en Espagne n'a pas trouvé de liens entre le niveau de proactivité environnementale et les performances économiques des hôtels (Claver-Cortés et al., 2007, pp. 664, 673-675).

Une des démarches préconisées pour réduire les coûts est la lutte contre le gaspillage alimentaire. Cette activité requiert un faible investissement et selon une étude publiée en

¹⁰ A noter également que la gestion environnementale et quelquefois assimilée ou regroupée avec la gestion de la qualité dans les hôtels (Mihalič, 2000, p.67 ; Pertusa-Ortega et al., 2017, p.13 ; Molina-Azorín in Pertusa-Ortega et al., 2017, p.14).

2018, chaque franc investi permet d'économiser en moyenne 7 francs (Champions 12.3, 2018, pp. 2-4).

Concernant la communication des démarches environnementales des hôtels envers leurs clients, les avis des chercheurs sont partagés : une partie l'encourage tandis qu'une autre partie la déconseille pour se prémunir des accusations de *greenwashing* (Corne & Robinot, 2016, p. 128).

Dans la présente étude, ce sont les destinations de montagne et plus précisément les stations de ski qui nous intéressent. Aux États Unis, un peu moins de la moitié des stations de ski développe une communication environnementale proactive, en accord avec leur stratégie environnementale (Spector et al., 2012, p. 431). À noter que les stations d'Amérique diffèrent par un modèle de gestion dite *corporate*, c'est-à-dire que généralement une seule entreprise gère l'ensemble de la destination et de ses services, contrairement aux stations européennes qui sont pour la majorité constituée d'une constellation d'acteurs aux intérêts économiques distincts (Flagestad & Hope, 2001, pp. 451-453). Par ailleurs, la crédibilité de l'industrie du ski ainsi que sa capacité à gérer les questions environnementales a été questionnée à plusieurs reprises (Rivera in Spector et al., 2012, p. 426).

Dans une autre étude réalisée dans des stations de ski françaises, les résultats ont démontré qu'une stratégie environnementale dite proactive n'améliorait pas les performances de la destination (Goncalves et al., 2016, p.889).¹¹

À noter encore que plus les acteurs locaux sont attachés à leur région, plus leur engagement envers un tourisme durable est important (Lee, 2013, p. 43). Au niveau des actions concrètes, les achats de souvenirs et de nourriture sur place ont une influence significative sur l'empreinte carbone du tourisme (facteur principalement dû aux transports pour les acheminer sur la destination) (Lenzen et al., 2018, p. 3). Une offre responsable et éco-conçue des repas et souvenirs proposés aux touristes permet donc de réduire l'impact environnemental.

¹¹ Au demeurant, l'héliski est la championne toute catégorie des activités touristiques énergivores par pratiquant (avec une moyenne de 1'300MJ par touriste) (Becken in Gössling, 2002, p.292).

Finalement, L'UNWTO préconise d'encourager les voyageurs à choisir des destinations proches en favorisant l'utilisation des transports publics et en limitant celle de l'avion (in Lenzen et al., 2018, p. 5). D'où l'opportunité, notamment marketing, de promouvoir un tourisme respectueux de l'environnement en prospectant les segments de clients vivant à proximité de la destination. Malheureusement, cette stratégie n'est pour l'instant que peu promue et l'empreinte carbone du tourisme ne fait qu'empirer (Lenzen et al., 2018, p. 5). L'imposition de taxes carbone, notamment dans le secteur de l'aviation, semble être un prérequis pour réduire l'impact du tourisme (International Civil Aviation Organization in Lenzen et al., 2018, p. 6), et ferait revoir la stratégie de l'ensemble de l'industrie touristique et donc également celle des destinations de montagne.

2.6 Conclusion

La présente revue littéraire a permis de mettre en lumière les principaux concepts appliqués dans ce travail, tels que la gestion environnementale et le développement durable. Si l'impact environnemental du tourisme et la dépendance des destinations à leurs ressources naturelles ne font aujourd'hui plus débat, ce n'est pas le cas en ce qui concerne l'impact de la communication et la sensibilisation environnementale. Une piste de solutions passerait par l'utilisation de labels. Bien que leur utilité réelle soit contestée, ils restent un point de départ à l'implémentation de démarches environnementales. Ils peuvent faire office d'éléments déclencheurs à des actions, tout comme favoriser une communication des acteurs de la destination plus axée sur l'environnement. Un fort leadership, convaincu de l'importance d'une stratégie environnementale habilement communiquée, reste néanmoins indispensable au succès de toute initiative environnementale.

Cependant, la communication des démarches environnementales des entreprises touristiques reste peu étudiée (Corne & Robinot, 2016, p. 130), et peu de chercheurs se sont penchés sur les motivations réelles derrière la communication environnementale des stations de ski (Spector et al., 2012, p. 431). Un des grands questionnements reste celui des avantages pour une destination de se positionner officiellement comme une « station verte ».

Finalement, Pertusa-Ortega et al. ont souligné qu'il serait intéressant d'étudier les « microfondations » de la gestion environnementale d'une destination, en examinant les rôles des individus, leurs caractéristiques, actions et interactions (2017, p. 15). La présente étude tente de répondre en partie à ces questionnements en s'intéressant à une destination en

particulier, notamment via des entretiens individuels avec les différents acteurs de la destination étudiée.

Ces principaux concepts exposés, le volet qui suit traite de la question de recherche élaborée d'après la présente revue de la littérature.

3 Question de recherche

Suite à la présentation du contexte et dans le but de mettre en relation la problématique de la sensibilisation environnementale avec les différents acteurs de la destination de Villars – les Diablerets, la question de recherche suivante a été formulée ainsi :

Quels sont les attentes et besoins, en matière de communication environnementale, des principaux acteurs de la destination de Villars – Gryon – les Diablerets ?

Les projets ayant le plus de chances d’aboutir sont ceux disposant d’une impulsion venant du bas (*bottom-up*). Raison pour laquelle ce présent travail se base sur l’identification des besoins de la destination et de ses parties prenantes pour pouvoir proposer des pistes de solutions de sensibilisation environnementale adaptées et innovantes.

Cette étude se déroule en deux temps incluant deux objectifs principaux :

- Dresser l’état des lieux de la situation actuelle en matière de sensibilisation environnementale de Villars – Gryon – les Diablerets, et comparer leurs performances en la matière avec des destinations similaires.
- Définir les attentes et besoins des parties prenantes (afin de pouvoir proposer des solutions concrètes de sensibilisation environnementale).

Le déroulement précis de cette démarche est détaillé dans le chapitre suivant.

4 Méthodologie

Pour répondre à la question de recherche, ce travail se déroule en deux temps :

- Une comparaison de la destination étudiée et de sa communication environnementale avec deux autres destinations.
- Une enquête interne à la destination à travers douze entretiens semi-directifs.

4.1 Comparaison avec d'autres destinations

Une des premières interrogations de ce travail fut la définition et le choix de la destination à étudier. En ce qui concerne le choix, il est la résultante de l'intérêt du mandant, de l'auteur de ce travail et des conseils de M. Blaise Larpin, chercheur à l'Observatoire Valaisan du Tourisme.

Quant à la délimitation d'une destination, elle est empreinte de complexité et les experts n'arrivent pas à un consensus à son propos (Laesser & Beritelli, 2013, p. 4, Lee, 2001, pp. 315-316). Mais cette thématique dépasse le cadre de ce travail. Par mesure de simplification, ce sont les regroupements touristiques actuels qui ont été utilisés et adaptés. La destination étudiée se cantonne donc aux stations de Villars – Gryon – les Diablerets (le village de plaine de Bex étant sciemment écarté, bien que faisant partie du découpage de l'organisation touristique)¹².

Cette première partie débute par un bref comparatif de la communication environnementale des remontées mécaniques au niveau national, entre les États-Unis et la Suisse. S'en suit un benchmarking de la destination étudiée, avec deux autres destinations européennes : la station suisse de Laax, située dans les Grisons, et la destination française de Chamonix. Le choix de ces deux destinations est motivé par l'intérêt du mandant. Ce sont deux destinations qui ont choisi un modèle de développement plaçant la gestion environnementale au centre; la communication environnementale qui en résulte est intéressante à étudier et à comparer à celle de Villars – Gryon – les Diablerets.

Pour le tableau comparatif, les critères choisis sont notamment inspirés des travaux de Spector et al. (2012, pp. 417, 431, 420-422) et de Philippe & Durand (2009, p.59).

¹² Pour plus d'informations sur la destination étudiée, se référer au chapitre La destination étudiée, page 5.

Cette brève comparaison de la communication environnementale des destinations est non-exhaustive. Elle ne représente pas le cœur de ce travail qui, lui, est constitué des entretiens semi-directifs développés dans la partie suivante.

4.2 Entretiens semi-directifs

La partie principale de ce travail consiste en une analyse d'une série de douze entretiens semi-directifs ayant pour but de mieux comprendre les attentes et besoins des acteurs de la destination en matière de communication environnementale.

La technique de l'entretien semi-directif avec les parties prenantes de la destination a été utilisée dans d'autres études similaires telles que celle de Waligo et al. Elle permet notamment de faire ressortir les réalités multiples de la problématique de gestion environnementale à l'échelle d'une destination (2013, pp. 345-346).

Dans un premier temps, le guide d'entretien a été élaboré en se basant sur les ouvrages de Giannelloni & Vernet (2001, pp. 90-93), Millot (2001, pp. 79-91), Giroux & Tremblay (2009, pp. 160-186) ou encore Ardoino (2008, p. 291).

Le guide d'entretien comprend notamment des questions inspirées de l'échelle de Likert (1932), utilisée pour mesurer la sensibilisation environnementale dans d'autres études telles que celles de Schaper, Ray et Hall et Gadenne (in Gadenne et al., 2009, p. 51).

Dans un second temps, les personnes à interviewer ont été sélectionnées pour représenter au mieux les différents acteurs de la destination. Ce choix a été appuyé par les travaux de Michailidou et al pour les managers d'hôtels (2016, p. 503). Ainsi que par les études de Marty et al., qui distinguent trois catégories d'acteurs dans le domaine de la communication environnementale : les élus politiques, les militants associatifs, les entrepreneurs. – Leurs discours s'adaptent suivant leur rôle et leurs objectifs («les élus gouvernent, les militants militent et les entrepreneurs promeuvent») (s.d., pp. 2, 7).

Dans un troisième temps, douze entretiens semi-directifs ont été menés par l'auteur avec des personnes appartenant aux groupes suivants :

- Experts environnementaux externes à la destination (4 personnes)
- Acteurs indirects du tourisme dans la destination (une personne individuellement et un groupe de 4 personnes)
- Acteurs directs du tourisme dans la destination (6 personnes)

La majorité des personnes interviewées ont un lien d'attachement avec la destination et se considèrent, au moins en partie, de la destination.

À une exception près, tous les entretiens étaient individuels. Les interviews ont duré en moyenne 45 minutes. Trois femmes et douze hommes ont été interrogés sur le total de quinze personnes interrogées. Les données ont été récoltées entre le 22 mars et le 22 mai 2018 et les entretiens se sont tous déroulés dans le canton de Vaud, dont la majorité sur la destination de Villars – Gryon – les Diablerets (9 sur 12).

- Par gain de temps, ces entretiens ne sont pas retranscrits intégralement. Seules les parties présentant des aspects pertinents en lien avec le sujet ont été sélectionnées, avec les clarifications nécessaires qui les suivent (mises entre parenthèses).
- La codification choisie se base notamment sur Giroux & Tremblay (2009, pp. 272-283) et Philipe (2006, p. 54), l'unité d'analyse de contenu est le thème. Les thèmes environnementaux ont été inspirés des travaux de Spector et al. (2012, pp. 423-424) et Gössling (2002, p. 283), mais seules les thématiques évoquées par les personnes interviewées ont été retenues pour le codage final.

Concernant les citations des interviews : les auteurs ne sont mentionnés que lorsque les citations émanent de personnes interviewées faisant office d'autorité ou d'expert. Les autres citations restent anonymes. Tous les propos issus des interviews sont cités textuellement « *entre parenthèses et en italique* ».

5 Analyse et interprétation

L'analyse de la communication environnementale de la destination de Villars – Gryon – les Diablerets qui va suivre se déroule en deux temps :

- une comparaison avec deux destinations similaires
- une série d'entretiens avec les différents acteurs de la destination.

5.1 Comparaison avec deux autres destinations

Les pratiques environnementales diffèrent d'une destination à l'autre, tant au niveau de la gestion que de celui de la communication environnementale. Par exemple, à une échelle nationale, il est intéressant de constater que les remontées mécaniques usent de pratiques différentes.

Aux États-Unis le volet environnemental est l'un des thèmes principaux du site internet de l'organisation faîtière des remontées mécaniques, avec notamment un programme national et une remise de prix annuel aux stations ayant fait le plus d'efforts sur le plan environnemental (National Ski Areas Association, 2018). En Suisse, la thématique environnementale se fait plus discrète sur le site internet de l'organisation faîtière des remontées mécaniques. Elle représente une sous-rubrique contenant une brève charte ainsi que des liens (pas tous valides) vers d'autres organismes nationaux (Remontées Mécaniques Suisses, s.d.).

Cette discrétion toute helvétique de communication du volet environnemental se retrouve quelque peu dans la partie suivante, qui compare à une échelle locale la destination de Villars – Gryon – Les Diablerets avec deux autres destinations se positionnant clairement dans le domaine environnemental.

5.1.1 Laax

La destination de Laax est constituée des stations de Laax, Flims et Falera. Elle est gérée par le groupe privé Weisse Arena selon le modèle nord-américain dit *corporate*¹³. La destination

¹³ Pour plus d'information à ce propos, voir « Gestion des destinations et environnement »

est considérée comme une des plus innovatrice et performante de Suisse. En 2011, elle a revu sa structure et créé la fondation *Greenstyle*. Un but implicite de cette fondation est d'intégrer le développement durable au cœur de la planification stratégique de la destination. Sur le plan des mesures environnementales, cette option se traduit par des économies d'énergie via l'entretien des pistes, la conservation de chaleur, la mise en place de panneaux solaires et la création d'un parc éolien. S'y ajoutent des mesures de réduction des déchets et de protection de la faune. Toutes ces mesures sont régulièrement contrôlées. La composante environnementale est intégrée à tout nouveau projet avec l'aide de consultants environnementaux.

La communication de ces mesures environnementales est réalisée au travers de la fondation *Greenstyle*, qui fait office de label pour les parties prenantes internes et externes à l'entreprise. En effet, le groupe Weisse Arena juge l'aspect environnemental important pour ses employés tout comme ses hôtes qui, selon elle, seront de plus en plus sensibles aux aspects environnementaux lors de leurs choix de vacances. (Müller, 2014, pp. 66-75)

5.1.2 Chamonix

Lorsqu'est évoquée la vallée de Chamonix dans son contexte environnemental, c'est généralement pour y dénoncer la qualité de l'air (la région étant une des plus polluées de France) (Mouchon, 2018). Pourtant la destination possède également un ambitieux programme environnemental, notamment au niveau touristique. Elle a pour ambition de réduire ses émissions de gaz à effet de serre¹⁴ et d'adapter son territoire aux changements climatiques (Clastres, 2013, p. 261).

La destination de Chamonix a commencé à se fixer des objectifs environnementaux en 2009. En termes de mobilité, les transports publics sont gratuits (Eberhardt, 2017), cinq lignes de bus ont été ouvertes et un train relie les différentes localités de la destination chaque trente minutes (Clastres, 2013, p. 261). Du côté des remontées mécaniques, les différents domaines skiables sont regroupés sous l'égide de la Compagnie du Mont-Blanc, qui dispose également d'une fondation. De plus, les remontées mécaniques de la destination de Chamonix ont la meilleure efficacité énergétique en France, devant les Ménuires (Goncalves et al. , 2016, p.

¹⁴ Bien que 88% de ces derniers proviennent d'activités externes à la vallée, dont les transports via le tunnel du Mont-Blanc.

897). Ces différentes mesures ont permis à la destination d'obtenir le label Flocon Vert en 2013 (Association Mountain Riders, s.d.). Et plus ambitieux encore, la vallée est candidate au patrimoine mondial de l'UNESCO (Guex, 2017).

En matière de sensibilisation environnementale, la destination n'est pas non plus en reste. Une réflexion sur la communication environnementale aux touristes est en cours ; tout comme le développement d'un musée à ciel ouvert, avec comme thématique l'environnement et la culture de la vallée (itinério) (Clastres, 2013, p. 261).

Il semblerait même qu'une clientèle choisisse déjà la destination pour ses qualités écoresponsables. Notamment des Anglais se rendant à Chamonix en train depuis Londres. L'offre au sein de la destination, notamment d'hébergement, s'est déjà adaptée à cette demande (Clastres, 2013, p. 262).

5.1.3 Tableau comparatif

Ces deux destinations (Laax et Chamonix), régulièrement citées en exemple lorsque l'on parle de gestion environnementale des stations de montagne, sont comparées à la destination étudiée. Ci-dessous, un tableau comparatif regroupe les principaux canaux de communication et comprend un bref relevé de la communication environnementale pour chaque destination.

	Laax	Chamonix	Villars – Gryon – Les Diablerets
Rapports de gestion	La thématique environnementale est omniprésente dans le rapport de gestion du groupe Weisse Arena. Ils déclarent vouloir placer l'environnement au cœur de leurs relations commerciales.	<p>Dans le rapport de gestion de la Compagnie du Mont-Blanc (remontées mécaniques) : un sous-chapitre dédié aux « certifications qualité sécurité environnement » plus un chapitre complet dédié à la « prise en compte de l'environnement » (5 pages sur 143).</p> <p>La Communauté de Communes de la Vallée de Chamonix Mont-Blanc a également publié un rapport d'activités dont une large partie est consacrée à l'environnement et la mobilité (5 pages sur 28).</p>	<p>Le rapport de gestion est accessible uniquement aux partenaires de l'association touristique.</p> <p>Pas de rubriques spécifiques au développement durable mais il en est fait mention dans partie consacrée aux nouveautés de Gryon et fortement mis en avant dans la partie consacrée aux Diablerets¹⁵.</p>
Événements	ODR et visites guidées des sites de sensibilisation	Plusieurs conférences sur le réchauffement climatiques (notamment la <i>Sustainable Summits conference</i>), ODR	Nombreux, surtout aux Diablerets : Forum Eco Villages , Isenau <i>Unplugged</i> , promotion de véhicules électriques, Ride the Alps. ODR et salon de la randonnée à Villars
Labels	Destination famille Électricité Suisse neutre en CO ₂	Flocon Vert sur toute la destination. Pour la compagnie du Mont-Blanc : ISO 9'001, 14'001 et 50'001 ¹⁶ , OHSAS 18001 ¹⁷	Alpine Pearls pour les Diablerets Q3, ISO 9'001 et ISO 14'001 pour Villars

¹⁵ Via notamment le forum Éco Villages , la journée de mobilité alternative (promotion de véhicules électriques), les nouveaux parcours de ski de randonnée à Isenau et le label Alpine Pearls. A noter encore que il n'y a aucune mention sur l'environnement dans la partie consacrée à Villars.

¹⁶ Management de l'énergie

¹⁷ Santé et sécurité au travail

Communiqués de presse produits par la destination	Nombreux communiqués de presse et informations concernant la gestion environnementale de la destination d	De nombreux communiqués de presse relatifs à la gestion environnementale de la mairie de Chamonix. d	Très peu d'informations communiquées sur la gestion environnementale de la station (un quart de page du dossier de presse de 28 pages) d
Revue de presse	De nombreux articles sur la gestion environnementale de la destination. e	Quelques articles sur les événements et mesures liés au développement durable. f	De nombreux articles sur les événements et mesures environnementales prises par la destination, très majoritairement sur les Diablerets. g
Prospectus (papier)	Toutes les informations sont disponibles en ligne. Laax n'édite pas de version papier (de leur gestion environnementale) pour rester cohérent dans leur démarche. h	Le label Flocon Vert est mentionné dans la plupart des prospectus. Une brochure dédiée aux personnes à mobilité réduite et une brochure pour les mal-voyants. d	2 prospectus sur le label Alpine Pearls i
Site internet : page d'accueil du site de l'organisation touristique	Logo et un lien (au format texte) de la fondation Greenstyle dans le pied de page d	Logo du label Flocon Vert dans le pied de page, pas d'autres informations d	Un discret lien (au format texte) « Labels & Développement durable » dans le pied de page. d
Site internet : autres pages	Page complète dédiée à la fondation Greenstyle sur le site de Laax (remontées mécaniques et association touristique ont un seul et même site internet). Page dédiée à la politique énergétique des remontées mécaniques. Lien vers l'initiative environnementale « I am Pro Snow » d	La compagnie du Mont-Blanc (remontées mécaniques) dispose d'une importante section dédiée à l'environnement, leur site internet comprend des informations chiffrées ainsi qu'une newsletter dédiée à l'environnement. d	3 sous-pages succinctes : <ul style="list-style-type: none"> • Développement durable à Villars • Labels ISO et Q à Villars • Alpine Pearls aux Diablerets d
Commune	Pas d'information sur la gestion environnementale sur le site internet de la commune, uniquement un lien vers le bureau cantonal pour la nature et l'environnement. d	La commune de Chamonix a une importante section dédiée à l'environnement sur son site internet, tout comme sur le site de la Communauté de Communes de la Vallée de Chamonix Mont-Blanc. Un site internet (de la commune) est entièrement	Lien vers Alpine Pearls sur le site internet de la commune des Diablerets ainsi qu'un lien (ne fonctionnant plus) sur les bornes de recharge pour véhicules électriques. Une section dédiée à l'environnement ainsi qu'à l'Agenda 21 local sur le site de la commune de Gryon.

		<p>dédié à la rénovation énergétique des bâtiments.</p> <p>La commune est membre de l'Association nationale des maires des stations de montagne (ANMSM) qui commande notamment des études environnementales.</p> <p>d</p>	<p>Pas d'informations relatives à la gestion environnementale sur le site de la commune d'Ollon, mais quelques informations environnementales sont transmises par la commune d'Ollon via le bulletin d'information de la commune d'Ollon : « le Broyard ».</p> <p>d</p>
Réseaux sociaux	<p>Communauté rassemblée sur un groupe Facebook commun (FLIMS LAAX FALERA Umwelt und Nachhaltigkeit)</p> <p>Publications ponctuelles sur la page de Laax et pages dédiées à la Greenstyle Foundation</p> <p>d</p>	<p>Pas d'éléments, hormis la promotion d'événements ponctuels tels que des conférences sur le développement durable.</p> <p>d</p>	<p>Promotion ponctuelle des événements durables sur les différentes pages de la destination.</p> <p>d</p>
Mobile (smartphone, tablettes, etc.)	<p>Possibilité de faire des dons à la Greenstyle Foundation sur l'application « Inside Laax »</p> <p>d</p>	<p>Pas d'information sur l'environnement sur l'application officielle de Chamonix</p> <p>d</p>	<p>Pas d'application mobile, le site internet est le même que celui décrit plus haut.</p> <p>d</p>

Tableau 1 : Tableau comparatif de la communication environnementale des 3 destinations.

Tableau de l'auteur provenant de sources multiples :

- Weisse Arena Gruppe. (2017)
- Compagnie du Mont Blanc. (2017) ; Communauté de Communes de la Vallée de Chamonix Mont-Blanc. (2018)
- Association Touristique Porte Des Alpes. (2018)
- Données récoltées par l'auteur (analyse des traces, 18 juin 2018).
- Notamment : FM1 Today, 2018 ; GEJ, 2018 ; Lachner, 2018 ; Plantiski, 2016 ; RTS, 2017 ; SRF, 2018 ; Südostschweiz, 2018
- Notamment : Annabelle, 2017 ; Assénat, 2017 ; Carrel, 2018 ; Despin, 2018 ; Guex, 2017 ; Milleret, 2017 ; Rey, 2018
- Notamment : Ansermoz, 2018 ; Béda, 2018 ; Bleul, 2015 ; Danesi, 2013 ; Genillard, 2017a ; Genillard, 2017b ; Genillard, 2017e ; HTR, 2017 ; Le Cotterg, 2016 ; Michaud, 2018 ; Pidoux, 2012 ; Pidoux, 2013 ; Pidoux, 2017a ; Pidoux, 2017b ; RTS, 2018c
- Reto Fry, environmental officer pour le groupe Weisse Arena, communication personnelle, 18 juin 2018
- Steve Grisoni, responsable de l'OT des Diablerets, communication personnelle, 10 avril 2018

Le tableau ci-dessus indique que les trois destinations communiquent sur leur gestion environnementale. Néanmoins, la fréquence et la nature des canaux de communication diffèrent. La destination de Laax communique ses mesures à travers la fondation *Greenstyle* et son rapport d'activité. Chamonix met en avant sa mobilité et ses labels dans le rapport de gestion des remontées mécaniques et, plus particulièrement, à travers la communication des communes (mairies). Tandis que la communication de Villars – Gryon – les Diablerets est plus discrète et se concentre sur ses manifestations en faveur de l'environnement. De plus, il est difficile de trouver des informations factuelles sur la gestion environnementale de cette dernière.

Si les réseaux sociaux sont une plateforme de communication abondamment utilisée aujourd'hui, il est difficile d'y retrouver des informations qui ne sont pas d'actualité. Ils sont donc plus adéquats pour l'insertion de nouvelles et d'événements. Sur les formats dits « mobiles », ce sont plutôt des informations pratiques que les utilisateurs recherchent, notamment une fois présents dans la destination. Il est donc logique de ne pas y trouver beaucoup d'information sur la gestion environnementale des destinations.

5.2 Entretiens

La partie suivante concerne les données récoltées lors des interviews. Ces données sont tout d'abord décrites puis interprétées dans un second temps.

Les commentaires découlent des douze interviews menés auprès des principaux acteurs touristiques directs et indirects de la destination, et d'experts environnementaux.

5.2.1 Thématiques environnementales abordées

Les thématiques suivantes ont été spontanément abordées par les personnes interviewées. Elles permettent de se rendre compte des différentes facettes que comprend le domaine environnemental pour les acteurs de la destination, et par lesquelles eux-mêmes se sentent concernés.

Le graphique suivant résume ces thématiques abordées par les 12 personnes interviewées.

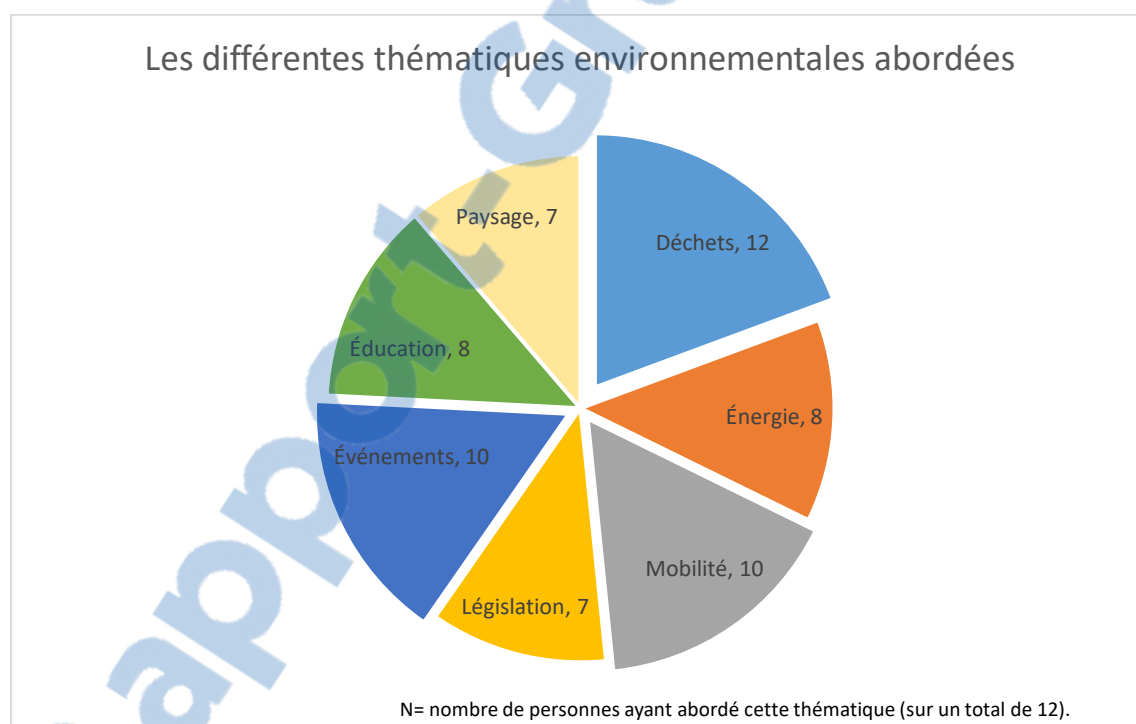


Figure 3 : Graphique représentant les différentes thématiques environnementales abordées.

Données de l'auteur.

La question des déchets a été abordée par tous les intervenants. Suivent les thématiques des événements, de la mobilité (10/12), de l'énergie et de l'éducation (8/12). Puis celles du paysage et de la législation (7/12). Ces données se confirment dans l'analyse qualitative des entretiens où les thèmes ressortent dans le même ordre d'importance.

Dans la partie suivante, les thématiques sont présentées selon un ordre dégressif du nombre de fois qu'elles sont mentionnées, et de la valeur-temps consacrée librement à leurs développements par les personnes interviewées.

- **Déchets**

La problématique des déchets est le seul thème abordé par l'ensemble du groupe interviewé.

Le tri des déchets est un thème d'actualité dû à l'introduction de la taxe au sac. Il est également abordé dans son lien avec l'organisation d'événements. Plusieurs intervenants ont manifesté leurs difficultés à favoriser le tri et à réduire la quantité de déchets lors de manifestations. Le littering a également été abordé. Cependant, l'ensemble des experts environnementaux font remarquer, à juste titre, que l'impact environnemental des déchets est somme toute assez faible.

« Les déchets c'est la pointe de l'iceberg, si tu demandes à quelqu'un ce qu'il fait pour l'environnement il va te répondre qu'il trie ses déchets et qu'il achète bio. » – Olivier Kressmann, Summit FOUNDATION

Interprétation

La thématique des déchets représente le sujet le plus porteur de la question environnementale. Elle ne constitue en revanche que la partie visible de la problématique environnementale et devrait permettre de mettre le doigt sur d'autres thématiques moins souvent abordées, telles celle de l'énergie ou celle des transports.

- **Énergie**

Abordée par huit personnes sur douze, l'énergie est le second thème environnemental sur lequel les interviewés se sont le plus arrêtés. Tout d'abord en rapport avec les bâtiments, puis les transports et les remontées mécaniques, et finalement avec l'éclairage.

Dans la destination, de nombreux bâtiments publics, de taille importante, sont considérés comme vétustes. Des mesures dans ce domaine offriraient un bénéfice direct aux communes grâce au potentiel d'économie dont ces bâtiments disposent :

« Dans les bâtiments, il y a un gros potentiel de réduction des coûts en améliorant l'efficacité énergétique. En moyenne 20%. » – Fiona Zimmermann, ZESCO

Les principaux acteurs sont conscients de cette problématique, néanmoins elle entraîne généralement des investissements conséquents qui ne peuvent pas être effectués sur le court terme :

« Si je prends un exemple très concret, la patinoire de Villars qui est une très grande consommatrice d'énergie, étant semi-ouverte elle consomme énormément d'énergie l'été en plein soleil. C'est quelque chose sur lequel on se penche, mais cela va prendre des années avant de le changer car c'est lié à des investissements lourds. (...) On parle d'investissement de l'ordre de 20-40 millions pour une commune qui a un budget annuel de 45 millions. » - Sergei Aschwanden, centre des sports et association touristique

À noter que des économies d'énergies à plus petite échelle peuvent être réalisées plus facilement que dans ce cas de figure. Par exemple, des personnes ont mentionné le fait qu'en hiver les terrasses du village de Villars sont chauffées via des systèmes à air chaud (chaufferettes ou parasols chauffants) qui ont une déperdition de chaleur conséquente.

Régulièrement pointé du doigt, le plus gros consommateur d'énergie de la destination sont probablement les remontées mécaniques :

« Les remontées mécaniques, nous devons faire un maximum en termes d'économie d'énergies, mais c'est le dossier le plus compliqué pour nous, car nous avons de gros appareils très gourmands et nous consommons en plein dans la journée, exactement quand il ne faudrait pas consommer. » – Pierre Besson, Télé Villars – Gryon – Diablerets



De plus, la consommation (à l'image de son coût) est la même en périodes de forte ou de basse affluence. Plusieurs personnes ont cité l'exemple de Laax¹⁸ pour réduire l'impact énergétique des remontées mécaniques. Mais bien qu'intéressés par des projets innovateurs, les acteurs de la destination n'ont pas montré d'ambition particulière dans ce secteur.

Finalement, il semble que l'utilisation de LED pour l'éclairage soit intégrée et devenue un standard au sein de la destination.

Interprétation

De par son fort potentiel d'économies et son important impact environnemental, l'énergie devrait être la première thématique abordée lors de la communication qui cible les entreprises.

- **Mobilité**

La thématique de la mobilité a été évoquée par sept personnes interviewées sur douze, principalement sous deux formes différentes : les transports publics et l'utilisation de véhicules électriques.

Les destinations de Villars-Gryon et des Diablerets sont considérées comme bien desservies par les transports publics, avec des lignes de bus et de train circulant chaque heure et des bus navettes circulant au sein de la destination. Il reste toutefois une part trop importante de visiteurs rejoignant la destination avec leur véhicule personnel, et ce même pour pratiquer du tourisme doux, telle que de la randonnée à pied ou à ski.

Les interviewés ayant mentionné que si le fait de posséder des véhicules électriques est une bonne chose, il est également nécessaire de se pencher sur l'origine du courant utilisé. Par exemple, la voirie de Gryon possède un véhicule électrique et la commune a posé des panneaux solaires pour alimenter ce dernier.

¹⁸ Pour plus d'informations à ce sujet, se référer à la partie « Une opportunité à exploiter pour les destinations ? », pages 3-4.

Il est intéressant de noter qu'auparavant les bus navettes de Villars étaient électriques et qu'il existe des projets de refaire des bus électriques. Mais ceux-ci étant extrêmement coûteux, ils n'ont pour l'instant pas abouti.

Finalement, uniquement deux personnes interviewées ont spontanément cité la Free Access Card, développée par l'association touristique. Cette carte permet d'utiliser gratuitement les transports publics ainsi que de nombreuses infrastructures (Association touristique Porte des Alpes, 2018). Elle est donc un moyen intéressant de promouvoir l'utilisation des transports publics par les touristes.

Notre « relation à la distance » clôt ce chapitre consacré à la mobilité. En effet, le phénomène de globalisation entraîne un changement radical de notre relation à la distance, et ce notamment pour les voyages de loisirs. Pour nous limiter au sujet de ce chapitre, relevons l'explosion des transports touristiques, avec leurs émissions de CO₂.

Seules quatre personnes interrogées ont mis en avant cette thématique. Deux acteurs internes du tourisme donnent des avis diamétralement opposés. Le premier estime que le développement touristique de la destination est possible uniquement en ciblant une clientèle étrangère et donc lointaine, alors que le second souhaite favoriser un tourisme plus local.

Interprétation

Selon une étude du cabinet de conseil Solving Efeso, réalisée dans dix stations de ski françaises, 57% de l'impact environnemental d'une journée de ski est imputable aux transports (Perrin, 2010). La revue de la littérature¹⁹ a également pointé du doigt les transports qui sont de loin les premiers pollueurs du secteur touristique en général. La thématique de la mobilité n'a néanmoins été évoquée que par sept personnes interviewées sur douze. C'est une problématique que la destination de Chamonix a bien comprise en 2009 déjà, en misant sur un dense et régulier réseau de transports en commun gratuit. Un autre exemple de destination ayant basé son offre sur la mobilité douce est la destination autrichienne de Werfenweng.

Au sein de la destination de Villars – Gryon – les Diablerets, la promotion de la mobilité électrique reste néanmoins importante avec la mise en place de plusieurs bornes de recharge

¹⁹ Dans la partie « Le tourisme et son impact environnemental », page 15.

pour voitures et vélos ainsi que la possibilité d'utiliser ponctuellement des véhicules électriques aux Diablerets (Michaud, 2018). La Free Access Card est également un outil de promotion de la mobilité douce encore sous-exploité au niveau de la communication environnementale.

Concernant les marchés à prospecter, il sera difficile de miser sur une clientèle issue de pays lointains et de la conjuguer avec un tourisme durable sans être accusé de *greenwashing*. La société exploitante du Glacier 3000 a d'ores et déjà opté pour cette clientèle lucrative, avec notamment de nombreux visiteurs journaliers venant d'Asie. C'est également la stratégie préconisée par Suisse Tourisme. La destination devra donc être attentive au fait que cela ne ternisse pas son image environnementale.

- **Législation vs Éducation**

La législation est un thème qui a été spontanément abordé par sept des douze personnes interviewées, avec en premier lieu les lois fédérales, suivies des règlements communaux.

Est pointé du doigt le fait qu'une myriade de lois environnementales existent au niveau fédéral, telles que celles régissant l'utilisation du sol. Ces dernières poussent les acteurs touristiques à avoir une bonne gestion environnementale. Elles sont donc plutôt vues d'un bon œil, à l'exception de la LAT et de la LEX Weber qui sont accusées d'être des règlements votés par *les gens de la ville* contre *ceux de la montagne*. Nous reviendrons sur cet aspect. Les communes sont chargées de faire appliquer ces lois, parfois rappelées à l'ordre par les associations de protection de l'environnement qui ont en un sens un rôle de garde-fou.

Contrairement à leur positionnement assez favorable face aux lois fédérales, la majorité des personnes interrogées est plutôt hostile aux règlements communaux sur la gestion environnementale. C'est-à-dire qu'ils prônent une information et une sensibilisation plutôt que la répression.

Huit personnes interviewées ont mis en avant l'importance de l'éducation, notamment des touristes et visiteurs étrangers, des employés, mais principalement des plus jeunes via les écoles. Pro Natura offre notamment des demi-journées de sensibilisation aux classes d'école, et différentes personnes ont salué les opérations de ramassage de déchets impliquant les

élèves des écoles de la région. Chaque année, le personnel saisonnier doit également être sensibilisé aux problématiques environnementales par leurs employeurs.

Interprétation

Hormis la LEX Weber et la LAT, les personnes interviewées sont plutôt satisfaites des règlements environnementaux en vigueur. Ce sont les communes qui jouent généralement le rôle de gendarme pour ce qui est d'assurer leurs applications. Les personnes interrogées restent néanmoins hostiles à une réglementation plus stricte, et plébiscitent l'information et l'éducation plutôt que la répression.

- **Paysage**

Cette thématique pose chez les interviewés des questionnements à plus d'un titre, et sous plusieurs angles :

- l'inscription des habitants dans leur environnement naturel
- les dangers naturels, en particulier ceux liés au réchauffement climatique
- les tensions parfois exacerbées entre les acteurs d'une part, les citoyens et les organisations environnementales d'autre part

L'environnement naturel engendre souvent un sentiment de fierté lorsqu'il est évoqué par la population locale. Celle-ci est consciente du fait que c'est grâce à lui que le tourisme a pu se développer et existe encore aujourd'hui. Cette fierté exprime le fort sentiment d'appartenance des habitants à leur région, et le respect de la nature qui les entoure engendre actuellement chez eux une forme de déstabilisation diffuse par le changement climatique qui les affecte directement²⁰. Le bouleversement climatique est aujourd'hui accepté par tous les acteurs interrogés au point de ne plus être remis en question (contrairement au modèle économique du tourisme, encore majoritairement basé sur le ski). Tous cherchent des solutions et des alternatives, mais la question reste extrêmement complexe. Nous retrouvons quelque peu ici ce *paradoxe des montagnards* abordé précédemment dans la revue de la littérature²¹.

²⁰ Voir notamment la section des Diablerets du chapitre « La destination étudiée », page 7.

²¹ Dernier paragraphe de la partie « Sensibilisation environnementale », page 24.

Ce sentiment de fierté est à mettre en parallèle avec l'expression d'une certaine remontrance envers les personnes extérieures²². Cette forme de reproche assez permanente trouve notamment son origine dans les décisions et lois touchant durement l'économie touristique et locale, telles que la LEX Weber ou l'élaboration de zones de tranquillité. Les *gens de la ville* et les *écolos* sont pris pour cible.

Les *gens de la ville* sont accusés de prendre les régions de montagne pour des *Heidiland* et de vouloir les mettre sous cloche, sans prendre en considération les réalités économiques du terrain.

Pour ce qui est des *écolos* (comprendre ici les associations de défense de la nature), Corinne Feuz du forum Éco Villages a parfaitement illustré la situation :

« L'écologie en Suisse a été perçue et mise en place d'une manière très restrictive. On a cette image de l'écologiste avec des chaussettes tricotées main dans ses Birkenstock. C'était une liste à puce de choses que l'on a pas le droit de faire et ce message n'était pas constructif. »

Le sujet d'actualité illustrant le mieux ces dissonances est celui des zones de tranquillité présentées en détail dans le contexte. Ce sujet a été abordé par cinq des douze personnes interviewées. En ressort un dossier complexe laissant apparaître des désaccords, mais surtout de nombreuses mécompréhensions ; le sujet étant tellement technique, chacun s'est fait sa propre image (distordue) de la réalité. Les acteurs régionaux et touristiques crient à la muséification de leur région et à l'interdiction de traverser une forêt, tandis que les défenseurs de l'environnement prennent pour prétexte une expansion des infrastructures démesurée (principalement pour le ski) pour tenter d'imposer une extension des zones de tranquillité. Heureusement, les personnes en contact direct avec les parties adverses tiennent généralement des propos plus nuancés, mais elles sont généralement accusées par leurs partenaires respectifs de trop faire de concessions.

Interprétation

La protection du paysage et les zones de tranquillité sont des sujets sensibles et sous le feu des projecteurs. Bien que les discussions soient animées entre les défenseurs de la nature et

²² A noter que la majorité des personnes interviewées se considèrent *de la montagne*.

les acteurs touristiques, elles semblent constructives. Des outils de sensibilisation déjà en place, tel que la campagne « respecter c'est protéger » de l'Office fédéral de l'environnement et du Club Alpin Suisse, ont un bon écho. Reste que certaines personnes attendent la présence de personnes sur les zones sensibles pour augmenter cette sensibilisation.

À souligner encore que d'un point de vue scientifique, Gössling a mis en évidence le fait que le tourisme contribue également à l'extinction des espèces (2002, pp.293-294). C'est notamment le cas dans les Alpes vaudoises avec le grand tétras. Mais cette forme d'accusation reste néanmoins contestée par certains acteurs touristiques.

- **Évènements**

Un sujet important pour le tourisme est aujourd'hui la création de manifestations. Ce thème a été abordé par dix des douze personnes interviewées. Ce sont principalement les Jeux olympiques de la Jeunesse (JOJ) qui ont été évoqués, ainsi que d'autres manifestations ayant une consonance environnementale.

Tous les acteurs touristiques de la destination ont les JOJ en ligne de mire. Ceux-ci se dérouleront en 2020 à Lausanne et plusieurs épreuves auront lieu dans les Alpes vaudoises, notamment dans les stations de Villars et des Diablerets. Le calendrier est serré et d'importants investissements sont en jeu, principalement pour la création de nouvelles infrastructures. Le bâti existant sera réutilisé au maximum. Cependant, si les promoteurs des Jeux olympiques en Valais en 2026 mettaient en avant la durabilité de leurs jeux, cette thématique est pratiquement absente de la communication des JOJ 2020.

En cet hiver 2017-2018, un des sujets ayant marqué l'actualité de la destination est la non-ouverture des remontées mécaniques d'Isenau. Pour rebondir suite à ce manque, l'association touristique a organisé une série de concerts acoustiques :

« Les gens montaient en peaux de phoque, ce qui favorise un tourisme doux. Le but étant de minimiser l'impact que l'on a sur l'environnement. » – Steve Grisoni, office du tourisme des Diablerets

Dans les autres événements de taille moins importante, les intervenants ont mentionné le forum annuel Eco Village, les opérations de ramassage des déchets, organisées entre autres par Summit FOUNDATION et les camps de sensibilisation environnementale prévus cet été²³.

Finalement, plusieurs personnes interviewées ont relevé la problématique de la durabilité dans les manifestations, notamment à propos des déchets.

Interprétation

On peut regretter que les JOJ n'aient pas plus misé sur le développement durable. La totalité des manifestations devraient répondre strictement aux différents critères du développement durable. Pour aider les organisateurs, le portail manifestation verte est à disposition et a été développé en partie par Summit FOUNDATION, qui possède une grande expertise dans le domaine des manifestations écoresponsables.

Le thème des événements clôt la partie consacrée aux thématiques environnementales abordées par les interviewés. Il est encore intéressant de relever qu'une seule personne a spontanément évoqué la problématique sociale. Bien que ce thème ne soit pas abordé directement dans cette étude (interviews compris), le fait que cette problématique soit éludée (probablement inconsciemment) l'apparente à un parent pauvre du développement durable.

La suite des entretiens s'est plus longuement attardée sur la manière de communiquer sur la gestion environnementale de la destination.

²³ <https://www.ecocampsuisse.com/>

5.2.2 Communication et marketing

C'est sur ce thème à deux temps que les entretiens se sont le plus longuement attardés. Communication environnementale d'abord, abordée en deux parties : « communication interne à la destination en général », et « communication environnementale destinée au client (touriste) ». Ces deux parties restent néanmoins concentrées sur la communication relative à l'environnement.

- **Communication au sein de la destination**

Tandis que les acteurs directs du tourisme jugent leur communication plutôt bonne, c'est un tout autre son de cloche chez les autres acteurs (qu'ils soient de la destination ou externes à celle-ci). Les premiers jugent qu'il est inutile de communiquer sur les mesures environnementales prises au quotidien et qu'il n'est pas nécessaire de mettre leur gestion environnementale en avant :

« Je pense que communiquer sur tout et rien par rapport à ça (l'environnement) peut susciter un doute chez le public car c'est quelque chose de naturel. Je pense qu'aujourd'hui si vous communiquez sur l'environnement et ce qui va avec il faut communiquer sur des actions spéciales et qui valent la peine. »

Pour les « autres acteurs », la communication environnementale de la destination est insuffisante. Les critiques à ce sujet étaient parfois virulentes, bien que la plupart des commentaires étaient constructifs :

« Il y a une communication qui est disjointe entre les différents lieux de l'axe et on perd de l'efficience, c'est peu coordonné. Concernant la communication sur l'environnement il y a peu d'éléments. »

« La sensibilisation environnementale est un thème (...) assez mal perçu par certains car mal communiqué (...) et mal expliqué surtout. Il ne faut pas reprendre bêtement les objectifs du développement durable s'ils ne sont pas expliqués. »

« La destination fait plein de choses, mais il leur manque de la cohérence dans la diffusion des messages.(...) Ça vaudrait la peine de mettre ces gens autour de la table pour discuter d'avoir une stratégie environnementale, une stratégie de communication et une communication uniforme. »

- **Communication environnementale destinée au client**

Quand nous creusons un peu plus le sujet et évoquons une communication environnementale plus orientée client, les mêmes critiques que précédemment ressortent, mais quelque peu plus nuancées et constructives.

Les experts jugent la sensibilisation environnementale de la destination (exprimée par les acteurs de la destination) insuffisante, disparate et inconstante. Ils soulignent notamment l'absence d'information sur l'environnement et la façon de réduire son impact environnemental dans certains offices du tourisme. Tout comme le manque de sensibilisation envers les touristes. Enfin, ils relèvent que la structure est toujours trop axée sur l'émetteur et non sur le client.

Les personnes directement impliquées dans le tourisme déclarent faire des efforts pour sensibiliser l'ensemble de leurs collaborateurs ainsi que leurs clients, mais admettent que la sensibilisation manque de coordination. Concernant le client, certaines personnes émettent des doutes sur la faisabilité de sensibiliser les touristes, et d'autres soulignent les incohérences de ces derniers :

« Les mêmes personnes qui veulent un tourisme doux et font de la peau de phoque viennent en voiture. »

Finalement, Steve Grisoni, responsable de l'office du tourisme des Diablerets, relève l'opportunité de montrer le changement climatique aux environs du glacier des Diablerets : un sentier didactique est à l'étude.

Interprétation

Bien que la critique soit facile, une insatisfaction générale de la communication environnementale des principaux organismes touristiques (OT, remontées mécaniques) a été vivement manifestée de la part de leurs partenaires économiques. Il est relevé qu'il ne faut jamais considérer sa communication comme acquise. Ce domaine requiert d'importants efforts et avec la multiplication des plateformes de communication, les besoins vont aller en s'accroissant.

Ne pas négliger que la communication interne et auprès des partenaires doit être différenciée de celle orientée auprès de la clientèle.

- **Marketing**

Ces différentes réflexions sur la communication environnementale de la destination débouchent sur le second volet de la thématique traitée, soit celui du questionnaire abordé lors de la revue de la littérature : l'opportunité de se positionner comme une *destination verte* et l'existence d'un segment de clientèle correspondant ²⁴.

Tout comme les avis des experts relevés dans la revue de la littérature, les avis des différentes personnes interrogées sont partagés. Certaines apprécient la plus-value en termes d'image, mais doutent de l'existence d'un segment de clientèle prêt à choisir une destination plus durable. D'autres ne pensent pas que ce segment existe aujourd'hui, mais prédisent son apparition d'ici quelques années :

« Je ne pense pas qu'aujourd'hui il y ait un segment de clientèle qui choisisse une station parce que celle-ci est verte. Mais je pense que plein de choses vont venir. Cela mettra peut-être plus que 5 ans, mais ça va venir. (...) Et je suis persuadé que des communes, des stations sortiront du lot. »

Tandis qu'une partie est convaincue de l'existence de ce segment :

« Il y a un potentiel financier et marketing, de différenciation. Aujourd'hui on essaye de se différencier des autres en étant une destination famille, mais on est pas tout seul, une destination de luxe, mais on est pas tout seul, une destination populaire, mais on est pas tout seul. Aujourd'hui celui qui met en place des mesures environnementales et fait de la communication environnementale, il sera tout seul avec Laax en Suisse et au monde ils seront 3-4. Donc pour moi il y a une opportunité énorme d'empoigner ça et d'en faire son cheval de bataille. Mais il ne faut pas juste communiquer et sensibiliser, il faut que derrière il y ait quelque chose, de la matière. »

En effet, pour qu'une station se positionne sur un tel segment, la stratégie marketing et de communication doit suivre une réelle – et ambitieuse – stratégie environnementale. Dans le cas contraire, la destination s'expose à des accusations de *greenwashing*.

²⁴ cf. la partie Gestion des destinations et environnement page 27.

Par ailleurs, plusieurs personnes mettent en avant le potentiel de développement d'un tourisme doux en dehors de la saison de ski, qui reste, pour l'instant, la vache à lait de la destination.

Une autre réflexion faite spontanément par la moitié des intervenants est le changement de paradigme opéré par la nouvelle génération. Les personnes interrogées se considèrent encore comme faisant partie de la *génération voiture*, alors que leurs enfants pour la plupart n'en possèdent plus et se déplacent en transports publics.

Interprétation

Faut-il investir pour développer une attraction touristique fondée essentiellement sur des critères environnementaux ? Devant cette question, les personnes interviewées restent partagées. Investissements très conséquents et vision commune devraient être au rendez-vous pour assurer la réussite de pareille ambition. Actuellement, des signes confortant cette vision commencent à poindre du côté de la station des Diablerets. La destination possède déjà un certain renom côté durabilité. Les acteurs touristiques ont déjà entretenu des démarches étoffant cette orientation, telle l'adoption du label Alpine Pearls ou le forum Eco Villages .

Cependant, le marketing doit être précédé d'une stratégie environnementale opérationnelle, claire et réalisable, voulue par tous les acteurs du terrain.

Tous sont donc conscients qu'un tourisme durable ou un tourisme doux ne rapportera pas les mêmes bénéfices que l'industrie du ski. Or on touche là à une des questions charnières : la problématique économique.

5.2.3 Problématique économique

« L'argent c'est le nerf de la guerre. » Cette expression a été utilisée par plusieurs des personnes interviewées, et elle illustre bien les intérêts pragmatiques émergeant au niveau de la réalité du terrain.

Les acteurs directs du tourisme sont optimistes quant au potentiel de succès des petites initiatives environnementales, en comparaison des gros projets onéreux. Un exemple cité à plusieurs reprises est la réflexion de mise en place d'un réseau de bus électriques qui a été abandonnée suite à la projection des investissements générés, trop importants.

En effet, ces dernières années ont vu naître une période d'incertitude, la conjoncture étant morose pour le tourisme et donc les investissements limités. Il semblerait qu'aujourd'hui la vapeur se soit renversée, des importants investissements sont réalisés pour les JOJ et le Magic Pass insufflent un nouveau souffle au modèle économique des remontées mécaniques. Les experts environnementaux espèrent une recrudescence des initiatives environnementales, tout en restant lucides sur le fait qu'en cas de nouvelle période de disette, ces projets seront les premiers à être abandonnés.

Enfin d'aucuns pointent du doigt les difficultés d'autofinancement des destinations en suggérant que les fonds doivent être trouvés à l'extérieur. Mais pour ce faire, la destination doit tout d'abord améliorer son image. Ce dernier questionnement amène à réfléchir sur qui doit et peut investir et donc agir au niveau de la gestion environnementale.

- **Qui doit agir/investir**

Quand les personnes interviewées furent interrogées sur les initiatives environnementales, une partie d'entre elles relevèrent qu'il existe déjà des initiatives venant de particuliers, de la population locale. Ces initiatives sont parfois soutenues par les offices du tourisme, principalement au niveau de la communication. Mais lorsque ces initiatives ont besoin d'un soutien plus important, les regards se tournent vers les communes.

En effet les communes des destinations étudiées sont, selon les personnes interrogées, les plus à même de financer le développement environnemental de la destination. Leurs soucis de rentabilité dans certains projets étant moins importants que le seraient ceux d'entreprises privées. Cependant, tous les municipaux des communes concernées œuvrent sur le mode milicien. Leur temps est par conséquent une ressource rare que chacun investit sur ce qu'il juge le plus important. L'investissement des élus dans des projets environnementaux va ainsi être conditionné par leurs affinités politiques.

On peut notamment constater que les municipalités de la région étaient invitées au forum sur le développement durable Eco Villages, organisé aux Diablerets, et que seuls les représentants de la commune d'Ormont-dessus ont répondu présent. Les personnes interviewées relèvent encore que l'un des inconvénients de ce système est également le fait que les acteurs changent tous les 5 ans, et que si les objectifs des politiques changent, les projets sont fréquemment abandonnés. Pour la station des Diablerets, le label Alpine Pearls

permet quelque peu d'atténuer ces problèmes, en mettant une certaine pression pour tenir les engagements environnementaux.

Il est fortement souligné que se fait sentir le besoin d'un réel leadership de la part des principaux acteurs de la région, dont font partie les élus politiques et les plus grandes entreprises touristiques telles que les remontées mécaniques et l'association touristique. Car si les personnes à la tête de ces instances ne prennent pas les devants, il y a peu de chances que d'autres le fassent à leur place.

La création d'un groupe de travail environnemental avec une vocation politique a été évoquée par quatre des douze personnes interrogées et serait une piste intéressante. Néanmoins, le succès de telles initiatives est conditionné par l'entente entre les différents acteurs et leur capacité à se mettre d'accord sur des projets communs. En ce qui concerne ce dernier point, le cas d'Isenau²⁵ permet d'illustrer les désaccords et visions différentes constatés dans la destination et plus précisément du côté de la station des Diablerets.

Interprétation

Les acteurs s'accordent sur le fait que les communes sont les plus à même d'investir dans des projets environnementaux, même à perte. Il est important lorsque l'on veut porter un projet de s'adresser aux bonnes personnes, et de présenter des projets clés en main, incluant leurs impacts positifs avec leurs bénéfices éventuels, chiffrés si possible, ainsi que la projection hypothétique des coûts d'investissement total. Néanmoins, dans le réseau d'acteurs multiples de la destination, il y a un besoin d'un réel leadership pour que des actions s'entreprennent. La création d'un (nouveau) réseau environnemental, en cours, pourrait peut-être faire office d'élément déclencheur.

Isenau

Chez les interviewés, les avis divergent au sujet du futur d'Isenau. L'Office fédéral des transports n'ayant pas accordé de prolongation de concession pour l'ancienne télécabine, les remontées mécaniques de cette partie du domaine skiable sont restées fermées durant l'entier de l'hiver 2017-2018 (Municipalité d'Ormont-Dessus, 2018). Devant ce coup dur pour

²⁵ Déjà mentionné dans le contexte dans la partie sur Les Diablerets, page 8.

la station et son économie locale, l'office du tourisme a innové en y créant des parcours de ski de randonnée balisés, animés ponctuellement par des séries de concerts. Le succès est au rendez-vous et permet de parler d'Isenau sous un angle favorable. Néanmoins, ces activités ne permettent pas de combler le manque à gagner et la plupart des acteurs de la station sont convaincus que la station n'est pas viable sans cette partie du domaine skiable, principalement destinée à une clientèle familiale.

Pour conclure, toutes les personnes ayant mentionné Isenau sont d'accord pour dire que le lieu est idéal pour développer un modèle de tourisme doux, mais des divergences existent à propos de la question de savoir si le ski alpin doit encore être développé de ce côté de la destination.

Interprétation

Les avis divergent douloureusement à propos de l'avenir d'Isenau²⁶. Au vu des forts liens émotionnels planant sur ce dossier, il est pour l'heure impossible de prédire avec certitude l'avenir de cette partie de la station des Diablerets.

Les éléments évoqués précédemment ramènent régulièrement à la station des Diablerets qui, selon les personnes interrogées, semble plus encline à se positionner sur le développement durable que sa voisine de Villars. Un des signes les plus visibles en est l'adoption d'un label environnemental pour le tourisme.

²⁶ Cf. également la partie du contexte consacrée Les Diablerets, page 7.

5.2.4 Labels

La dernière partie des entretiens semi-directifs était dévolue à la question des labels. Elle est développée ci-après via le label Alpine Pearls en premier lieu, mentionné par cinq des douze personnes interviewées ; ensuite l'ancien label local Table Verte, évoqué par quatre personnes, puis les autres labels de la destination.

Le label Alpine Pearls promeut la mobilité et le développement durable au sein de destinations touristiques. Dans la destination qui nous concerne, il est uniquement attribué à la station des Diablerets. Majoritairement financé par la commune, il représente un signe de la volonté des acteurs de la station de s'orienter vers le développement durable. Malheureusement, les résultats ne sont pour l'instant pas à la hauteur des attentes. Un seul hôtel a souscrit à ce label et celui-ci ne lui a pas rapporté de clients supplémentaires. En plus d'être contraignant, les personnes interviewées reconnaissent qu'il ne dispose pas de la réputation nécessaire :

« Ici la moitié du village ne sait pas ce que c'est Alpine Pearls ou même que l'on a un logo Alpine Pearls. »

Le label Table Verte est né sous l'impulsion de plusieurs acteurs locaux. Tout d'abord une commission de sensibilisation à l'environnement a été créée, puis le label lui-même.

« C'était un des rares projets qui avait fait consensus de Bex-Gryon-Ollon et Diablerets, ce qui est très très rare [sic]. »

Ce label et cette commission ont perduré 10-12 ans, puis la motivation s'est semble-t-il estompée. L'office du tourisme de Villars a repris dans un premier temps la gestion de ce label avant de décider de le dissoudre, faute d'intérêt des autres partenaires :

« Le label Table Verte a été initié par des privés puis on a demandé à l'OT de le piloter, car plus personne d'autre ne voulait s'en occuper et il est toujours descendu depuis. (...) On a fait un courrier à la fin de l'année pour dire qu'on l'abandonnait et sur les 12-14 envois il n'y a qu'une personne qui a accusé de réception et dit que c'était dommage, c'est malheureusement un signe. On ne peut pas faire tout le travail derrière s'il n'y a pas d'engouement de l'autre côté. »

Dans les autres labels mentionnés, on citera : les certifications ISO (14'001), un label certifiant l'électricité utilisée, les labels Q et destinations famille de Suisse Tourisme :

« On a un label Q3 et ISO 14'001 et c'est un gros travail qui a été fourni par mon équipe et qui a été très positif car cela nous a permis d'obtenir un cadre structurel, une manière de fonctionner. » – Sergei Aschwanden, association touristique

Les autres personnes interviewées n'ont pas pu nommer avec certitude quelles organisations appliquaient les valeurs d'un label quelconque.

Finalement, personne ne connaissait le label Flocon Vert, que la destination de Villars possédait en 2013.

Interprétation

Tout comme le label Table Verte, le Label Flocon Vert semble avoir été abandonné²⁷ ... et plus personne n'a souvenir de ce label dans la destination. Le nouveau label Alpine Pearls semble pour l'instant également manquer sa cible.

Ces labels ont l'avantage d'assurer une certaine structure et continuité dans la gestion environnementale d'une destination. Ils sont fréquemment les éléments déclencheurs de démarches environnementales.

La destination de Villars – Gryon – les Diablerets assure déjà une gestion environnementale pouvant être qualifiée de bonne. Les labellisations poussent généralement à nommer, inscrire et bien formuler les mesures présentes pour qu'elles remplissent les critères de certification, sans apporter de nouvelle valeur ajoutée. De plus seuls les labels forts et bien établis sur le plan international semblent être reconnus par la clientèle.

En conclusion, les labels ne semblent que peu utiles à la destination. Par contre, le fait d'utiliser l'image d'ONG comme garde-fous, telle que celle de Summit FOUNDATION, pourrait apporter une plus-value en termes d'image à la destination.

²⁷ A noter que les demandes de précisions auprès de Mountain Riders, l'association gérant le label, sont restées lettre morte.

5.2.5 Note de la destination par les personnes interviewées

Lors des entretiens semi-directifs, il a été demandé aux personnes interviewées de donner une note générale à la destination sur la sensibilisation environnementale que cette dernière opère.

La figure ci-dessous reproduit la question posée aux interviewés :

- Évaluation (quantitative) de la **destination**
 - Sur l'échelle suivante (*échelle de Likert*), où positionneriez-vous la destination en matière de sensibilisation environnementale ?
Échelle de 1 à 5, 1 étant très mauvais, 5 excellent.

État de la sensibilisation environnementale au sein de la destination				
Mauvais	A améliorer	Ni bon, ni mauvais	Très bon	Excellent
1	2	3	4	5

Figure 4 : Représentation de la question posée aux personnes interviewées (note de la destination).

Données de l'auteur

Ces valeurs, conjuguées sous forme de notes dégressives, allaient de 5 à 1. 5 représentant l'excellence, 3 équivalent à « ni bon, ni mauvais ».

Voici le tableau des appréciations, résultant des douze entretiens :

	Moyenne	Note min	Note max
Note destination en général	2.64	1	4

Tableau 2 : Évaluation de la sensibilisation environnementale. Notes de 1 à 5, données par les personnes interviewées.

Données de l'auteur.

Interprétation

La moyenne des notes obtenue par la destination est légèrement inférieure à la moyenne (3, « ni bon, ni mauvais »). Cette note a été tirée vers le bas par les acteurs indirects du tourisme²⁸ dans la destination qui se sont montrés très critiques. Les notes données varient de 1 à 4. Les acteurs directs de la destination ont quant à eux généralement attribué de meilleures notes. Ces résultats corroborent les commentaires des personnes interviewées²⁹.

²⁸ CF la méthodologie, partie Entretiens semi-directifs, page 34.

²⁹ Notamment dans la partie consacrée à la communication environnementale, page 53.

Cette dernière partie permet de clore ce chapitre qui avait pour but d'exposer les différentes thématiques abordées avec les personnes interviewées.

Rapport-Gratuit.com

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Ce dernier chapitre se compose de deux parties :

- Des recommandations managériales adressées aux acteurs de la destination et au mandant de l'étude.
- Une conclusion finale, résumant les principaux résultats de l'étude ainsi que ses limites et les perspectives de recherches ultérieures.

Recommandations managériales

Déoulant de l'interprétation des résultats obtenus précédemment, mise en lien avec la revue littéraire, la comparaison avec deux autres destinations et les réflexions menées auprès Summit FOUNDATION, il est possible de proposer les recommandations managériales suivantes :

Aux acteurs de la destination de Villars – Gryon – les Diablerets

- Dans l'industrie du tourisme, et du ski en particulier, beaucoup de décideurs pensent encore que les mesures environnementales sont un coût. Alors que bien gérées, elles peuvent être des mesures d'économies substantielles, tout en procurant un avantage compétitif. Ce qui est déjà le cas dans des destinations comme Laax ou Whistler au Canada, cette dernière ayant quantifié ses mesures d'efficacité environnementales à un million de dollars d'économies annuelles (Eberhardt, 2017).
- La communication environnementale mérite d'être uniformisée et améliorée. Ne pas communiquer se résume souvent à ne rien avoir fait pour l'interlocuteur.
 - Il faut agir d'abord, si possible mesurer, puis communiquer, ne pas communiquer sur le respect de la loi mais sur les actions dépassant la législation. Adopter une communication uniforme et coordonnée, tout en adaptant le message à sa cible : clients et partenaires. Ne pas croire que la communication est acquise et vérifier que le message a été reçu et bien compris du récepteur (principalement concernant les partenaires où il semble y avoir des difficultés de communication).

- Dans ce sens, la destination étudiée possède déjà de nombreuses mesures et actions environnementales qui n'attendent qu'à être promues. Notamment le potentiel de mobilité douce par les transports publics, qui pourrait appuyer la Free Access Card.
- Pour la sensibilisation environnementale : utiliser des outils à disposition tels que les panneaux de sensibilisation, les opérations de ramassage, les demi-journées de Pro-Natura et les camps d'éducation à l'environnement. Tout en privilégiant les enfants et les lieux sensibles.
- Les investissements restent une problématique. Il est préconisé de se concentrer dans un premier temps sur les mesures à faible coût pouvant avoir un impact important (principe de Pareto³⁰). Dans un second temps, d'adopter une stratégie à long terme permettant d'amortir des investissements importants sur des périodes plus longues. Et dans un troisième temps, d'aller chercher des financements à l'extérieur.
 - Des programmes tel que Cité de l'énergie permettent de débloquer des fonds pour l'amélioration de l'efficacité énergétique.
- Ne plus se concentrer sur l'obtention de labels, mais sur une communication plus efficace des différentes mesures environnementales en place. Viser la continuité des démarches.
- Bien qu'il y ait un intérêt manifesté d'en faire plus au niveau environnemental, il manque encore un réel leadership ou une volonté de la part des acteurs clés de la destination. Le but n'est pas de vendre du tourisme durable, mais un avantage compétitif.

Au mandant de ce travail, Summit FOUNDATION

- La thématique des déchets est une bonne porte d'entrée à la sensibilisation environnementale. Il est néanmoins important de ne pas se complaire uniquement à faire la promotion du recyclage et du ramassage des macro-déchets, mais de pointer du doigt

³⁰ 80% des résultats sont le produit de 20% des investissements.



d'autres problématiques telle que la mobilité, dont la relation avec la distance. Le but étant de faire prendre conscience aux touristes de l'impact réel de leurs actes.

- Summit FOUNDATION a l'avantage d'être une des rares organisations environnementales ne plaidant pas pour des réglementations plus strictes, et faisant l'éloge de l'information de qualité et la sensibilisation.
- Concernant les journées de ramassage des déchets organisées par la Fondation, un des problèmes subsistants est celui de l'impossibilité de chiffrer leur impact. A l'image des autres actions de la fondation, dont les impacts ne sont pas évalués. Certaines personnes interviewées mettent quelque peu en doute leur réelle efficacité.
- Les messages et moyens de communication doivent être adaptés à leur cible, selon leurs objectifs respectifs. Il est attendu d'éduquer les plus jeunes, de sensibiliser les visiteurs et de communiquer avec tous les acteurs de la destination.
 - En matière d'éducation environnementale, les écoles internationales présentes à Villars possèdent un important potentiel encore inexploité.
- Pour décrocher de nouveaux mandats, tout en ménageant les forces vives et avoir le plus d'impact, il est impératif de se concentrer sur les organismes au potentiel de financement élevé et leur faire des offres chiffrées, projets concrets clé en main.
 - Se concentrer notamment sur les communes, bien assurer le suivi pour améliorer la satisfaction des personnes ayant cherché à travailler avec la fondation.
 - L'argumentation pour *vendre* des projets environnementaux pourrait être formulée de la manière suivante :
 - *En améliorant votre gestion environnementale, en plus de contribuer à la préservation de l'environnement vous pouvez réaliser des économies substantielles tout en augmentant la satisfaction de vos clients et vos collaborateurs. Habilement communiqué, un tel investissement ne peut qu'être bénéfique pour l'image de votre entreprise/destination.*

Conclusion

La partie suivante vise à résumer les principaux résultats de cette étude. Dont les buts sont de mieux comprendre les mécanismes de la communication environnementale des destinations de montagne, et de déceler les attentes et besoins, en matière de communication environnementale, des principaux acteurs de la destination de Villars – Gryon – les Diablerets. Ceci pour aider le mandant de ce travail à adapter ses offres en fonction des demandes et attentes des acteurs desdites destinations.

On peut affirmer sans se tromper que la communication est aujourd’hui omniprésente, tout comme l’est la notion d’environnement. Il n’est pas possible de dissocier la communication des autres thématiques, et comme constaté tout au long de cette étude, elle apparaît dans chaque dossier concernant la destination.

En revanche, les propos des acteurs de la destination, tout comme les dernières recherches scientifiques, ne permettent pas d’affirmer qu’il existe ou non un segment de clientèle choisissant sa destination de façon en fonction de critères environnementaux. Une bonne gestion environnementale, habilement communiquée, permet néanmoins d’améliorer l’image globale de la destination.

Concernant la gestion environnementale, si certaines destinations telle que Laax ont décidé d’en faire le cœur de leur stratégie, il reste un simple facteur à prendre en compte pour la plupart des autres destinations telle que Villars – Gryon – les Diablerets, avec une envie émergente de se positionner sur ce créneau pour les Diablerets. Pour ce faire, les méthodes varient. Les destinations les plus ambitieuses, toujours telle que Laax, inscrivent le développement durable au cœur de leur stratégie opérationnelle et y consacrent d’importants investissements. Dans la destination de Chamonix, ce sont les collectivités publiques qui s’investissent le plus dans la protection de l’environnement, en travaillant principalement sur la mobilité douce. Pour la plupart des destinations, telle que Villars – Gryon – les Diablerets, cela se résume à l’organisation d’événements ponctuels sur le thème du développement durable ou de l’environnement.

Il est important d’utiliser à bon escient les différentes plateformes de communication. En matière de gestion environnementale, un rapport de la responsabilité sociétale d’une entreprise, reprenant des informations chiffrées et des faits, consultables sur le site internet

des organismes officiels, aura plus de crédibilité qu'une publication sur les réseaux sociaux. Les personnes intéressées par la thématique, tout comme de potentiels partenaires commerciaux, pourront ainsi facilement trouver l'information. Les présentations officielles et les mailings destinés aux partenaires sont également des outils intéressants à exploiter.

La thématique environnementale la plus citée est celle des déchets. Elle représente la partie émergée de l'iceberg de la problématique environnementale. Son impact réel reste cependant faible comparé à des sujets tels que la mobilité et l'énergie. Elle reste donc une bonne porte d'entrée pour la sensibilisation mais ne doit pas occulter d'autres questions environnementales.

Les acteurs de la destination étudiée sont conscients de la problématique environnementale et ils cherchent à l'améliorer. Les initiatives individuelles sont généralement saluées et soutenues par l'organisation touristique, notamment en matière de communication. Les parties prenantes de la destination plébiscitent néanmoins de se tourner vers la commune pour ce qui est de mener à bien des projets environnementaux. Cela est encore plus vrai lorsque ces projets engagent des investissements à perte.

Bien que de nombreuses mesures environnementales existent déjà à Villars – Gryon – les Diablerets, la communication existant autour de ces mesures est encore relativement disparate et peu coordonnée. Il reste encore difficile en Suisse d'oser affirmer et communiquer le fait que la gestion environnementale de nos destinations est dans l'ensemble plutôt bonne. Et qu'en passant ses vacances dans les Alpes – et encore mieux en mobilité douce – l'impact environnemental des visiteurs (tout du moins les Suisses) est fortement réduit. Aujourd'hui, ce discours est entre autres appuyé par des personnes comme la directrice adjointe de CIPRA International³¹ (Wülser, 2018), ou encore promu par les CFF (s.d.). Nous retrouvons ici encore la thématique de la mobilité.

³¹ Commission Internationale pour la Protection des Alpes

Pour conclure, au niveau de la sensibilisation, il semble inutile de réinventer la roue, mais plutôt d'utiliser à bon escient les solutions existantes. La recette à succès pourrait être formulée ainsi : **informer** avec du contenu de qualité, si possible chiffré, **éduquer** en se concentrant sur les plus jeunes, le personnel saisonnier et les visiteurs étrangers, **sensibiliser** sur place en utilisant différents supports physiques, mais également en développant les contacts humains.

Limitations et futures recherches

Ce travail présente quelques limites et pistes de réflexion pour de prochaines recherches.

Tout d'abord, il est difficile de généraliser les résultats obtenus dans une seule destination. En Suisse, chaque destination a ses structures propres et les modèles, économiques et de gestion, varient fortement d'un lieu à l'autre. De plus, cette étude ne s'attarde pas sur la structure de la destination, car elle est essentiellement destinée au mandant (externe à la destination). Il serait donc intéressant d'étudier le lien entre la structure organisationnelle d'une destination et sa communication.

Selon Macpherson et Wilson, il est difficile d'impliquer les managers d'organisations privées dans de telles études. Ceux ayant accepté de répondre aux sollicitations d'entretien sont probablement plus impliqués sur la thématique environnementale que la moyenne (in Gadenne et al., 2009, p. 59). Il est donc possible qu'à l'échelle de la destination, la volonté environnementale résultant des entretiens menés dans cette étude soit plus élevée que la réalité.

L'analyse des traces utilisée pour la comparaison des destinations se veut non-exhaustive, son interprétation est propre à l'auteur. Cette comparaison offre un aperçu des différents moyens de promotion de la gestion environnementale d'une destination. Quant à la technique des entretiens, elle est confrontée aux limites des méthodes qualitatives, telles que la non-représentativité des douze personnes interrogées (non représentative de la population globale de la station). Et bien que menés dans un esprit empreint d'un respect déontologique permanent par une personne externe à la destination, ces entretiens ne peuvent être totalement soustraits à des influences émotionnelles, seraient-elles exclusivement du

domaine de l'inconscient. Tout comme la posture de l'enquêteur, qui peut induire des biais chez les interviewés.

Comme souligné par Lee, le succès d'un tourisme durable dans une destination est conditionné par le soutien de la population locale (2013, p. 38). Pour des futures recherches, il serait donc intéressant de connaître l'avis plus général de la population locale, par exemple via un questionnaire. Une des personnes interviewées a également manifesté son intérêt de mener une enquête auprès de la clientèle concernant l'intérêt pour un tourisme durable dans la destination de Villars – Gryon – les Diablerets, qui permettrait d'approfondir la question du potentiel du développement d'un tourisme plus doux.

Finalement, pour une future étude il serait intéressant d'analyser le point de vue de potentiels clients sur la communication environnementale de ces trois destinations. Il serait également possible d'étendre cette comparaison avec plus de destinations³².

³² Notamment celle mentionnées dans la partie « Une opportunité à exploiter pour les destinations », page 3.

RÉFÉRENCES

- Adler, O. (2017, décembre). La neige fraîche va-t-elle sauver le tourisme d'hiver?. *Moniteur Suisse Q4 2017*, 18. Récupéré sur <http://publications.credit-suisse.com/index.cfm/publikationen-shop/economie-suisse/monitor-switzerland-q4-2017-fr/>
- Annabelle. (2017, 17 février). Ecotourisme : top 7 des stations de ski responsables. *consoGlob*. Récupéré sur <https://www.consoglobe.com/ecotourisme-un-ecoguide-des-stations-de-ski-cg>
- Ansermoz, C. (2018, 13 janvier). Un tourisme doux à prix sec et trébuchant. *24 heures*. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/signatures/editorial/tourisme-doux-prix-sec-trebuchant/story/13955841>
- Ardoino, J. (2008). L'écoute (de l'autre). *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), 291-302.
- Arnaud, A. (2018, 4 avril). Le premier téléphérique solaire va être inauguré en Suisse orientale. *RTS*. Récupéré sur <https://www.rts.ch/info/regions/autres-cantons/9462116-le-premier-telepherique-solaire-va-etre-inaugure-en-suisse-orientale.html>
- Assénat, N. (2017, 15 septembre). Chamonix : deux tonnes de déchets à la Mer de Glace. *France bleu*. Récupéré sur <https://www.francebleu.fr/infos/climat-environnement/chamonix-deux-tonnes-de-dechets-a-la-mer-de-glace-1505494649>
- Association Mountain Riders. (s.d.). *Le Flocon Vert dans la vallée de Chamonix Mont-Blanc*. Récupéré sur : <http://www.flocon-vert.org/stations-laureates/vallee-de-chamonix-fr/>
- Association touristique Porte des Alpes. (2018). *Free Access Card - Votre parc d'attraction*. Récupéré sur <https://www.villars-diablerets.ch/fr/Z7870/free-access-card>
- Association Touristique Porte Des Alpes. (2018). *Rapport annuel 2017*. Villars sur Ollon : Association Touristique Porte Des Alpes.
- Barry, C. (2018 12 mars). Des stations de ski écoresponsables. *Réseau de veille en tourisme*. Récupéré sur http://veilletourisme.ca/2018/03/12/stations-de-ski-ecoresponsables/?utm_source=Abonn%C3%A9s+Infolettre&utm_campaign=b46468d4de-Bulletin_14_mars_2018_BHebdo&utm_medium=email&utm_term=0_2e33e694b3-b46468d4de-78501407
- Béda, C. (2018, mars 22). Les joies de la neige, au-delà des différences. *24 Heures*. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/val-de-romandie/joies-neige-audela-differences/story/14838986>
- Beritelli, P., & Laesser, C. (2016). Destination logo recognition and implications for intentional destination branding by DMOs: A case for saving money. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 1-13.

- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2014). The new frontiers of destination management: Applying variable geometry as a function-based approach. *Journal of Travel Research*, 53(4), 403-417.
- Bleul, E. (2015, 1^{er} août). Les Diablerets vantent le tourisme vert. *24 Heures*. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/diablerets-vantent-tourisme-vert/story/26046459>
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on environment and development: "our common future."*. United Nations.
- Budeanu, A. (2005). Impacts and responsibilities for sustainable tourism: a tour operator's perspective. *Journal of cleaner production*, 13(2), 89-97.
- Butler, R. W. (2000). Tourism and the environment: A geographical perspective. *Tourism geographies*, 2(3), 337-358.
- Caron, M. A., & Cho, C. H. (2009). Positions des organisations face à la gestion et à la communication environnementales. *Gestion*, 34(1), 59-66.
- Carrel, F. (2018, 12 juin). A Chamonix, un sommet pour la montagne. *Libération*. Récupéré sur http://www.liberation.fr/une-saison-a-la-montagne/2018/06/12/a-chamonix-un-sommet-pour-la-montagne_1658241
- Champions 12.3. (2018, avril). *The Business Case for Reducing Food Loss and Waste: Hotels*. Récupéré sur https://champions123.org/wp-content/uploads/2018/04/Report_Hotels_The-Business-Case-for-Reducing-Food-Loss-and-Waste.pdf
- Chemins de fer fédéraux suisses CFF. (s.d.). *La nature vous remercie*. Récupéré sur <https://company.sbb.ch/fr/entreprise/responsabilites/avantage-ecologique/cff-nature.html?tracking-marketingurl=nature>
- CIPRA. (2018, 4 mars). *La Cour des comptes épingle les domaines skiables*. Récupéré sur <http://www.cipra.org/fr/nouveautes/la-cour-des-comptes-epingle-les-domaines-skiables>
- Clarimont, S., & Vlès, V. (2008). Tourisme durable en montagne: entre discours et pratiques. *La Plaine Saint-Denis, AFNOR*.
- Clastres, G. (2013, 17 octobre). La Vallée de Chamonix Mont-Blanc labellisée Flocon Vert. In *10 ans de tourisme durable* (pp. 261-262). Bourg-lès-Valence : Editions voyageons-autrement.com.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2007). Environmental strategies and their impact on hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 663-679.
- Clivaz, C., Gonseth, C., & Matasci, C. (2015). *Tourisme d'hiver: le défi climatique*. PPUR Presses polytechniques.

- Communauté de Communes de la Vallée de Chamonix Mont-Blanc. (2018) *Rapport D'activité*. Chamonix Mont-Blanc : Communauté de Communes de la Vallée de Chamonix Mont-Blanc Récupéré sur <http://www.vallorcine.fr/Rapport-d-activite-2016-2017>
- Compagnie du Mont Blanc. (2017). *Rapport Annuel Exercice 2016 - 2017 Informations financières*. Chamonix Mont-Blanc : Compagnie du Mont Blanc Récupéré sur <http://www.compagniedumontblanc.fr/fr/societe/espace-actionnaires/informations-financieres>
- Corne, A., & Robinot, É. (2016). Démarches environnementales, source de performance?. *Revue française de gestion*, (7), 127-142.
- Cucculelli, M., & Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111, 370-382.
- Custre, C. (sans date). Ski de randonnée et hors pistes: vers la fin de l'aventure?. *Media Planet*. Récupéré sur <http://www.loisirs-info.ch/hiver/ski-de-randonnee-et-hors-pistes-vers-la-fin-de-laventure>
- Danesi, M. (2013, 10 avril). Les Diablerets renouvelables. *Le Temps*. Récupéré sur <https://www.letemps.ch/suisse/diablerets-renouvelables>
- Despin, D. (2018, 13 juin). Chamonix face au réchauffement climatique. *france3 Régions*. Récupéré sur <https://france3-regions.francetvinfo.fr/auvergne-rhone-alpes/mentions-legales.html>
- Di Matteo, K. (2015, 18 février). Les freeriders seront privés d'accès à des secteurs sensibles. *24 Heures*. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/val-de-romandie/Les-freeriders-seront-prives-d-acces-a-des-secteurs-sensibles/story/24664914>
- Eberhardt, A. (2017, mars). Eco Resorts: As Green as it Gets. *Pleasure*, 127. Récupéré sur <https://www.pleasuremag.com/columns/features/eco-resorts>
- Éco Villages. (2017). *Organisateurs – Ecovillages*. Récupéré sur <http://www.eco-villages.ch/ecovillages/organisateurs>
- État de Vaud. (2013, 11 juillet). *Alpes Vaudoises 2020 rapport final*. Récupéré sur https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/economie_emploi/entreprises/Rapport-final-av-2020-definitif-signé_08082013.pdf
- État de Vaud. (2018, 30 avril). *Sites protégés : Zones de tranquillité : Atelier 3*. Récupéré sur <https://www.vd.ch/themes/environnement/biodiversite-et-paysage/sites-protéges/#c2029340>
- Flagestad, A., & Hope, C. A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism management*, 22(5), 445-461.
- FM1 Today. (2018, 12 juin). *Über 270 Helfer am Clean Up Day Laax*. Récupéré sur <http://www.fm1today.ch/ueber-270-helfer-am-clean-up-day-laax/790602>

- Fédération Suisse du Tourisme [FST]. (2017). *Le tourisme suisse en chiffres 2016*. Récupéré sur https://www.stv-fst.ch/sites/default/files/2017-10/StiZ_fr.pdf
- Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45-63.
- García, F. A., Vázquez, A. B., & Macías, R. C. (2015). Resident's attitudes towards the impacts of tourism. *Tourism Management Perspectives*, 13, 33-40.
- GEJ. (2018 18 juin). 425 Helfer: Neuer Teilnehmerrekord am «Clean Up day» in Laax. Südostschweiz. Récupéré sur https://www.suedostschweiz.ch/tourismus/2018-06-18/425-helfer-neuer-teilnehmerrekord-am-clean-up-day-in-laax#so_comment
- Genillard, D. (2017a, 4 mai). Une solution inédite pour sortir Isenau de l'ornièr. 24 Heures. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/val-de-romandie/riviera-chablais/reduire-voilure-sortir-isenau-orniere/story/16300407>
- Genillard, D. (2017b, 29 juin). Un tapis roulant aux airs de «pont de Lucerne» pour Fribourg. 24 Heures. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/val-de-romandie/riviera-chablais/tapis-roulant-airs-pont-lucerne-france/story/16757287>
- Genillard, D. (2017c, 19 octobre). Le «mariage forcé» avec Villars étrillé aux Ormonts. 24 Heures. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/val-de-romandie/riviera-chablais/Le-mariage-force-avec-Villars-et-Ormonts/story/12862764>
- Genillard, D. (2017d, 4 décembre). Enième coup de frein pour le domaine d'Isenau. 24 heures. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/val-de-romandie/riviera-chablais/enieme-coup-frein-domaine-isenau/story/18169007>
- Genillard, D. (2017e, 23 décembre). Les «pow surfers» pourront se régaler dans la poudreuse d'Isenau. 24 Heures. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/val-de-romandie/riviera-chablais/pow-surfers-pourront-regaler-poudreuse-isenau/story/21036462>
- Giannelloni, J.L. & Vernet, E. (2001). *Etudes de marché*. Paris : Vuibert.
- Giroux, S., & Tremblay, G. (2009). *Méthodologie des Sciences Humaines* 3e Ed 3e éd.
- Glacier 3000. (sans date). *New Red Run - Glacier3000*. Récupéré sur <https://glacier3000.ch/fr/sport-d-hiver/ski-et-snowboard/new-red-run>
- Goncalves, O., Robinot, E., & Michel, H. (2016). Does it pay to be green? The case of French ski resorts. *Journal of Travel Research*, 55(7), 889-903.
- Gössling, S. (2002). Global environmental consequences of tourism. *Global environmental change*, 12(4), 283-302.
- Gössling, S., & Peeters, P. (2007). 'It does not harm the environment!' An analysis of industry discourses on tourism, air travel and the environment. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(4), 402-417.

- Guex, P. (2017, 24 octobre). Le Massif du Mont-Blanc veut être classé au patrimoine mondial de l'UNESCO. *Le Nouvelliste*. Récupéré sur <https://www.lenouvelliste.ch/articles/valais/valais-central/les-epoux-dumoulin-retrouves-sur-le-glacier-de-tzanfleuron-75-apres-leur-disparition-defrayent-la-chronique-686087>
- Hill, M. (2007). Stakeholder Responses to Climate Change in the Swiss Alps: Climate Change Adaptation in Alpine Tourism. LAP, Lambert Academic Publishing G.
- HTR. (2017, 5 septembre). Nouveau responsable de station pour les Diablerets. *Hotel Revue*. Récupéré sur <https://www.htr.ch/index.php?t=a&id=46216&print=1>
- Huybers, T., & Bennett, J. (2003). Environmental management and the competitiveness of nature-based tourism destinations. *Environmental and Resource Economics*, 24(3), 213-233.
- Kroschel, M. (2017). *Vail Resorts Makes 'Epic Promise' For Zero Footprint*. Récupéré sur <http://denver.cbslocal.com/2017/07/27/vail-resorts-epic-promise-zero-footprint/>
- Kunz P., Stucki E., & Rognon P. (1998). La Vallée des Ormonts face aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles. *Revue de géographie alpine*, 86(2), 122-123.
- Lachner, R. (2018, 23 avril). *Greenstyle in Laax*. Récupéré sur <https://www.sport1.de/actionsport/2018/04/greenstyle-in-laax>
- Laesser, C., & Beritelli, P. (2013). St. Gallen consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1), 46-49.
- Lausanne2020. (2018). *Les sites de compétition*. Récupéré sur <https://www.lausanne2020.com/fr/venues>
- Le Cotterg. (2016, 27 décembre). Les Diablerets: deux Renault Twizy électriques sont en location devant l'Office du Tourisme. *Le Cotterg*. Récupéré sur <https://www.lecotterg.ch/blog/diablerets-deux-renault-twizy-electriques-location-devant-loffice-tourisme>
- Lee, K. F. (2001). Sustainable tourism destinations: the importance of cleaner production. *Journal of Cleaner Production*, 9(4), 313-323.
- Lee, T. H. (2013). Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development. *Tourism management*, 34, 37-46.
- Lee, T. H., & Jan, F. H. (2017). Development and validation of the ecotourism behavior scale. *International Journal of Tourism Research*.
- Lenzen, M., Sun, Y. Y., Faturay, F., Ting, Y. P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 1.

- Libaert, T. (2006). Communication et développement durable: des relations ambiguës. *Communication et langages*, 150(1), 127-133.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Marty, E., Burguet, A., & Marchand, P. (sans date). La communication environnementale: des discours de sensibilisation?. Récupéré sur <https://projet.liris.cnrs.fr/cnriut08/actes/articles/144.pdf>
- Michailidou, A. V., Vlachokostas, C., Moussiopoulos, N., & Maleka, D. (2016). Life Cycle Thinking used for assessing the environmental impacts of tourism activity for a Greek tourism destination. *Journal of Cleaner Production*, 111, 499-510.
- Michaud, R. (2018, 1^{er} février). Des bolides silencieux sillonnent la neige des Diablerets. 24 heures. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/auto-moto/video-bolides-silencieux-sillonnent-neige-diablerets/story/15422177>
- Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism management*, 21(1), 65-78.
- Milleret, R. (2017, 15 septembre). Chamonix : les déchets se font rares à la Mer de glace. *Le Dauphiné*. Récupéré sur <https://www.ledauphine.com/haute-savoie/2017/09/15/les-dechets-se-font-rares-a-la-mer-de-glace>
- Millot, S. (2007). *L'enquête de satisfaction: guide méthodologique*. Afnor.
- Mouchon, F. (2018 30 avril). Pollution : on suffoque au pied du mont Blanc. *Le Parisien*. Récupéré sur <http://www.leparisien.fr/societe/pollution-on-suffoque-au-pied-du-mont-blanc-30-04-2018-7690680.php>
- Mountain Riders. (2013, 25 avril). *Le Flocon Vert décerné à une station française et une station suisse*. Récupéré sur <http://www.flocon-vert.org/le-flocon-vert-une-station-francaise-et-une-station-suisse/>
- Mountain Riders. (2018, 28 mars). *Pyhätunturi, une station carboneutre*. Récupéré sur <http://www.flocon-vert.org/pyhatunturi-une-station-carboneutre/>
- Müller, V. (2014). *Everything from a Single Source—A Model to Create Environmentally Sustainable Development in Winter Sports Destinations?: A comparative case study of the business models of the Swiss destination Laax/Flims/Falera and the Swedish destination Åre*. Récupéré sur <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:727874/FULLTEXT02.pdf>
- Municipalité d'Ormont-Dessus. (2018, 26 janvier). 2017, une année de combat pour pérenniser la télécabine d'Isenau. *Le Cotterg*. Récupéré sur <http://www.lecotterg.ch/blog/2017-annee-de-combat-perenniser-telecabine-disenau>
- National Ski Areas Association. (2018). *The environment is a ski area's number one asset*. Récupéré sur <http://www.nsaa.org/environment/>

- Nendaz Tourisme. (2015). *0 déchet en 2 mois*. Récupéré sur <https://www.nendaz.ch/tourisme/dechet-mois-4550.html>
- Observatoire Valaisan du Tourisme. (2018, 15 mars). *Sites naturels d'exception et tourisme : une gestion délicate*. Récupéré sur <https://www.tourobs.ch/fr/actualites-et-articles/articles/id-6283-sites-naturels-d-exception-et-tourisme-une-gestion-delicate>
- Office fédéral de l'énergie [OFEN]. (2017, novembre). Le réseau intelligent d'un domaine skiable valaisan. *Energia*. 6, 8-9.
- Office fédéral de topographie [Swisstopo]. (2018). *Cartes de la Suisse*. Récupéré sur <https://map.geo.admin.ch/>
- Osswald D., Wyss, C. & Mülhauser, C. (2018). Into The Deep: Journey to the heart of a glacier. *Tages-Anzeiger*. Récupéré sur: <https://interaktiv.tagesanzeiger.ch/2017/into-the-deep/>
- Parvex, M. (2013, 9 août). Sous les bâches, le spleen des glaces. *Le Temps*. Récupéré sur <https://www.letemps.ch/suisse/baches-spleen-glaces>
- Perrin, E. (2010, 15 janvier). *Climat : les stations de ski présentent leur premier bilan carbone*. Récupéré sur http://www.maxisciences.com/co2/climat-les-stations-de-ski-presentent-leur-premier-bilan-carbone_art5350.html
- Perruchoud-Massy, M-F., Mabillard J. & Rojas D. (2016). *Valeur ajoutée du tourisme en valais : Analyse de l'offre et de la demande touristiques 2014*. Récupéré sur https://www.vs.ch/web/communication/accueil/-/asset_publisher/OtY9YRuU8IV2/content/etude-sur-la-valeur-ajoutee-du-tourisme-en-valais
- Pertusa-Ortega, E. M., López-Gamero, M. D., Pereira-Moliner, J., Tarí, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2017). Antecedents of Environmental Management: The Influence of Organizational Design and Its Mediating Role Between Quality Management and Environmental Management. *Organization & Environment*, DOI: 1086026617718426.
- Philippe, D. (2006). La communication environnementale organisationnelle comme stratégie de légitimation. *Management international*, 10(3), 49.
- Philippe, D. & Durand, R. (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. *Revue française de gestion*, (4), 45-63.
- Piccard, B. (2017, 25 août). The world has already so many solutions! Récupéré sur <https://portal.klewel.com/watch/webcast/6eme-forum-ecovillages-2017/talk/18>
- Pidoux, G. (2012, 31 août). Les Diablerets: « Shift to Green », un symposium sur les énergies vertes. *Le Cotterg*. Récupéré sur <http://www.lecotterg.ch/blog/les-diablerets-shift-to-green-un-symposium-sur-les-energies-vertes>

- Pidoux, G. (2013, 8 septembre). Rencontres Eco.villages aux Diablerets: Bertrand Piccard a livré quelques réflexions sur les infrastructures du site. *Le Cotterg*. Récupéré sur <http://www.lecotterg.ch/blog/rencontres-eco-villages-aux-diablerets-bertrand-piccard-a-livre-quelques-reflexions-sur-les-infrastructures-du-site>
- Pidoux, G. (2017a, 16 février). Découvrez la fantastique grotte des Ormonans au Glacier des Diablerets. *Le Cotterg*. Récupéré sur <http://www.lecotterg.ch/blog/decouvrez-fantastique-grotte-ormonans-glacier-diablerets>
- Pidoux, G. (2017b, 19 octobre). Renaturation de bas-marais sur un pâturage près du lac Retaud et aux Moilles. *Le Cotterg*. Récupéré sur <http://www.lecotterg.ch/blog/visite-aux-bas-marais-de-retaud>
- Plantetski (2016, 15 avril). *Going green*. Récupéré sur <http://www.planetski.eu/news/7918>
- Radio Télévision Suisse [RTS]. (2017, 12 décembre). *Ecologie: une station de ski mise sur les énergies propres*. Récupéré sur <http://www.rts.ch/play/tv/19h30/video/ecologie-une-station-de-ski-mise-sur-les-energies-propres?id=9169221&station=a9e7621504c6959e35c3ecbe7f6bed0446cdf8da>
- Radio Télévision Suisse [RTS]. (2018a, 7 mars). *Un plongeur au milieu du plastique à Bali en état d'urgence déchets*. Récupéré sur <http://www.rts.ch/info/sciences-tech/environnement/9390841-un-plongeur-au-milieu-du-plastique-a-bali-en-etat-d-urgence-dechets-.html>
- Radio Télévision Suisse [RTS]. (2018b, 29 avril). *Centaines de millions pour préserver la barrière de corail australienne*. Récupéré sur <https://www.rts.ch/info/sciences-tech/environnement/9529471-centaines-de-millions-pour-preserver-la-barriere-de-corail-australienne.html>
- Radio Télévision Suisse [RTS]. (2018c, 13 juin). Entretien avec Steve Grisoni, Directeur Tourisme Les Diablerets Récupéré sur <https://www.rts.ch/play/tv/couleurs-locales/video/entretien-avec-steve-grisoni-directeur-tourisme-les-diablerets?id=9645650&station=8ceb28d9b3f1dd876d1df1780f908578cbefc3d7>
- Rebetez, M. (2011). *La Suisse se réchauffe: effet de serre et changement climatique (Vol. 2)*. Collection le savoir suisse.
- Remontées Mécaniques Suisses. (s.d.). *Environnement*. Récupéré sur <https://www.seilbahnen.org/fr/La-branche/Environnement>
- Rey, P. (2018, 18 avril). Opération « collecte de lunettes » à Chamonix. *Eco Savoie Mont Blanc*. Récupéré sur <https://eco-savoie-mont-blanc.com/operation-collecte-de-lunettes-a-chamonix/>
- Ribalaygua, L. C., & SAZ, M. I. (2008). La question de la durabilité dans le secteur touristique-récréatif de haute montagne. *Tourisme durable en montagne: entre discours et pratique*, 3-18.

- Schrahe, C. (2011, 16 décembre). Erster Solarskilift der Welt feiert Premiere. *Der Spiegel*. Récupéré sur <http://www.spiegel.de/reise/europa/gruene-energie-in-den-bergen-erster-solarskilift-der-welt-feiert-premiere-a-803257.html>
- Schweizer Radio und Fernsehen [SRF]. (2018, 21 mars). *Skifahren im grünen Bereich - geht das?*. Récupéré sur <https://www.srf.ch/news/regional/graubuenden/bergbahnen-und-klimaschutz-skifahren-im-gruenen-bereich-geht-das>
- SKI Magazine Editors. (2017, 18 mai). Squaw, Taos and Berkshire East Win SKI's 2017 Environmental Awards. *SKI Magazine*. Récupéré sur <https://www.skimag.com/ski-resort-life/squaw-taos-alta-berkshire-east-win-golden-eagle-awards>
- Spector, S., Chard, C., Mallen, C., & Hyatt, C. (2012). Socially constructed environmental issues and sport: A content analysis of ski resort environmental communications. *Sport Management Review*, 15(4), 416-433.
- Südostschweiz. (2018, 13 janvier). *Gurtner erfindet den «Crap» neu*. Südostschweiz. Récupéré sur https://www.suedostschweiz.ch/tourismus/2018-01-13/gurtner-erfindet-den-crap-neu#so_comment
- Summit FOUNDATION. (2017). *La Fondation*. Récupéré sur <https://www.summit-foundation.org/la-fondation/>
- Tardif, J. (2003). Écotourisme et développement durable. *VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement*, 4(1).
- Treyvaud, P. (2017, 24 juillet). Vos lettres » Aigle – Isenau : père sauveur, fils fossoyeur ?. *Le Cotterg*. Récupéré sur <http://www.lecotterg.ch/lettres/aigle-isenau-pere-sauveur-fils-fossoyeur>
- UBS. (2017, 12 mai). *La Suisse en chiffres Edition 2017 / 2018*. Récupéré sur <https://www.ubs.com/magazines/insights/fr/la-suisse-en-chiffres.html>
- UNWTO. (2017). *UNWTO Tourism Highlights: 2017 Edition*. DOI: 10.18111/9789284419029
- UNWTO. (s.d.), Sustainable Tourism for Development Récupéré sur <http://www2.unwto.org/content/about-us-5>
- Urbanc, M. (Ed.). (2011). *Climalptour: Le changement climatique et son impact sur le tourisme dans l'Espace Alpin*. Založba ZRC.
- Vaquin, D. (2017, 19 juillet). Les époux Dumoulin retrouvés sur le glacier de Tsanfleuron font le tour du monde. *Le Nouvelliste*. Récupéré sur <https://www.lenouvelliste.ch/articles/valais/valais-central/les-epoux-dumoulin-retrouves-sur-le-glacier-de-tzanfleuron-75-apres-leur-disparition-defrayent-la-chronique-686087>
- Veillon, E. (2014, 21 décembre). Cet hiver, les stations de ski voient l'avenir des pistes en vert. *Le Matin Dimanche*. p.10.

- Wahli Di Matteo, F. (2017, 24 mars). Aux Diablerets, la télécabine d'Isenau reste au point mort. *24 Heures*. Récupéré sur <https://www.24heures.ch/val-de-aoste/valais/diablerets-telecabine-isenau-reste-point-mort/story/23719110>
- Waligo, V. M., Clarke, J., & Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism management*, 36, 342-353.
- Weisse Arena Gruppe. (2017). *Geschäftsbericht 16 / 17*. Laax : Weisse Arena AG Récupéré sur <http://weissearena.com/de/investor-relations/geschaeftergebnis/>
- Wülser, B. (2018, 30 mai). *Point de vue : Le dilemme du tourisme*. Récupéré sur <http://www.cipra.org/fr/nouveautes/point-de-vue-le-dilemme-du-tourisme>