



HAL
open science

L'adaptation au changement. “ Néouvielle, destination nature ” ou la mobilisation de la ressource patrimoniale comme levier de diversification touristique.

Jacinthe Bessière, Sylvie Clarimont

► To cite this version:

Jacinthe Bessière, Sylvie Clarimont. L'adaptation au changement. “ Néouvielle, destination nature ” ou la mobilisation de la ressource patrimoniale comme levier de diversification touristique.. Vles V.; Bouneau L. Stations en tensions, P.I.E. Peter Lang, pp.63-82, 2016, 978-2-87574-318-3. hal-01362315

HAL Id: hal-01362315

<https://univ-tlse2.hal.science/hal-01362315v1>

Submitted on 8 Jan 2025

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

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

4. L'adaptation au changement

« Néouvelle, destination nature » ou la mobilisation de la ressource patrimoniale comme levier de diversification touristique

Sylvie CLARIMONT et Jacinthe BESSIÈRE

Face aux multiples changements en cours, l'enjeu de la diversification demeure une problématique clé dans les processus de développement. Les territoires de montagne n'échappent pas à ce constat. Traversés aujourd'hui par de nouvelles recompositions socio-économiques, par de nouveaux défis environnementaux et culturels (Bourdeau, 2008 ; Clarimont & Vlès, 2008) qui remettent en question leur seule orientation touristique et de loisir jusque-là indépassable, les territoires et stations de montagne réinterrogent leur modèle touristique monospécialisé et polarisé autour d'une seule activité, le ski. L'idée d'une refonte du modèle de développement touristique moderne émerge progressivement, ouvrant lentement la voie à une nouvelle phase de transition touristique de la montagne caractérisée par la sortie du « tout ski », du « tout neige » voire du « tout tourisme » (Bourdeau, 2009). Ainsi sont testées de nouvelles pistes d'adaptation et de diversification, dont celle de la valorisation patrimoniale. Marqueur social inscrit dans le temps et dans l'espace, le patrimoine s'avère en effet porteur d'enjeux de développement (Clarimont, 2013) en même temps qu'il participe à une reconstruction identitaire et culturelle des groupes sociaux (Bessière, 2001). Étudier le processus de patrimonialisation – entendu comme un processus de construction et de valorisation des patrimoines (Bessière, 2001) procédant par sélection et mise en collection d'éléments jugés dignes d'être conservés, car porteurs d'avenir (Micoud, 2004) – renvoie à des logiques de mobilisation d'acteurs autour de ressources au service de projets de territoire. Convoqué pour accroître, améliorer ou renouveler la production touristique locale, ce processus s'inscrit indéniablement dans les stratégies d'innovation (Bessière, 2012) et de mutation des aires qui utilisent l'héritage comme levier de projet d'un territoire ou pour marquer « l'identité » d'une destination.

Aussi l'injonction adaptative semble-t-elle aujourd'hui s'imposer dans les discours et les logiques de développement de stations confrontées à

des changements de plusieurs ordres (climatique, sociétal, économique, politique). Mais ses modalités de territorialisation appellent des questionnements scientifiques. Ce chapitre s'efforce d'apporter quelques éclairages sur les problèmes de mise en œuvre locale de stratégies d'adaptation en opérant d'abord un détour par l'analyse sémantique de la notion d'adaptation. En effet, il paraît nécessaire, dans un premier temps, de clarifier et d'introduire la thématique de l'injonction adaptative en portant un regard pluridisciplinaire sur la notion polysémique d'« adaptation » et sur son corollaire, la « diversification » : quels regards portent les sciences humaines et sociales sur ces notions ? La ressource patrimoniale est ensuite examinée dans ses mises en œuvre en tant qu'outil de diversification des stations et des aires touristiques. L'analyse de sa place dans les stratégies adaptatives des territoires de montagne prendra appui sur l'étude d'une déclinaison locale de la politique nationale de labellisation Pôle d'Excellence Rurale (PER) : le cas du PER « Néouvielle Destination Nature » dans le massif des Pyrénées. Cet exemple, parmi d'autres, apporte des éclairages précieux sur quelques-unes des stratégies adaptatives prenant appui sur la ressource patrimoniale.

Diversification et adaptation, approches conceptuelle et pratique

Appréhendée ici comme une forme d'adaptation, la diversification touristique est un processus d'ouverture à des activités différentes de celles qui étaient exercées jusque-là pour mieux répondre aux attentes des clientèles et/ou conserver une position concurrentielle dans un contexte changeant. La diversification des activités touristiques est notamment proposée comme une alternative au modèle tout ski (Marcelpoil & François, 2008) en territoires de montagne. La diversification s'inscrit ainsi dans un processus d'adaptation qu'il semble opportun d'étudier plus précisément.

- La notion d'adaptation : entre héritages et renouveau conceptuel

La notion d'adaptation est aujourd'hui étroitement associée au changement climatique. Nouveau mot d'ordre planétaire depuis les années 2000, l'adaptation au changement climatique est promue par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) et les institutions internationales, relayées par l'Union européenne et les États, et déclinée au niveau local en divers programmes et stratégies. Si « la complexité de la question de l'adaptation réside dans la prise en compte de l'hétérogénéité des échelles, des temporalités et des acteurs, ainsi que des spécificités des territoires où les actions sont mises en œuvre » (Gagnol & Soubeyran, 2012), l'adaptation induit dans chaque cas une remise en cause d'un modèle, de normes établies et installées, à l'instar du modèle

mono spécialisé du « tout-ski » en station de montagne. S'agissant de pérenniser la survie et la reproduction des territoires face à des évolutions économiques, sociales et environnementales inéluctables, l'adaptation renvoie à un processus global d'anticipation des transformations à l'œuvre, englobant, outre le changement climatique, également des changements d'ordre sociétal, économique ou politique. Face à des approches multiples et à une large polysémie des termes, comment les sciences humaines et sociales se saisissent-elles de ce concept ? Par exemple en géographie, l'adaptation est passée du rang de concept scientifique suranné et quelque peu oublié, associé à la géographie vidalienne, à celui de concept moderne et nodal notamment face au changement climatique (Soubeyran, 2003). En sociologie, elle a été longtemps assimilée à un processus évolutif de transformation sociale, notamment dans la théorie de l'action, dans l'analyse stratégique et dans les analyses de l'action collective et du changement opérées par la sociologie des organisations.

Étymologiquement, le verbe transitif « adapter » apparaît dans la langue française au XIII^e siècle (Rey, 1998). Il provient du latin *adaptare* qui signifie « ajuster à ». Il revêt d'abord le sens concret « d'appliquer » puis, rapidement, se dote d'un sens figuré « mettre en accord avec quelque chose ». Au XVII^e siècle, il est d'usage courant dans la création littéraire. Son substantif « adaptation » est issu du latin médiéval *adaptatio* et désigne l'action « d'adapter, d'ajuster à ». Attesté dès le XIII^e siècle, il ne se diffuse vraiment qu'au XVI^e siècle et acquiert alors un sens très spécialisé en rhétorique pour désigner à « la convenance (d'un mot, d'une expression) à l'idée » (1539) puis à la « convenance (d'une œuvre) à une situation » (Rey, 1998 : 34). À la fin du XIX^e siècle, l'acception littéraire du terme s'élargit pour désigner la transposition d'une œuvre d'un domaine ou d'un genre à un autre, que cette transposition concerne le contenu ou la forme (CNRTL, 2012). À la même période, le mot s'enrichit d'acceptions nouvelles : physiologique (acclimatation), biologique (« appropriation d'un organe ou d'un organisme à l'accomplissement d'une fonction vitale dans des conditions données »), psychologique (accommodation de l'individu aux formes changeantes de la vie sociale) (CNRTL, 2012). De ce dernier sens découlent les notions connexes de « capacité d'adaptation » voire « d'incapacité d'adaptation » ou « d'inadaptation » (le préfixe in – signifiant la privation, la négation). Tout en se parant de significations nouvelles, le mot « adaptation » intègre aussi, au XIX^e siècle, la dimension de « changement ». En biologie par exemple, le terme désigne à la fois un « état » (ce qui est naturellement approprié) et un « processus par lequel un être ou un organe s'adapte naturellement à de nouvelles conditions d'existence » (CNRTL, 2012). Cet élargissement de sens s'opère dans un contexte particulier caractérisé par le succès des théories « transformistes » de Darwin et de Lamarck qui

avaient accordé une attention toute particulière à l'étude de l'adaptation des êtres organisés, appréhendée « non en termes mécaniques, mais plutôt en termes d'effort voire d'initiative » (Berdoulay & Soubeyran, 1991 : 620). L'effort, les besoins et l'habitude encadrent, selon Lamarck et ses disciples, le processus d'adaptation au milieu (Soubeyran, 2013).

Cette conception naturaliste de l'adaptation, propre à Lamarck et à ses héritiers, va influencer durablement la géographie classique. P. Vidal de la Blache considère d'ailleurs que « l'œuvre géographique de l'homme est essentiellement biologique dans ses procédés comme dans ses résultats » (Vidal de la Blache, 1903 : 222). Pour lui, l'adaptation est avant tout un ajustement aux conditions instables du milieu ; elle est d'abord physiologique avant d'être « praxéologique ». L'action adaptative est, elle, un processus inscrit dans la durée et en partie contraint par la « force du milieu » conduisant les hommes à « s'arranger de l'espace que les eaux, les déserts glacés ou arides laissent libre », à accomplir « un effort d'accommodation à un espace donné » (Vidal de la Blache, 1922 : 104). Dans ce processus adaptatif, les habitudes jouent un rôle majeur. Acquisées par l'expérience, modelées par le temps, les habitudes caractérisent les « genres de vie » observables à la surface du globe et confèrent aux relations homme/milieu, une relative stabilité : « Pour nous, les paroxysmes de température ou de sécheresse, les brusques vagues de chaud et de froid sont une source continuelle d'épreuves, si bien même qu'un changement de vent, un coup de sirocco, de khamsin, ou, comme on dit en Sardaigne, de *Levante maladetto*, suffit pour produire une secousse, jeter le trouble passager dans notre organisme. Un effort sans cesse renouvelé serait nécessaire pour faire face à ces vicissitudes, si l'adaptation et l'accoutumance n'intervenaient pas pour en amortir les chocs. L'adaptation équivaut à une économie d'efforts qui, une fois réalisée, assure à chaque être, à moins de frais, l'accomplissement paisible et régulier de ses fonctions. Si elle manque, l'organisme s'inquiète ; il fait de son mieux pour y tendre » (P. Vidal de la Blache, 1922 : 106-107). Une telle conception de l'adaptation s'inscrit dans un entre-deux entre : A/un déterminisme géographique strict pour lequel les caractéristiques des milieux géographiques conditionnent étroitement les modes de vie et expliquent en bonne part les différences de civilisation ; et B/une maîtrise des milieux par l'homme moderne, capable par le truchement de la technique de dominer la nature. La voie intermédiaire explorée par la géographie classique, qualifiée de possibiliste, considère en effet que l'homme, bien que soumis à l'influence déterminante du milieu, n'en conserve pas moins une part de liberté et d'inventivité qui en fait un être capable de composer avec la nature : « Ce qui s'exprime ainsi, c'est l'intention qui préside à l'adaptation de la matière, c'est l'élément inventif par lequel l'homme y imprime sa marque » (P. Vidal de la Blache,

1922 : 132). Son comportement n'est pas totalement subi et la relation homme/milieu est marquée du sceau de la réciprocité. « L'homme transforme ce qui le transforme » et, dans cette perspective, l'adaptation est une « adaptation – initiative » dont les résultats sont imprévisibles – à la différence de la prédictibilité dominant la lecture déterministe de la relation homme/milieu – (Soubeyran, 2013). Centrale de la géographie classique, la notion d'« adaptation » disparaît du vocabulaire géographique avec la rupture épistémologique des années 1960 et l'émergence d'une « nouvelle géographie » soucieuse de marquer sa différence par rapport à la « première géographie ». De vieux mots de la géographie sont alors bannis des écrits de géographie, car jugés obsolètes : pays, genre de vie, milieu et bien sûr adaptation. Après une longue éclipse d'une quarantaine d'années, « l'adaptation » fait un retour en force dans la discipline, à la faveur de sa réhabilitation par des organismes internationaux (ONU, Banque mondiale) et le GIEC. Cette résurrection n'est pas exempte d'ambiguïtés et donne lieu à des débats comparables à ceux qui avaient accompagné la montée en puissance de la notion de « développement durable » à la fin du XX^e siècle.

L'engouement pour « l'adaptation » n'est pas spécifique à la géographie et concerne toutes les « sciences du territoire ». Pourtant, la notion élastique et polysémique « d'adaptation » est « singulièrement absente » du vocabulaire sociologique, elle est ignorée par une discipline qui lui préfère les concepts d'évolution et de changement (Taché, 2003 : 16). Elle est communément appréhendée comme une forme d'ajustement au milieu non pas biophysique, mais social : F. Dubet propose de la définir comme une attitude : « les genres d'intégration à tous les niveaux de la vie sociale, vie professionnelle, vie des loisirs, attitudes idéologiques, etc. » (Dubet, 1973 : 222). Dépassant cette définition minimaliste et la relative indifférence de la sociologie à l'égard de « l'adaptation », A. Taché (2003) propose d'en faire une catégorie d'analyse opératoire en sociologie et de l'appréhender comme un « processus par lequel, à partir d'un diagnostic interne et en vue de quelques finalités, un système complexe passe d'un niveau d'organisation à un autre niveau d'organisation différent du précédent » (Taché, 2003 : 13). Son approche de l'adaptation est « systémique », car la dimension relationnelle y est centrale (réseau d'acteurs) et qu'elle prend appui sur une « lecture multidisciplinaire et polycentrique (théorique et pratique) », nourrie de savoirs pluriels, du processus (Taché, 2003 : 17). L'adaptation rejoint ainsi ce que M. Crozier et E. Friedberg nommaient le « changement comme apprentissage de nouvelles formes d'action collective » : l'adaptation, c'est le changement comme découverte et acquisition de nouvelles capacités, un phénomène systémique (Crozier & Friedberg, 1977 : 338-347).

Aujourd'hui, l'idée « d'adaptation » fait l'objet d'une mise à l'agenda politique et bénéficie de la multiplication d'appels à projets de recherche institutionnels sur ce sujet. L'usage renouvelé de la notion ne saurait cependant s'expliquer uniquement par une sorte d'effet d'aubaine, un emprunt opportuniste pour décrocher des financements en voie de raréfaction avec la crise. Il permet de revenir aux fondements de la discipline pour éclairer d'un jour nouveau la relation des sociétés à leur environnement. En outre, son retour en grâce s'accompagne d'une réflexion sur son sens, sur son articulation aux notions qui lui font cortège – risque, vulnérabilité, résilience, etc. – ou lui sont proches – comme mitigation ou transition énergétique. Face à un usage inflationniste et polysémique, cet effort de clarification est plus que jamais nécessaire. Il devrait reposer sur un travail critique permettant de replacer la notion dans l'histoire de la pensée environnementale et d'en analyser les transcriptions opérationnelles (Bertrand et Simonet, 2012). Des études en ce sens commencent à être menées (Simonet, 2009), mais demanderaient à être multipliées. Ce chapitre n'a pas l'ambition de répondre à cette attente, mais simplement de placer quelques jalons dans l'agenda de recherche.

Dans les discours politiques et scientifiques, le terme « adaptation » est désormais étroitement lié aux stratégies de lutte contre un changement climatique que l'on sait inéluctable. À la différence de la mitigation qui s'adresse aux causes du changement climatique anthropique (lutte contre les émissions de gaz à effet de serre par exemple) et vise à en diminuer l'ampleur, l'adaptation s'attaque principalement à ses conséquences et vise à atténuer – et si possible, anticiper – les effets du changement (Soubeyran, 2013). À l'échelle internationale, les mesures d'adaptation furent initialement perçues comme concurrentes de la mitigation notamment sur le plan financier et largement débattues (Damian, 2007). Elles sont désormais envisagées comme complémentaires des premières : « l'adaptation et l'atténuation n'apparaissent pas comme deux volets séparés, mais plutôt comme partiellement intégrés dans une réponse unique, systémique et interdisciplinaire face à la problématique climatique » (Bertrand et Simonet, 2012). Bien que largement employée dans la littérature scientifique anglophone d'abord, francophone plus récemment, la notion « d'adaptation » au changement (climatique) demeure floue ce qui peut constituer un problème à l'heure de son opérationnalisation. Elle se situe, comme le développement durable, à la croisée du global et du local ; elle constitue une réponse à une vulnérabilité des territoires, à différentes échelles, que cette vulnérabilité soit physique et/ou sociale. Elle est fortement tributaire des « capacités adaptatives » du territoire, des aptitudes des acteurs à prendre la mesure des problèmes auxquels ils sont confrontés et à y répondre efficacement.

Associée, à partir du XIX^e siècle, à l'idée de modification, d'évolution, sous l'influence des premières théories évolutives en lien avec l'adaptation au milieu naturel, l'adaptation est donc une notion transversale et transdisciplinaire qui se définit davantage comme un processus que comme une finalité. Si la géographie classique française, nourrie des apports des sciences naturelles avait fait de l'adaptation – non pas passive, mais créatrice – la clé de lecture des rapports de l'homme au milieu, les autres disciplines relevant du champ des sciences humaines et sociales l'ont plutôt appréhendé comme une notion permettant de mieux saisir la place de l'homme en tant qu'être social dans la société ; on parle alors de « faculté d'adaptation » (psychologie) ou d'aptitude de l'individu à s'intégrer au sein d'un groupe (sociologie) (Simonet, 2009). Quelle que soit son approche, l'adaptation se traduit toujours par la mise en œuvre de dynamiques d'ajustement reposant sur l'anticipation d'un futur souhaitable. Elle doit répondre à plusieurs défis : celui de l'intégration de la dimension temporelle, celui des incertitudes quant aux effets des mesures mises en œuvre, celui, enfin, de sa territorialisation. Elle représente cependant pour des territoires touristiques une réponse face à une menace, avérée ou supposée. Appliquée à ce type de territoire, la notion d'adaptation déborde du champ strict de l'adaptation au changement climatique pour englober également les changements d'ordre sociétal, économique, voire politique, induits par les mutations contemporaines de l'action publique et le glissement de logiques descendantes (de type top down) à des logiques ascendantes (de type bottom up), très présentes dans les stratégies locales d'adaptation.

- L'adaptation des territoires, un processus aux facteurs et effets multiples

Dans un contexte de remise en cause du modèle de développement touristique monospécialisé (Vlès, 2014) et de mutation de la demande touristique, le concept transdisciplinaire d'adaptation devient un outil pour penser les enjeux de la diversification des territoires de montagne. L'imaginaire prégnant d'une montagne pure, marquée par des valeurs de liberté, de naturalité et de récupération physiologique et psychologique se trouve, depuis quelques décennies, entravé par des élans d'urbanisation, d'aménagements et d'équipements fonciers et immobiliers, de médiation technologique incessante, déclinés entre autres par une évolution de la demande sociale. Ces contradictions interrogent le statut des territoires de montagne voués au tourisme : entre volonté de préservation des espaces et renforcement d'une valorisation touristique, quelles stratégies d'adaptation adopter ? À ces défis structurels et conjoncturels, s'ajoute la récurrente injonction climatique insufflée par les instances internationales, nationales et locales. La thématique environnementale est à son tour source de tensions et d'enjeux majeurs s'exprimant à différentes

échelles. Le syndrome « AIE : Automobile – Immobilier – Enneigement artificiel » défini par P. Bourdeau (2008) entretient le paradoxe d'un modèle de développement touristique pourtant en quête de légitimité environnementale.

Le modèle touristique du « tout ski » est ainsi montré du doigt par de nombreux observateurs qui en démontrent ses limites : diminution de la fréquentation, caractère élitiste des sports d'hiver, logique financière qui supprime une logique sportive ou culturelle, parcs de remontées mécaniques vieillissants, standardisation de l'offre, etc. Face à l'épuisement d'un modèle et aux dérives observées, quelles sont les capacités ou les facultés adaptatives des stations et aires touristiques de montagne. Quels ajustements et quelles réponses adaptatives apporter ? Quels sont les scénarios d'adaptation possible dans lesquels s'engagent les territoires de montagne ? Et pour quels effets escomptés ? Comment « s'adapter à l'adaptation » pour reprendre les propos de Gagnol et Soubeyran (2012) ? Ainsi, les processus de valorisation de la ressource patrimoniale sont souvent présentés comme des outils d'adaptation, d'ajustement et d'enrichissement de la production touristique locale.

- Le patrimoine, une ressource au service d'un nouveau système de production ?

Le plus souvent éludée des problématiques de développement des stations touristiques de montagne, l'approche culturelle et patrimoniale suscite pourtant un intérêt grandissant dans le champ du tourisme (Lazzarotti, 2003). Dans un contexte de compétition accrue entre les territoires, le patrimoine devient un élément de distinction susceptible d'être érigé en ressource territoriale (Landel & Sénil, 2009). Porteur d'enjeux de développement, mais également participant de la reconstruction identitaire et culturelle des groupes sociaux (Bessière, 2012), le patrimoine – initialement circonscrit à des monuments hérités du passé censés renforcer l'unité nationale – est désormais défini comme un ensemble large d'éléments matériels et immatériels jugés dignes d'être conservés en vue de leur transmission. La consécration, au XX^e siècle, de nouveaux objets patrimoniaux et le glissement progressif opéré du culturel au naturel, du tangible à l'immatériel conduisent à l'avènement du « tout patrimoine » (Nora, 1994). Qu'il soit objet, monument, haut lieu naturel, savoir ou représentations, le patrimoine est à la fois marqueur d'identité et facteur de différenciation de chaque groupe social. Héritage collectif et partagé, il apparaît comme un code rituel mettant en évidence l'appartenance à une même communauté ; caractère unificateur, il est alors signe d'unité, de reconnaissance et de mise en scène d'une mémoire collective sur un territoire. Fort de sa valeur économique (Greffé, 1999), de sa fonction sociale, culturelle, et

symbolique, le patrimoine est devenu un enjeu de société au cœur des politiques publiques et des projets de développement. D'un simple objet de conservation, le patrimoine est devenu un lieu de projet, d'action et de mobilisation (Davallon, 2002). Cet engouement patrimonial fait cependant débat et soulève des interrogations relatives à la muséification et à la marchandisation des patrimoines, dans un monde globalisé (Choay, 2009).

Le processus de patrimonialisation renvoie à un processus de construction et de valorisation des patrimoines (Bessière, 2001) ; il traduit des logiques de mobilisation d'acteurs autour de ressources au service de projets de territoires. La patrimonialisation d'éléments culturels tout comme celle de la nature obéit à une logique de sélection et de mise en collection d'éléments porteurs d'avenir (Micoud, 2004). Elle est entreprise dans un double objectif de préservation (requalification, restauration du monument ou de « l'état initial » du milieu physique) et de perpétuation dans le temps (Clarimont, Vlès *et al.*, 2014). Fondée en principe sur un fort consensus local, la mise en patrimoine ne va cependant pas toujours de soi et peut provoquer des tensions voire de franches oppositions quand elle est prescrite par l'État ou une structure extérieure au territoire (Clarimont, 2013). Quand il est endogène, ce processus est le plus souvent convoqué pour accroître ou améliorer la production touristique locale, il s'inscrit indéniablement dans les stratégies d'innovation (Bessière, 2012) et d'adaptation des aires touristiques qui utilisent l'héritage comme levier de projet d'un territoire, ou marqueur de « l'identité » d'une destination. Comment le patrimoine, dans sa diversité, peut-il « faire ressource » au service d'un nouveau système de production dans des territoires de montagne en crise ? En quoi est-il susceptible de réguler la place des différents secteurs d'activité ? Quelle est sa capacité à porter de l'innovation, à être fédérateur et structurant dans des aires touristiques en quête de diversification et le plus souvent restées prisonnières d'un modèle de développement productiviste ? Par la diversité de ses formes matérielles et immatérielles, l'entrée par la ressource patrimoniale permet de croiser et d'articuler un questionnement multidimensionnel à l'échelle des territoires. Comment le volet patrimonial des sphères agricole et agroalimentaire, intervient-il tant au niveau de la production (produits bruts) que de la transformation (produits transformés) ? La dimension artisanale et/ou industrielle relève-t-elle également la dimension immatérielle du patrimoine ? La dimension de service est-elle prise en compte dans le processus de patrimonialisation ? Le tourisme interroge-t-il ses savoir-faire ou ses activités d'accueil ? La dimension environnementale, dans ses composantes paysagères (dimension matérielle et/ou immatérielle), est-elle approchée comme un patrimoine dans sa mobilisation pour le tourisme ? La dimension institutionnelle et

politique du patrimoine est-elle mobilisée par des formes de coopération, de collaboration, de gouvernance ou de mise en réseau (stratégies de valorisation et acteurs d'un système « patrimonial ») ?

C'est autour de ces questionnements que l'étude du PER (Pôle d'Excellence Rurale) « Néouvielle, destination nature », située dans les Pyrénées, a été menée. Ce cas présente l'intérêt, en effet, de constituer un exemple ou plutôt un contre-exemple de la capacité adaptative de la ressource patrimoniale en territoire de montagne.

Le pôle d'excellence « Néouvielle, destination nature », une stratégie d'adaptation à l'effectivité douteuse

Officiellement présenté comme un projet au service de la diversification d'une économie montagnarde très dépendante des sports d'hiver, le PER « Néouvielle Destination nature » a été approuvé en 2011. Dans un contexte marqué par des prévisions alarmantes de réchauffement climatique dans les Pyrénées (baisse notable des précipitations neigeuses et de la durée de l'enneigement), le devenir des stations de montagne s'avère particulièrement incertain. Le PER prétend apporter une réponse, certes partielle, à ces incertitudes, en confortant la valorisation du patrimoine naturel offert par le massif de Néouvielle. Le PER Néouvielle cristallise-t-il de nouvelles logiques de développement ? Est-il annonciateur d'une « transition touristique » dans un territoire caractérisé par la prégnance de l'économie du ski et qui concentre quelques-uns des plus grands domaines skiables de la partie occidentale des Pyrénées (Saint-Lary, Grand Tourmalet et dans une moindre mesure Piau-Engaly) ? Constitue-t-il l'expression d'un nouveau rapport des territoires de montagne à la nature ? Pour répondre à ces questions, une analyse approfondie des documents et des comptes rendus publics de réunions, une enquête qualitative auprès de 18 acteurs jouant un rôle dans la valorisation des ressources patrimoniales et dans le développement du territoire du Néouvielle (services de l'État, Parc national des Pyrénées, services du Conseil général 65, élus de la vallée d'Aure, responsables d'associations de défense de l'environnement, etc.) a été conduite. L'information collectée sur le terrain a permis de questionner la place du patrimoine naturel dans la stratégie de diversification touristique des territoires de montagne.

Après une rapide présentation du massif et un retour sur la politique PER comme démarche d'excellence territoriale, l'exposé analyse plus spécifiquement les formes de gouvernance du PER Néouvielle, à travers ses jeux d'acteurs, ses effets d'opportunité et la construction d'un modèle ici cloisonné, finalement peu enclin à l'innovation. Enfin, un dernier point tente d'éclairer l'impossible diversification touristique à partir de

la ressource patrimoniale à travers les formes de régulations locales à l'œuvre, aboutissant ainsi à un processus d'habillage voire d'incantation patrimoniale.

- Le massif de Néouvielle : un espace de haute montagne entre logiques d'aménagement et logiques de préservation

Le massif du Néouvielle est un espace de haute montagne culminant à 3 091 m (pic de Néouvielle). Il est délimité par la vallée d'Aure au sud et à l'est, la vallée de Barèges au nord et la vallée de Gèdre – Gavarnie à l'ouest ; trois vallées parmi les plus développées sur le plan touristique et les mieux équipées en stations de ski et stations thermales des Pyrénées (figure 3). Le relief de ce massif granitique est caractérisé par des formes d'érosion et d'accumulation glaciaire composant un paysage hérité de lacs et de zones humides (figure 4) assez similaires à celui du massif des Encantats, sur le versant espagnol des Pyrénées (Parc national d'Aigüestortes et Estany de Sant Maurici). Du fait d'une position d'abri relative et d'une exposition générale méridionale, le Néouvielle dispose d'un micro climat plus sec et plus clément lui permettant d'abriter l'une des plus hautes forêts d'Europe de pins à crochets puisqu'elle monte à plus de 2 300 mètres. Toutefois ses hautes altitudes et son relief escarpé le rendent impropre à une occupation humaine pérenne ; il est ainsi dépourvu de toute zone d'habitat permanent et a longtemps été quasi exclusivement dédié au pastoralisme. Bien que souvent décrit comme un haut lieu naturel, le massif de Néouvielle est un espace très aménagé. Les aménagements hydroélectriques réalisés en deux phases, avant la Première Guerre mondiale et après 1945, ont modifié considérablement la physionomie du massif : construction des barrages d'Orédon et d'Oule, dès le début du XX^e siècle, puis édification du barrage de Cap-de-Long, par EDF, entre 1948 et 1953, à 2 160 m d'altitude. Le développement des pratiques récréatives et touristiques dès le XIX^e siècle a également contribué à diversifier les usages d'un massif d'accès aisé par voie routière ou par remontée mécanique (Oule et Pas de la Crabe, 1983). Le premier refuge a été construit, en 1913, par le Club alpin français (CAF) et le Touring Club de France (TCF) pour favoriser la visite du massif par leurs adhérents, excursionnistes et touristes aisés. Le massif est aujourd'hui un espace prisé pour la pratique de la randonnée sous presque toutes ses formes (pédestre, en raquettes, en ski, etc.) dans un environnement au patrimoine naturel (paysages, faune, flore) et humain (pastoralisme, histoire hydroélectrique, artisanat) a priori exceptionnel.

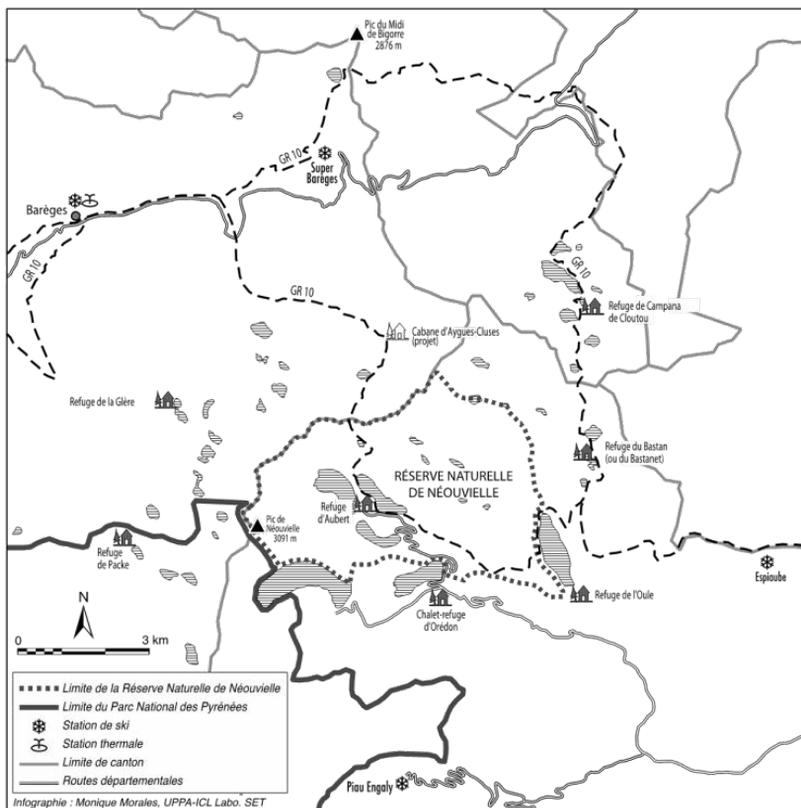


Figure 3. Carte du massif du Néouvielle. © S. Clarimont, 2015.

Espace exploité et aménagé, le Néouvielle est aussi un site naturel qui bénéficie de plusieurs figures de protection, souvent juxtaposées. Sur les quelque 40 000 hectares que compte le massif, les 2/3 environ sont protégés. Le niveau de protection le plus élevé est offert par la réserve naturelle nationale de Néouvielle (2 300 ha) dont les origines remontent à 1935 avec la création d’une première réserve à l’initiative de scientifiques de la Société nationale d’acclimatation de France. La Réserve est gérée par le Parc national des Pyrénées, depuis 1968. À cette réserve s’ajoutent quatre sites classés au titre de la loi de 1930 : Bastan (1932), Tourmalet (1942), vallons d’Estibère, Gourguet et Guits (1951), Oule-Pichaleye (1981). Le Néouvielle est également intégré au réseau Natura 2000 (premier DOCOB approuvé en 2002). La mise en place de ces périmètres de protection s’est souvent opérée dans un climat tendu, voire conflictuel. La proximité des stations de sports d’hiver représente en effet une menace pour l’intégrité

de ce massif, maintes fois affecté par des projets d'extension ou de liaison des quatre domaines skiables situés à sa périphérie (Barèges/La Mongie/Le Grand Tourmalet et Saint-Lary/Espiaube). En 1967, le cœur du massif de Néouvielle n'a pas été intégré dans la zone centrale du Parc national des Pyrénées, car le Conseil général des Hautes-Pyrénées ambitionnait d'y réaliser une route touristique d'altitude, la route des lacs (partiellement réalisée). Le classement du secteur Oule-Pichaleye a été effectué, lui, dans une logique défensive, en réaction à un projet de liaison entre les stations de Saint-Lary et La Mongie. Formulé au milieu des années 1970, ce projet d'extension des stations existantes prévoyait la création d'un vaste complexe immobilier de loisir au cœur du massif, à Aygues-Cluses et à Oule-Pichaleye : construction de 52 300 m² d'hôtels et de résidences, 6 500 m² de commerces, des bâtiments et des gares de remontées, avec piscine et cinéma. Les promoteurs envisageaient de relier les domaines skiables de Saint-Lary et de La Mongie pour en faire « le plus grand domaine skiable d'Europe ». Ces projets d'aménagement ont finalement été abandonnés pour différentes raisons. À des facteurs généraux défavorables (les avalanches de Val d'Isère suivie du discours de Vallouise sur la protection de la montagne, la directive montagne de 1977, la crise qui touche l'hébergement touristique depuis les années 1980) s'ajoutent des facteurs plus locaux comme la très forte mobilisation médiatique menée par la Société d'études et de protection de la nature du Sud-Ouest (SEPANSO), dans les années 1980 pour bloquer l'aménagement et qui aboutira à la décision de classement.

Aujourd'hui, le Néouvielle est toujours perçu comme stratégique par l'ensemble des acteurs du tourisme des Hautes-Pyrénées, département dans lequel l'activité « neige » demeure très importante et a été pérennisée grâce à un équipement de la plupart des stations en installations de neige de culture. Forts de ces résultats, les services de l'État s'affichent « productivistes » et conviennent que « la neige est le produit de base incontournable qui fait le fond de l'économie » (Entretien DDT 65, 12/02/2014). Ils semblent toutefois avoir renoncé aux vieux projets de création de station nouvelle dans le Néouvielle et reconnaissent désormais la haute valeur environnementale d'un massif qu'il convient toutefois, à leurs yeux, de mieux exploiter. Pour ce faire, ils ont incité les élus locaux notamment la conseillère générale du canton de Vielle-Aure à s'engager dans la démarche PER. En 2010, un projet de candidature à la labellisation de Pôle d'Excellence Rurale : « Néouvielle, Destination nature » est déposé par l'Association pour la valorisation du massif de Néouvielle, composée majoritairement d'élus locaux afin de porter un projet de développement touristique durable.

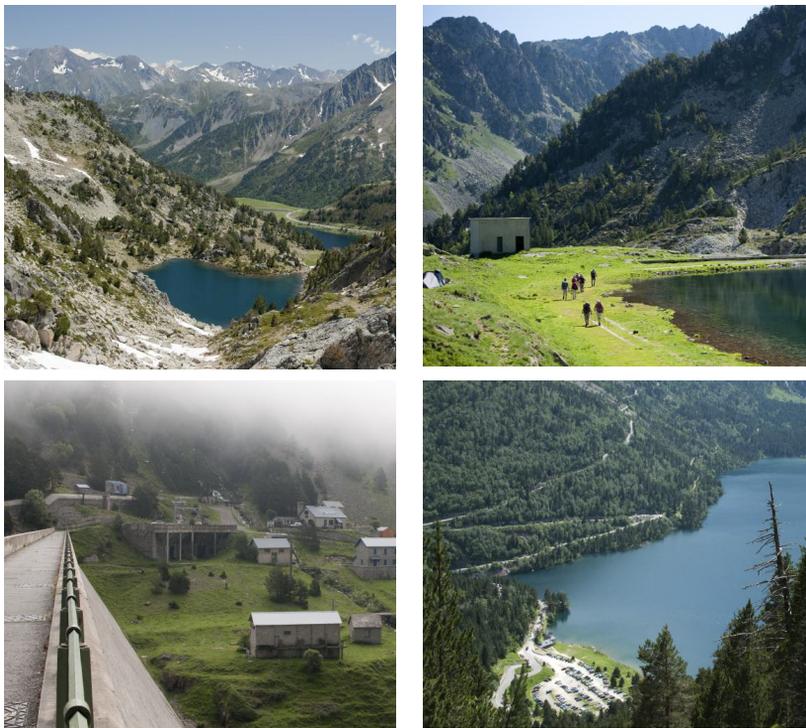


Figure 4. Paysages du massif de Néouvielle.

(Clichés : S. Clarimont, juin 2009).

- Le PER : vers un « tourisme durable d'altitude » pour le massif de Néouvielle ?

La politique nationale des Pôles d'excellence rurale a été mise en œuvre à partir de 2005. Elle s'inscrit dans le prolongement de celle des pôles de compétitivité, initiée en 2004, et vise à distinguer des territoires ruraux porteurs d'un « projet innovant » par l'octroi d'un label à la suite d'une procédure d'appel à projets. Elle s'inspire des pôles de compétitivité sur le plan méthodologique (recours à une procédure d'appel à projets nationale), sur le plan de la gouvernance (incitation au partenariat entre secteur public et secteur privé) et, enfin, sur le plan conceptuel dans la mesure où, dans les deux cas, l'innovation est centrale. Elle s'inscrit comme les pôles de compétitivité dans le paradigme dominant de la compétitivité (Landel & Sénil, 2008). Elle traduit une inflexion de l'action publique qui privilégie désormais les initiatives locales inscrites dans une logique de type « bottom-up » et portées par une pluralité d'acteurs. Portée

par l'idéologie néolibérale, « l'excellence territoriale » – au prétexte de stimuler et libérer les initiatives locales – met de fait en concurrence les espaces ruraux pour l'obtention de fonds devenus rares. Elle scelle le glissement du principe de solidarité prédominant dans la définition des zonages d'intervention en faveur des zones rurales les plus fragiles vers celui de la compétitivité territoriale. Plus trivialement, elle traduit peut-être la difficulté, pour les pouvoirs publics, d'intervenir financièrement presque partout. Deux générations d'appel à projets ont été lancées : la première a donné lieu en 2006 à 379 labellisations (contre 300 initialement prévues) ; la seconde, lancée en 2009, s'est soldée par 263 labellisations. Dans les deux cas, il s'est agi de « soutenir les dynamiques d'initiative rurale et encourager l'innovation »¹ et, plus spécifiquement de « soutenir des projets générateurs d'activité économique et de développement local en favorisant de nouvelles dynamiques territoriales, tant sur le plan organisationnel, en termes de gouvernance et de relations entre acteurs, que par les effets de levier améliorant la valorisation du potentiel local préexistant »². En effet, les Pôles d'Excellence Rurale sont destinés à porter des projets de développement des territoires ruraux portant sur quatre domaines principaux : la promotion des richesses naturelles, culturelles et touristiques (patrimoine) ; la valorisation et la gestion des ressources naturelles dans une perspective environnementale (développement durable) ; l'offre de services et l'accueil de nouvelles populations ; l'aide au développement de productions industrielles et artisanales, de services locaux avec en particulier l'utilisation de techniques innovantes³. Le PER Néouvelle s'inscrit à la croisée d'au moins deux de ces domaines.

Le PER Néouvelle est un PER de seconde génération, labellisé en août 2011, après une première candidature malheureuse : « Son inscription rurale, la qualité du partenariat public/privé, sa contribution au développement durable, ont justifié la labellisation » (décret n° 2011-1019 du 25/08/2011). Si l'inscription rurale du Néouvelle ne fait guère de doute, en revanche les deux autres principes ayant justifié la labellisation demandent à être interrogés après avoir exposé le contenu du projet. Le PER vise à permettre une diversification de l'économie touristique, très dépendante du ski à travers une meilleure valorisation du patrimoine naturel et du patrimoine

¹ Site officiel des Pôles d'excellence rurale : <http://poles-excellence-rurale.datar.gouv.fr/les-poles-d-excellence-rurale> [consulté le 21/05/2014].

² Ministère de l'Espace rural et de l'Aménagement du territoire / ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche. *Pôles d'excellence rurale 2010. Cahier des charges de l'appel à projets*. En ligne, URL : <http://poles-excellence-rurale.datar.gouv.fr/sites/poles-excellence-rurale.datar.gouv.fr/files/cahier%20des%20charges%20PER2G%202V%2016avril2010.pdf> [consulté le 21/05/2014].

³ <http://agriculture.gouv.fr/poles-d-excellence-rurale>.

culturel. La diversification est donc un élément de justification d'un projet qui obéit à l'injonction formulée par la Convention interrégionale du massif des Pyrénées (CIMP) : « La convention d'application spécifique de la CIMP met l'accent sur la nécessaire diversification des activités touristiques au sein de ces contrats [de pôles touristiques] en complément de l'activité "ski" et au "thermalisme" donc grâce au développement des activités de nature » (dossier de candidature PER, 2010 : 6). Le projet n'est donc pas déconnecté de la vie des stations, il entend favoriser une atténuation de la saisonnalité de leur activité : « Au-delà du volume d'affaires directement généré, on attend de l'opération un impact promotionnel sur la destination "Pyrénées" et les stations du massif auxquelles le PER amènera des éléments importants de diversification » (dossier de candidature PER, 2010 : 9). Son objectif prioritaire est de développer un « tourisme durable d'altitude » compatible avec la préservation des espaces naturels (convention PER n° DO65814). Pour ce faire, le programme d'intervention s'articule autour de 4 actions destinées à assurer la création d'un nouveau produit touristique, un « tour de massif » :

1. la création d'un tour de massif avec la mise en réseau des refuges dans le cadre d'un système de réservation en ligne ;
2. l'amélioration de l'accueil, de la signalétique et des accès au massif avec la mise en place d'une dizaine de portes d'entrée, réparties sur les trois vallées ;
3. la création de plusieurs circuits adaptés aux personnes en situation de handicap ;
4. le développement, l'extension, la modernisation et la mise aux normes des cinq refuges existants de même que la construction d'un nouveau refuge dans le vallon d'Aygues-Cluses. Le montant total des investissements est estimé à 3,7 millions d'euros HT. La labellisation PER permet au projet de bénéficier d'un soutien de l'État de 932 500 €. La valorisation du patrimoine naturel est bel et bien au cœur du projet PER : « la découverte de ce site naturel par le public pourrait être développée : le patrimoine et ses ressources faunistiques et floristiques ne sont pas assez valorisés, certains accès d'altitude sont mal gérés et font l'objet de dégradations et de conflits d'usage (...) » (dossier de candidature PER, 2010).

L'Association porteuse du projet prétend également faire du PER un élément de mise en cohérence et de coordination de politiques touristiques éclatées : le massif étant écartelé entre 4 contrats de pôles et 3 pays. Pour unifier les politiques en œuvre dans le massif, les acteurs locaux ont choisi de confier le montage du projet et son animation à une

association, l'Association pour la création du massif du Néouvielle, créée en 2007. Celle-ci regroupe les 14 communes concernées par le massif (dont la commune de Vielle-Aure, plus grand propriétaire foncier du massif), les autres propriétaires fonciers (notamment les syndicats de vallée), les propriétaires et gestionnaires de refuge, le CAF, le CDT 65, la Cie des Guides 65, etc. Un tel portage associatif d'un projet PER est peu courant et pose des questions en termes de pérennité comme d'efficacité du dispositif de gouvernance. Cette forme de pilotage de projet n'est d'ailleurs pas celle qui est jugée optimale par la DATAR qui, dans son guide des bonnes pratiques (2010), recommande plutôt un double dispositif : un pilotage politique du PER, assuré par un établissement public de coopération intercommunale (EPCI), complété par un pilotage « administratif » qui, lui, peut être de type associatif. Dans le cas présent, le très fort morcellement intercommunal et les relations tendues entre certaines communes ont rendu impossible ce type de portage : avant l'application de la nouvelle carte territoriale de l'intercommunalité, le massif était en effet concerné par 7 communautés de communes dont deux construites sur un périmètre très restreint (la communauté de communes Gèdre – Gavarnie ne compte que deux communes et celle d'Aure 2008 en intègre trois dont la station de Saint-Lary). Par ailleurs, les élus ont fait le choix d'un portage associatif sous contrôle politique (la présidence et le bureau étant confiés à des élus), car celui-ci présentait de nombreux avantages : une grande souplesse de fonctionnement, une création (et une dissolution) aisée, et surtout une garantie de maintien des découpages territoriaux existants opérés selon une double logique cantonale (cantons antérieurs à la réforme de 2015) et de vallée.

La genèse du PER représente l'autre élément de singularité de ce projet. Le PER a en effet été élaboré en étroite collaboration avec les services de l'État (direction départementale des territoires, DDT 65 et direction des études d'aménagement touristique de la montagne, DEATM), il est né à l'initiative et grâce au concours de la DDT 65. Cette dernière a permis de donner corps à l'intention de la conseillère générale du canton de Vielle-Aure et présidente de l'Association pour la valorisation du massif du Néouvielle qui « avait plein d'idées sur ce site, elle voulait faire des choses sur le site, mais les choses n'étaient pas exprimées, elles n'étaient pas concrètes, elle avait une intention, mais pas une vision » (Entretien DDT 65, Tarbes, 12/02/2014). Ce sont les services de l'État qui ont apporté leur vision... en proposant à l'élue locale de candidater à la labellisation PER faute d'avoir obtenu la labellisation Grand Site Midi-Pyrénées, convoitée en 2007. La labellisation PER est ainsi une labellisation compensatoire face à l'échec de la candidature Grands Sites Midi Pyrénées, portée par la même association. Les services de l'État ont suggéré une nouvelle voie pour concrétiser le projet de tour de massif... en oubliant toutefois

d'associer le Parc national des Pyrénées (PNP), gestionnaire de la réserve de Néouvielle, à l'élaboration du premier dossier de candidature. Cette exclusion du PNP tient sans doute d'une part, à la méfiance des élus à l'égard d'un établissement public de l'État soupçonné de s'immiscer dans les affaires locales et de contraindre lourdement le développement local (Clarimont, 2013) ; d'autre part, à la prégnance d'une culture productiviste au sein de la DDT 65, revendiquée par son directeur : « nous sommes des productivistes de la montagne » (Entretien DDT 65, Tarbes, 12/02/2014). Elle est peut-être liée aussi au contenu même du projet qui, sous couvert de durabilité, envisage d'accroître la fréquentation touristique dans un espace naturel sensible.

Or, la question de la maîtrise des flux est ancienne dans le massif de Néouvielle. Dès 1996, la création du SIVU Aure-Néouvielle (4 communes) avait été décidée pour tenter d'apporter des réponses à ce problème à travers la réorganisation de l'accès à la réserve par la RD 177 et la création d'équipements d'accueil et de stationnement au lac d'Orédon. En ce cas, l'objectif de croissance des flux de visiteurs (+ 100 000 visiteurs/an) affiché par le projet de PER ne risque-t-il pas de porter atteinte au maintien des équilibres naturels ? Selon le gestionnaire de la réserve, la question de la régulation des flux n'est pas encore réglée. En ce cas, faut-il vraiment envisager une hausse de la fréquentation comme le prévoit le PER ? N'y a-t-il pas disjonction ?

Selon les enquêtes de fréquentation commanditées par le PNP, la fréquentation du massif est aujourd'hui inégale avec une affluence maximale l'été (du 14 juillet au 15 août). D'une année sur l'autre, la fréquentation du point d'information d'Orédon paraît stable avec 7 500 visiteurs environ, chaque été, depuis 2007. Les comptages de véhicules effectués à Orédon relèvent environ 21 000 véhicules (2010-2011) soit plus de 50 000 visiteurs. Selon les écompteurs, la fréquentation estivale des sentiers serait d'environ 40 000 visiteurs, mais avec des disparités (le GR 10 étant le sentier le plus parcouru). Elle est globalement en diminution partout depuis 4 ans (les comptages de l'été 2014 font état de baisses de fréquentation de -14 % environ, données du Parc national, 2015). La fréquentation hivernale est moindre, mais affecte davantage l'environnement et notamment la faune. Dans ces conditions, il n'est guère surprenant d'observer que les objectifs quantitatifs affichés par le projet de PER – sans s'interroger sur la capacité de charge de l'espace naturel – sont en contradiction avec les souhaits du PNP, gestionnaire de la réserve et qui dans son dernier Plan de gestion de la réserve naturelle nationale de Néouvielle indiquait d'une part, qu'il convenait de « limiter au mieux la fréquentation hivernale de façon à éviter le dérangement de la faune », d'autre part que dans certains secteurs des mesures de contention de la fréquentation devaient être envisagées, par exemple dans le vallon

d'Estibère. Le document indique en effet que ce site classé « doit être soustrait au mieux à la fréquentation touristique. La politique engagée en ce sens (absence de balisage et d'entretien des sentiers) devra être poursuivie et accentuée » (PNP, 2012 : 77). On comprend mieux dès lors que le PNP a pu être « oublié » lors des premières discussions autour du projet de PER.

Sous couvert de développement d'un « tourisme durable d'altitude », inscrit dans une logique de diversification de l'économie montagnarde, le PER Néouvielle propose en fait d'accroître la fréquentation dans un espace dont les équilibres sont d'ores et déjà menacés. Il s'inscrit moins en rupture que dans la continuité de projets plus anciens de développement de l'activité neige dans le massif : « Le PER Néouvielle vient dans cet ensemble et sa genèse est l'expression des élus qui ont renoncé à faire la liaison La Mongie – Saint-Lary qui était un mauvais produit ski : beaucoup de surface, tout plat, très cher, très cher à entretenir, sur un espace d'exception en termes paysager, environnemental et pour le tourisme de nature qui est une des composantes que doivent se réapproprier les stations de montagne » (Entretien DDT 65, Tarbes, 12/02/2014). Son caractère innovant est limité dans la mesure où ce projet est très largement mimétique (transposition en Bigorre du Tour des Encantats) et opportuniste (obtenir des fonds après l'échec de la candidature Grands Sites Midi Pyrénées).

Issu du recyclage d'un projet plus ancien, le PER Néouvielle brandit l'argument patrimonial comme élément de justification. Or, l'examen a montré qu'il s'agit plus d'un « habillage patrimonial » que d'une réelle prise en compte du patrimoine dans ses dimensions agricole et agroalimentaire (introduction tardive dans le projet et place insignifiante), forestière (totalement absente du projet), industrielle (patrimoine hydroélectrique nullement pris en compte). En revanche, le patrimoine naturel occupe une place prépondérante dans un projet censé favoriser l'essor d'un tourisme de nature, d'une « destination nature », mais les effets attendus du projet sur la conservation de ce patrimoine sont discutables. Le hiatus entre les objectifs de maîtrise des flux portés par le Parc national des Pyrénées et les objectifs d'accroissement de la notoriété du massif et de croissance de la fréquentation est évident. La création, en site vierge, et à moins de deux heures de marche d'une zone de stationnement, du refuge d'Aygues Cluses est très controversée, à la fois pour des raisons de la fragilité des écosystèmes dans ce site, mais également parce que ce refuge est localisé à peine à 1 h 30 de marche du parking porte d'entrée nord de la réserve : sa rentabilité économique risque fort de pâtir de cette proximité. FNE 65 a d'ores et déjà manifesté son opposition à cette construction et déposé les recours juridiques d'usage.

L'étude du PER Néouvielle illustre parfaitement les difficultés que rencontre l'injonction d'adaptation des aires touristiques à un monde changeant. On y pointe des contradictions, des disjonctions politiques et sociales autour de la ressource patrimoniale, plus souvent mise en avant comme une incantation que comme levier de diversification touristique. L'analyse interroge et met en débat l'impossible linéarité du processus de valorisation patrimoniale. Le patrimoine y apparaît au mieux comme un habillage, au pire comme un alibi, un outil de légitimation ou d'instrumentalisation politique. Perçu le plus souvent dans les représentations collectives comme un levier de cohésion et de rassemblement, on voit que le patrimoine divise et s'instrumentalise encore. Le cas Néouvielle traduit bien les lenteurs du changement social dans la prise en compte des nécessités de la diversification touristique et l'impossibilité dans laquelle sont les acteurs à réduire la question de l'adaptation à un simple processus d'apprentissage. Il témoigne que les problèmes d'organisation collective dépendent de rapports de force dont la modification fait intervenir des capacités organisationnelles ou systémiques nouvelles, notamment en termes d'apprentissage collectif. Toute adaptation requiert apprentissage, et « tout apprentissage requiert *rupture* » écrivaient déjà Crozier et Friedberg en 1997 (346). Ici, l'ajustement mutuel n'est pas suffisant pour faire émerger un modèle nouveau.