DE LA TOURISTICITÉ DES TERRITOIRES

Laurent BOTTI[11] & Nicolas PEYPOCH[12]

Résumé

Cet article aborde la question conceptuelle du rapprochement entre sciences de gestion et tourisme et développe le cadre conceptuel des recherches sur le management des destinations. Ce faisant, l'article donne aux décideurs que sont les *Organismes de Gestion de Destination* (*OGD*) ou *Destination Management Organizations* (*DMO*) un cadre d'analyse de leur performance, approchée ici par la touristicité de leur territoire de compétence. Sur la base d'une lecture systémique du concept de destination, l'article propose un modèle de la touristicité des territoires qui suggère d'une part une relation entre compétitivité et dotation en attractions touristiques et, d'autre part, une relation entre compétitivité et aptitude des parties prenantes du territoire-destination à coopérer. Dans cette perspective, cet article propose un dispositif d'analyse propre à améliorer les pratiques en management du tourisme.

Mots clés: territoire, compétitivité, destination touristique, DMO, touristicité, coopétition

[11] Maître de Conférences en Gestion et membre du laboratoire CAEPEM de l'Université de Perpignan Via Domitia, France.
[12] Maître de Conférences (HDR) en Sciences économiques et membre du laboratoire CAEPEM de l'Université de Perpignan Via Domitia, France.

S'il est vrai qu'il existe en France une véritable culture du tourisme, celui-ci ne joue pas efficacement son rôle de locomotive pour la croissance. Avec un peu plus de 80 millions de visiteurs estimés en 2008, ce pays occupe la première place du classement touristique des nations. Le secteur représente près de 7 % du Produit Intérieur Brut (PIB), environ 1 million d'emplois directs, et compte de grandes références internationales comme *Accor* dans l'Hôtellerie ou encore des destinations touristiques majeures comme la ville de Paris, le parc *Eurodisney* ou la région de la Côte d'Azur. Néanmoins, et contrairement aux idées reçues, la France ne se positionne qu'au 3e rang mondial en termes de recettes touristiques et au 9e rang en termes de recettes par visiteurs; résultats qui illustrent le paradoxe du tourisme français (Randriamboarison, 2003).

En outre, le leadership de la destination France au niveau du nombre de visiteurs ne pourra se soustraire à l'émergence de concurrents comme la Chine. En attestent les résultats d'une étude prospective[13] de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT). Cette dernière prévoit certes un accroissement des flux touristiques dans le monde, mais aussi un relatif rééquilibrage entre les pays au profit essentiellement de la Chine qui serait, en 2020, en tête des pays d'accueil juste devant la France. Toutefois, comme toutes prévisions, celles de l'OMT sont susceptibles d'être revues, notamment parce que l'activité touristique est soumise à de nombreux aléas mais aussi parce que des politiques volontaristes peuvent intervenir. Ainsi, comme en atteste les prévisions de l'Autriche, de l'Allemagne et du Canada qui ne devraient plus figurer à termes parmi les dix principaux pays visités au monde, rien n'est gagné d'avance en matière de tourisme. En conséquence, toutes les destinations ont un défi évident à relever en termes de compétitivité, les professionnels du tourisme se devant de développer des stratégies capables de construire et de maintenir des positions profitables (Bartikowski, 2008). Ce faisant, d'une façon générale, la problématique actuelle des destinations n'est plus tant de répondre au marché que de faire mieux que la concurrence. Cet article se place dans cette perspective; il porte sur la compétitivité des destinations touristiques.

Il est intéressant de se pencher sur la littérature académique pour rechercher des réponses au défi de la compétitivité des

[13] Tourisme, Horizon 2020, OMT.

destinations. Intéressant parce que paradoxalement, l'importance économique du tourisme ne correspond pas au niveau de développement de sa recherche[14]. Trois raisons semblent en effet freiner cette dernière. Outre le fait que le tourisme soit particulièrement difficile à appréhender, comme en atteste le débat interminable sur sa définition (Demen-Mayer, 2005), il est un domaine d'étude relativement récent. Ce n'est en effet qu'au début des années 70 qu'il a commencé à intéresser économistes, géographes, aménageurs et sociologues. D'autre part, le tourisme n'est pas toujours considéré comme un objet de recherche digne d'intérêt. Pour Knafou (2009), deux causes sont à l'origine de ce constat; celles-ci ont en commun de reposer sur des préjugés et, ce faisant, d'alimenter une discrimination dont le tourisme, et les touristes, sont les victimes. D'abord, nombre d'économistes et de spécialistes de l'analyse spatiale, préoccupés notamment par l'identification de structures de l'espace et empreints de positivisme, ont gardé une méfiance vis-à-vis du tourisme, perçu comme une activité passagère, voire parasite. Ensuite, la critique convenue de la masse et de ses effets négatifs fait partie des lieux communs et est socialement acceptée, tant il est vrai que le touriste c'est toujours l'autre et qu'il n'est pas forcément agréable d'avoir à partager des lieux de qualité avec nos congénères (Auge, 1997). Or, cette touristophobie empêche la recherche dans ce domaine d'avancer au rythme dont semble pourtant avoir besoin l'une des activités économiques les plus dynamiques du monde. Ici, nous avons l'ambition de montrer que le tourisme est un véritable concept, pas seulement un concept vécu; tâche exigeante vis-à-vis d'un objet de recherche que le chercheur ne peut que difficilement aborder sans être marqué par sa propre expérience (Dewailly, 2006). Ainsi, si Hoerner justifie son *Dictionnaire utile du tourisme* en arguant qu'il existe une culture du tourisme (2009), nous ajouterons que ce secteur n'est encore appréhendé qu'en partie, qu'il reste encore beaucoup à faire, notamment en puisant dans les sciences de gestion.

Le tourisme n'est pas une branche d'activité classique. Il est par nature multiforme et multisectoriel donc multi-produit et multi-métier. Il fait ainsi appel aux différentes facettes du management

[14] Si de nombreux travaux anglophones ont fait apparaître un « *destination management stream* » dans la littérature (Bornhorts, Brent Richie, & Sheehan, 2010; Minguzzi, 2006), les travaux francophones sur ce sujet restent rares puisqu'une revue de la littérature ne nous a permis d'identifier que quelques travaux et notamment ceux de Escadafal (1997), Dewailly (2006), Lozato-Giotart et Balfet (2004) et Maunier (2007).

telles que la stratégie, la gestion des ressources humaines, la gestion financière ou le marketing. Concilier tourisme et sciences de gestion peut donc se transformer en labyrinthe et, pour surmonter cette difficulté nous choisissons dans notre article l'élément clé du phénomène touristique, la destination. Dans cette perspective, l'objectif de cet article est d'identifier dans quelle mesure les sciences de gestion peuvent être appliquées au concept de destination. Dit autrement, il précise le cadre théorique permettant d'aborder dans une posture de gestionnaire le thème de la compétitivité des destinations. Ce faisant, cet article participe à la littérature sur le management du tourisme car même si les recherches dans ce domaine s'intéressent peu aux destinations (Maunier, 2007), ce sont ces entités qui se font concurrence sur le marché du tourisme, et non les entreprises du secteur.

L'article est composé de trois sections. Si le management s'est longtemps cantonné à la (grande) entreprise privée, il pénètre aujourd'hui la quasi-totalité des organisations et des activités humaines (Martinet, 2010). Et le tourisme n'est pas en reste, comme le démontre notre première section. Celle-ci se penche sur la touristicité [15] des territoires, objectif principal du management des destinations, et souligne, par une réflexion sur l'aménagement et le management des territoires, l'apparition des *Destination Management Organizations* (*DMO*) ou *Organismes de Gestion de Destination* (*OGD*). Dans la deuxième section, l'article éclaire le concept de destination, objet des pratiques définies et mises en œuvre par les *DMO*. Il adopte dans un premier temps une approche typologique, précisant ce que peut être une destination, et argumente dans un second temps pour une approche systémique permettant d'épouser la complexité qui caractérise les territoires touristiques. Sur la base de cette lecture systémique du concept de destination, la troisième section propose un modèle de la touristicité des territoires qui suggère, d'une part, une relation entre compétitivité et territoire-ressource et, d'autre part, une relation entre compétitivité et territoire-construit (Pavlovich & Kearins, 2004). Ce faisant, l'article relativise de précédentes explications de la compétitivité touristique, parfois trop globales, souvent ancrées dans une épistémologie qui ne peut permettre d'apporter la nuance nécessaire à l'amélioration des pratiques des managers du tourisme (Gagnon, 2007; Lozato-Giotart & Balfet, 2004; Théodat, 2004).

[15] Ce néologisme est défini dans la section 1.1.

DU MANAGEMENT DU TOURISME

POUR UNE GESTION DE LA TOURISTICITÉ DES TERRITOIRES

Dans cet article, nous voyons dans la destination un territoire qui peut être en lui-même un produit touristique, c'est-à-dire un ensemble de services qui gravitent autour d'éléments attractifs et qui, dans son ensemble, peut répondre aux besoins d'un segment de touristes. Nous postulons donc que la destination est bien plus qu'un lieu où le touriste a décidé de simplement passer du temps. Nous y voyons un amalgame de biens, services et ressources naturelles capable d'attirer et de retenir des visiteurs : un véritable produit. Ce faisant, nous sous-entendons que nous pouvons avoir prise sur la destination, que nous pouvons la réguler, l'organiser. C'est ce rapport au produit qui fait que la destination, dans sa globalité, peut être assimilée à une entreprise virtuelle qui, à partir de son activité, tente de répondre aux besoins de ses clients, les touristes (Moutinho, 2002). D'autres voient même dans la destination une firme devant parvenir à une utilisation efficiente de ses inputs (ses attractions, sa capacité hôtelière, son infrastructure routière…) pour produire des outputs (arrivées, nuitées, emplois) (Botti, Peypoch, & Solonandrasana, 2009; Dupont, 2008).

Si la gestion du produit-destination touche autant le marketing que la gestion des ressources humaines, elle a toujours le même objectif principal : la touristicité du territoire qu'est la destination. Qu'il faille l'insuffler dans le cas de la mise en tourisme d'un lieu touristiquement vierge, ou la gouverner durablement quand l'attractivité du lieu existe déjà. Nous utiliserons désormais, pour évoquer le caractère touristique d'un territoire, le néologisme touristicité. Ce terme, qui n'existe pas encore dans le dictionnaire, fait parfois référence à la potentialité attractive d'un territoire (Lozato-Giotart & Balfet, 2004). À l'inverse, d'autres chercheurs y voient le degré de mise en tourisme d'un lieu; le taux de fonction touristique[16] en constituant une approche statistique (MIT, 2000). Dans cette même perspective, Wakermann (2005) voit dans la touristicité le caractère touristiquement fonctionnel d'un territoire et non son caractère potentiellement touristique, indiquant ainsi que sans touriste, il n'y a pas de touristicité. Quelle que soit la perspective, potentielle ou effective, toujours est-il que la touristicité, en faisant référence au caractère touristique d'un territoire, peut aussi renvoyer au rang que ce dernier tient dans

[16] Rapport du nombre de touristes pouvant être accueillis sur le nombre d'habitants permanents.

une hiérarchie, théorique ou réelle, des destinations. À ce titre, une destination possédant une bonne touristicité est une entité disposant d'atouts relativement non négligeables pour, malgré la concurrence, vivre du tourisme. En conséquence, touristicité et compétitivité touristique vont de paire, même si ce n'est ni la compétitivité-prix, ni la compétitivité-coût que nous étudions ici; seule celle relative à l'aptitude d'un territoire à mieux se touristifier que ses concurrents nous importe. La question de la gestion de la touristicité des territoires prend alors tout son sens.

Dans cet article, nous employons également les termes lieu et territoire et, pour éviter tout malentendu ultérieur, nous allons définir ici ces concepts. À notre sens, le terme de lieu appelle principalement une posture de géographe dans le sens où la géographie est l'étude de la surface physique de la Terre. Le terme de territoire sollicite, quant à lui, une attitude plus proche de celle du sociologue, dans la mesure où ce dernier s'intéresse à l'environnement humain dans ce qu'il a de social. Dans notre texte, le lieu, élément de base de l'espace géographique, renverra donc à une zone géographique désincarnée tandis que le territoire pourra faire référence à la même zone géographique, pourvu qu'elle ait été l'objet d'une appropriation par l'homme (Brunet, 2001). Dans cette perspective, le territoire obéit à une symbolique d'identification ou d'appropriation; c'est un construit qu'élaborent certains acteurs, en rapport ou non avec des lieux et espaces objectifs. Dans les sciences de gestion, la notion de territoire a pris une certaine valeur d'usage (Amann & Louart, 2002). Le terme est employé dans de nombreux domaines avec des acceptions variées : le marketing se fait territorial (Hatem, 2007); il existe des stratégies de territoire et bien sûr un management territorial (Huteau & Arthuis, 2006).

Toutes considérations étymologiques faites, adopter une posture de gestionnaire vis-à-vis de l'objet de recherche qu'est la touristicité des territoires nous permet d'avancer ici la question clé de cet article : comment gérer avec performance la touristicité d'un territoire? Celle-ci, en précisant notre refus de nous en remettre au hasard dans la mise en tourisme des territoires, nous ancre clairement dans le management du tourisme. Elle implique également que notre article se destine principalement à ceux et celles qui ont la responsabilité de faire de leur territoire une destination compétitive. Elle nécessite donc l'adoption du point de vue des organismes spécifiquement institués pour touristifier les territoires et répondant, dans le monde anglo-saxon, au nom de *Destination Management Organizations* (*DMO*) (Pike, 2004;

Ritchie, & Crouch, 2003). En France, le concept de *DMO* se rapporte aux Office de Tourisme (OT) mais aussi aux organismes institutionnels départementaux, régionaux ou nationaux puisque ceux-ci ont en effet plus ou moins la mission de développer le caractère touristique de leur territoire de compétence.

DMO *ET TOURISTICITÉ*

Si dans la gestion des entreprises, des objectifs peuvent être clairement définis au travers de la rentabilité, du cash-flow, du chiffre d'affaires ou de tout autre résultat, il n'en est pas de même pour les *DMO* puisque celles-ci sont souvent non lucratives. Il n'existe donc pas de tels critères pour apprécier la performance dans la gestion d'une destination. Pour autant, même si la *DMO* ne peut s'orienter à l'aide d'objectifs de profitabilité, il n'en reste pas moins qu'elle dispose d'un devoir vis-à-vis du territoire qui l'a institué : celui de sa touristification. C'est donc relativement à cet élément que la performance de l'action des *DMO* peut être abordée.

En adoptant le point de vue des *DMO*, cet article s'inscrit clairement dans la perspective de la logique de management international des territoires que Torrès (2005) oppose à la logique d'aménagement du territoire national qui prévalait à l'époque où la DATAR[17] préparait et coordonnait les éléments nécessaires à la mise en œuvre des décisions gouvernementales en matière d'aménagement du territoire français. La Mission RACINE[18], avec son objectif de diversification de l'économie du Languedoc-Roussillon[19] (L- R) par le tourisme, fut par exemple l'une des premières opérations de la DATAR. Si cet engagement politique national a permis à la région Languedoc-Roussillon de passer d'une économie caractérisée par une agriculture très spécialisée et une industrie peu développée à une économie dans laquelle le secteur des services tient une place importante, les destinations d'alors, créées *ex nihilo*, doivent aujourd'hui adapter elles-mêmes leur offre aux tendances du marché (Botti et al., 2007). La demande qui a émergé au début des années 90 et qui aspire à une offre plus personnalisée inspire en effet la nécessité

[17] Acronyme désignant la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale, aujourd'hui remplacée par la Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires (DIACT).

[18] Mission interministérielle d'aménagement touristique présidée par M. Racine et créée par décret en juin 1963.

[19] Le Languedoc-Roussillon est une région du Sud de la France bordée dans les grandes lignes par l'Espagne, Andorre, la mer Méditerranée et la région Midi-Pyrénées.

de redéfinir les stratégies et les modèles touristiques. Ici, la logique de management se substituera donc à celle d'aménagement. Nous considèrerons que les territoires ne sont plus inertes, acceptant tout projet décidé en haut lieu. Ce faisant, nous nous plaçons dans la lignée des réflexions du réseau *Ville-Management*[20]. Ce dernier réunit des enseignants-chercheurs et des professionnels du management public local et vise l'organisation de *Rencontres* et de *Workshops* dans les buts de combler la relative faiblesse des manifestations académiques consacrées au management des collectivités locales et de répondre à la forte attente des acteurs de terrain en matière de réflexions sur leurs pratiques.

Si certains des déterminants de la touristicité peuvent être transitoires comme la situation politique ou le degré de développement économique, d'autres correspondent à des données fixées durablement, comme l'environnement naturel du territoire ou la culture de sa communauté (Amirou, 2000). La touristicité peut ainsi apparaître, du moins en partie, comme une caractéristique subie par le territoire. Or, cette perspective nous placerait d'office dans une sorte de déterminisme qui fermerait la porte à toute tentative de recherche sur la gestion de la touristicité des territoires. Bien entendu, nous n'épousons pas ce paradigme. Au contraire, et sans trancher entre vision potentielle et effective de la touristicité, nous considérons que la touristicité peut être gérée, même si ce n'est qu'en partie. Ainsi, pour notre part, c'est moins les facteurs de la touristicité qui nous intéressent que la manière de les gouverner. Dans cet article, la touristicité n'est donc pas une notion absolue dans le sens où elle serait fixe dans le temps et dans l'espace; au contraire, elle devient clairement l'objet des stratégies de développement adoptées, quel que soit l'échelon territorial, pour promouvoir l'activité touristique.

En France, les régions, départements et communes interviennent dans le développement du tourisme à cinq niveaux (information, promotion, aménagement, animation et études) et ceci de manière directe[21] ou indirecte[22]. À la mixité de la sphère

[20] http://www.ville-management.org/

[21] Équipements en infrastructures (travaux de voirie) et en superstructures (équipements techniques et de loisirs tels que ports de plaisance, remontées mécaniques, pistes de ski mais aussi équipements d'accompagnement comme des hébergements et des restaurants).

touristique alliant secteur privé et public s'ajoute donc la pluralité de ce dernier puisque l'ensemble des collectivités territoriales détiennent ou se procurent une compétence en matière de tourisme. Depuis les lois de décentralisation, les missions afférentes à chacun des trois échelons (commune, département et région) sont précises. Pour chacun de ces trois niveaux de collectivité sont définies les compétences des organismes que la collectivité peut ou doit créer : aux communes et à leurs Offices de Tourisme l'accueil et l'information, *in situ*, des touristes; aux départements et aux Comités Départementaux du Tourisme (CDT) la préparation, en amont, de l'économie touristique; à la région et au Comité Régional du Tourisme (CRT) la promotion du territoire régional et la coordination des actions des collectivités territoriales entre elles et avec celles de l'Etat.

Si l'organisation territoriale de la France peut paraître d'une complexité déroutante, des distinctions s'opèrent. Ainsi, les régions constituent le cadre privilégié de l'élaboration d'une politique de développement du tourisme et se sont, à ce titre, vu reconnaître des compétences privilégiées : elles concourent notamment à l'élaboration et à l'exécution du Schéma National de Développement du Tourisme en déterminant le Schéma Régional qui en dépend. Dans cette perspective, les CRT s'associent aux sociétés d'aménagement régional qui jouent un rôle important en matière d'aménagement touristique : services de l'environnement, des sports, de l'équipement et de l'agriculture par exemple. Depuis 1987, la loi oblige chaque région à posséder un CRT, le Conseil Régional déterminant sa nature juridique (Association Loi 1901, SEM, EPIC) et ses principes d'organisation. Les Comités Départementaux du Tourisme ont, quant à eux, une triple mission de promotion, de concertation et de conseil en matière de développement touristique de leur département. Ils contribuent à l'élaboration et à la commercialisation de produits touristiques, ils assurent des actions de promotion sur les marchés étrangers et ils peuvent être chargés par le Conseil Général de l'élaboration du Schéma d'Aménagement Touristique Départemental qui doit prendre en compte les orientations définies par le Schéma Régional de Développement du Tourisme. Pour autant, même si les CRT ont pour mission première la promotion de la région, les CDT l'aménagement et les Offices l'accueil des touristes et l'animation des destinations, chacun de

[22] Aides, subventions ou bonifications d'intérêts selon des modalités variées, pour la réalisation d'équipements, à des organismes à but non lucratif ou à des professionnels.

ces organismes vise la promotion et la mise en valeur de l'offre touristique de la collectivité qui l'a institué. Ainsi, des actions se chevauchent tandis que d'autres se développent à des niveaux divers[23].

DE L'AMÉNAGEMENT AU MANAGEMENT DU TOURISME

Cet environnement institutionnel complexe peut donc être considéré comme une force ou représenter plutôt une difficulté à surmonter pour proposer une stratégie cohérente. Il est parfois difficile pour tous ces acteurs de fonctionner en réseau pour favoriser les complémentarités et les synergies. La promotion touristique est ainsi une mission commune au CRT et au CDT. Ces deux structures harmonisent toutefois leurs actions par une complémentarité dans la répartition géographique de la promotion. Le CRT vise ainsi principalement l'établissement de liens opérationnels avec les marchés extérieurs. Il intervient ainsi dans de nombreux pays en s'appuyant notamment sur le relais privilégié que constitue le réseau des bureaux d'*Atout France* dans le monde. Le CRT du Languedoc-Roussillon, pour promouvoir sa région, a développé son propre réseau à l'étranger à travers les *Maisons de la Région Languedoc-Roussillon*.

À notre sens, l'organisation territoriale du tourisme en France est critiquable tant elle ne tient compte que de critères administratifs et non du périmètre que le touriste donne à sa destination. Or, les attentes des touristes répondent à une logique qui n'épouse en rien la vision administrative des territoires; elles ignorent par conséquent les limites administratives françaises et rendent le périmètre des destinations tout à fait subjectif (Buhalis, 2000). Ainsi, le Languedoc-Roussillon par exemple, n'est pas réellement une destination touristique. Il n'est qu'une région comportant en son sein plusieurs pôles touristiques qui jouent le rôle de destination : le Roussillon et sa catalanité, la côte sablonneuse de l'Aude, la verdure et le calme de la Lozère… Escadafal (2007) propose la même analyse de l'Aquitaine (avec son Pays basque, sa côte Landaise, le Périgord…) alors qu'il précise que des régions comme l'Alsace, la Bretagne ou encore la Bourgogne correspondent assez largement à des territoires identifiés, repérés, imaginés et même fantasmés par les clientèles touristiques. Pour aller dans ce sens, M. Georges Frêche, ancien Président de la région L-R, a souhaité rebaptiser « ses » terres par l'appellation Septimanie, du nom d'un ancien royaume Wisigoth

[23] L'observation économique du secteur incombe ainsi principalement au CDT, l'organisation des secteurs professionnels au CRT.

qui recouvrait à peu près la même entité géographique entre le Ve et le XIe siècle. *Septimanie, la griffe du soleil* devait jouer le rôle d'une marque ombrelle destinée à promouvoir la destination mais aussi les produits locaux. Mais devant l'opposition notamment des Catalans du Roussillon, qui ont vécu cette initiative comme un reniement de leurs racines locales, M. Frêche a battu en retraite, comprenant que Languedociens et Roussillonnais préféraient affirmer leur identité plutôt que de se fondre dans une culture commune, au risque que la confusion s'installe dans l'esprit de la clientèle touristique.

Ainsi, dès que se développe une volonté d'aménagement touristique commence la difficulté à délimiter des zones pertinentes. Il faut en effet que ces dernières correspondent à une réalité culturelle, patrimoniale et/ou économique pour que puisse être élaborée une stratégie marketing. Et c'est parce que le zonage administratif n'existe pas forcément de fait en termes de produit touristique (Chazaud, 1992) que nous préférons le management à l'aménagement du tourisme. Si Brunet (2001) définit l'aménagement du territoire comme à la fois l'action d'une collectivité sur son territoire et le résultat de cette action, le management renvoie à l'ensemble des techniques qui permettent à une organisation d'une part, d'obtenir un avantage défendable et durable vis-à-vis de sa concurrence et, d'autre part, d'utiliser ses ressources (humaines, financières…) de manière efficiente. Dans cette perspective, si l'aménagement se retrouve être la résultante d'une décision administrative ou politique, et donc plus ou moins exogène, le management du tourisme implique que toute décision soit prise à partir d'une démarche mêlant positionnement stratégique et détermination d'une politique marketing.

DE LA DESTINATION TOURISTIQUE

Traditionnellement, les destinations sont considérées comme des aires géographiques délimitées plus ou moins vaste, telles qu'une ville, une région, une île, un pays ou même un continent (Bornhorst et al., 2010). D'un autre côté, certains chercheurs saisissent le concept de destination d'un point de vue plus marketing et y voient un produit ou une marque (Yoon & Uysal, 2005). Pour notre part, nous considérons que pour appréhender ce concept, il est utile de le voir tant comme un lieu géographique que comme un système socioprofessionnel. Si ce faisant, la destination devient l'objet de luttes d'influence entre ses acteurs comme nous le montre Hoerner (2008), elle reste néanmoins très

complexe à appréhender dans la perspective d'une vision exhaustive de ses parties prenantes et des facteurs de contingence de sa compétitivité (De Grandpré, 2007). Pour autant, cette complexité n'empêche pas que la destination touristique doive faire l'objet d'une gestion. D'ailleurs, la loi française, par l'intermédiaire du code du tourisme, sans définir clairement ce qu'est une destination, lui permet d'instituer un organisme pour se touristifier. Ainsi, une commune peut créer un OT dont les missions comprendront au moins l'accueil et l'information des touristes qui viendront sur son territoire et, en fonction de sa forme juridique, au plus la commercialisation de packages[24].

Dans cette section, nous identifions le cadre théorique nécessaire pour aborder, dans une posture de gestionnaire, le concept de destination. En adoptant l'approche systémique que les spécialistes de la gestion des systèmes d'informations appliquent à l'entreprise, nous identifierons la destination à un système dans lequel deux sous-systèmes, l'un qualifié d'opérant, l'autre de décision, s'attachent, d'une part, à répondre aux besoins des touristes en leur fournissant un produit-destination et, d'autre part, à assurer la régulation et la pérennité commerciale de ce produit. Nous disposerons alors des éléments nécessaires à la proposition, dans la troisième section, d'un modèle de la touristicité qui, en expliquant le caractère plus ou moins compétitif d'un territoire répondra à notre question initiale tout en éclairant deux pistes de recherche.

LA DESTINATION, UN LIEU TOURISTIQUE

La destination est avant tout un lieu touristique c'est-à-dire un lieu géographique où un ou plusieurs touristes ont décidé de passer au moins une nuitée. Knafou, Bruston, Deprest, Duhamel, Gay, & Sacareau (1997) proposent une typologie des lieux touristiques qui combine trois variables du lieu à savoir sa capacité d'accueil, sa densité de population et la diversification de ses fonctions. Les auteurs aboutissent alors à quatre types de lieux touristiques comme le montre la Figure n°1.

[24] La règlementation française définit des règles précises quant à l'exercice d'une telle mission de commercialisation, afin d'éviter une concurrence déloyale vis-à-vis du secteur privé.

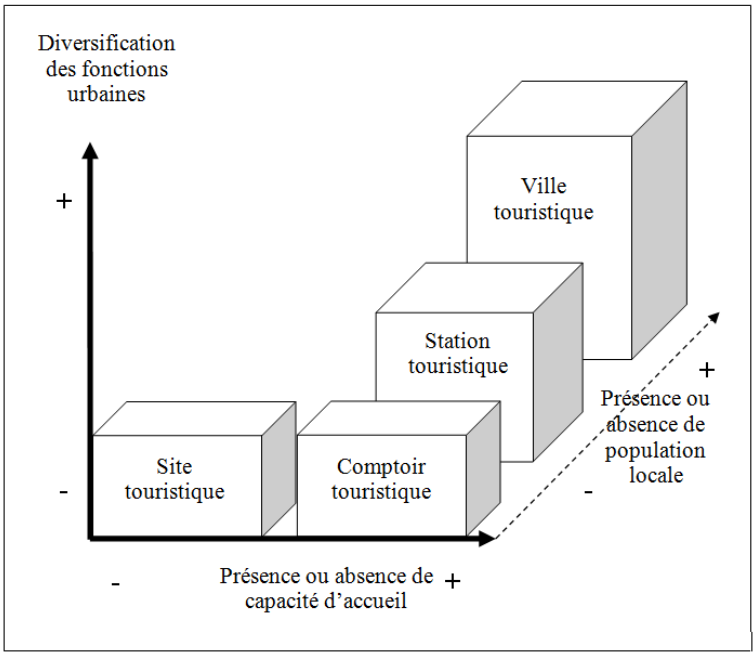

***Figure 1*. Les différents lieux touristiques (adapté de Knafou *et al.*, 1997)**

Le premier lieu touristique est le site touristique qui est un lieu que des personnes peuvent visiter mais sans y résider, faute de capacité d'accueil. Il n'y a donc pas de touriste à proprement parler sur le lieu, seulement des visiteurs qui résident ailleurs et ne font que passer… ce qui à notre sens rend bien difficile l'intégration de ce lieu dans une typologie des lieux touristiques. En outre, nous considérons que le site est une des composantes du lieu touristique; ce faisant, il ne peut se distinguer du comptoir, de la station et de la ville touristique puisqu'il en fait partie. Tout lieu touristique est en effet, à l'origine ou non[25], un site attractif. Ainsi, que seraient les stations balnéaires sans la mer? Que serait Paris sans ses attractions culturelles?

Dès que c'est possible, un site avantageux pour le tourisme peut se doubler d'une station[26]. Ainsi, si le site attire les touristes, la station a pour but de les retenir et c'est peut être pour ça que d'une part les stations ont beaucoup misé dans leur

[25] Le site touristique, lorsqu'il n'est pas créé tout exprès pour le tourisme, est un lieu touristifié, c'est-à-dire un lieu géographique qui, répondant à l'attente de touristes potentiels, est aménagé pour permettre au phénomène touristique d'exister.

[26] Toutefois, la prédominance du site *ante* station peut devenir secondaire pour les stations qui fabriquent elles-mêmes leur attractivité.

développement sur leur capacité à héberger les touristes[27] et que d'autre part le tourisme s'est surtout développé autour des groupes hôteliers. C'est donc la station qui donne son véritable sens à l'économie touristique sous la forme des dépenses qu'y effectuent un nombre élevé de touristes. Hoerner (2008) les compare d'ailleurs à des hypermarchés, dotés à la fois de promotions externes (publicité médiatique) et internes (mises en valeur de certains de leurs aspects en particulier). Il considère aussi que les stations, lieux de séjour, ne peuvent être dissociées de leurs hébergements hôteliers, ces derniers définissant le poids de la station dans l'économie touristique. L'auteur définit ainsi l'indice IFTH (Indice de Fonction Touristique Hôtelier) qui explique pourquoi la faible hôtellerie ainsi qu'un excès de campings a conduit la station d'*Argelès-sur-Mer* dans le sud du Languedoc-Roussillon à aménager un port de plaisance doté d'un immobilier de loisirs. Pour notre part, nous soutenons ne plus pouvoir approcher le poids touristique d'un lieu strictement à partir de sa capacité hôtelière. Le camping a en effet gagné ses lettres de noblesse et le secteur répond désormais au doux nom d'hôtellerie de plein air tant il est vrai que les campings proposent de plus en plus largement des emplacements déjà équipés d'un logement locatif, type *mobil-home*, chalet ou *bungalow*. Les emplacements nus ont en effet beaucoup moins la côte[28] tandis que les logements locatifs offrent de vrais espaces de vie avec plusieurs chambres, une cuisine équipée, des sanitaires… bref, un confort moderne comme à l'hôtel.

Comptoir et station[29] touristiques sont des lieux créés *ex nihilo* et conçus pour que les touristes y localisent leurs pratiques et leurs dépenses; comptoir et station se distinguent toutefois par la présence ou l'absence de clôture physique du lieu et par la quantité de touristes qu'ils peuvent accueillir. Ainsi, le comptoir est un lieu clos : les villages-clubs[30] relèvent de cette catégorie

[27] Les stations balnéaires du Languedoc-Roussillon qui se sont développées à partir de la Mission Racine dans les années 60 ont été pensées pour maximiser la capacité d'hébergement du lieu : aux hébergements de nature hôtelière s'ajoutent les meublés, les campings et les résidences secondaires. Désormais, cet objectif de maximisation est fortement critiqué pour son non-respect de la capacité de charge des lieux exploités.

[28] Leur taux d'occupation a baissé de 5 % entre 2006 et 2007 selon la fédération française de camping et de caravaning (http://www.ffcc.fr/).

[29] Les premières stations françaises ont vu le jour en Normandie et, dans leur ensemble, se sont construites à la vitesse du chemin de fer, ce qui d'après Hoerner (2008) autorise la confusion avec le terme anglais de *station*.

[30] *Club Med*, *Center Parcs*, *VVF-Belambra*…

mais aussi les complexes hôteliers qui proposent à leur clientèle des activités de loisirs en plus de l'hébergement et de la restauration. Hoerner (2008) les nomme les stations non publiques et ce faisant justifie le rejet du terme *resort* pour désigner une station touristique. Ce terme anglais est utilisé pour désigner un lotissement regroupant tous les services support du tourisme et une ou plusieurs activités de loisirs; le principal trait d'un *resort* étant le fait que le touriste peut y séjourner sans avoir besoin d'en sortir[31]. Le terme *resort* et le concept de comptoir touristique de Knafou et al. (1997) sont donc équivalents. En conséquence, le terme *resort* serait utilisé abusivement dans le langage courant pour désigner une station touristique dans son ensemble. C'est le cas des stations de sports d'hiver (*ski resorts*) où le terme désigne la station comme un tout et inclue le domaine skiable, les autres activités hivernales proposées (patinoire, pistes de luge…) et les activités d'après-ski (bar, bowling, discothèque, animations…). Il serait aussi utilisé abusivement pour désigner les stations thermales (*spa resort*) ou les stations balnéaires (*seaside resort*). La station touristique reste pourtant un projet d'ensemble visant à créer toutes les conditions matérielles de l'accueil des touristes et à répondre à l'intégralité de leurs attentes : les stations balnéaires du littoral languedocien sont de bons exemples de lieux qui mettent tout en œuvre pour faciliter l'accès, assurer le confort du séjour, et favoriser les pratiques souhaitées. Ainsi, tout est fait pour que le touriste puisse séjourner sur la station sans avoir besoin d'en sortir et pour nous éloigner d'une dichotomie claire entre comptoir et station touristique. En fait, la distinction entre ces deux lieux dépend plus du degré de dualité résidents-touristes que possèdent ses services publics et de la diversité des entreprises privés qui s'y trouvent que de la présence ou de l'absence de clôture physique comme nous pourrons le voir un peu loin.

Enfin, le dernier type de lieu touristique est la ville touristique qui est une ville investie par le tourisme. Aujourd'hui, nombre de villes sont devenues touristiques, que ce soit en exploitant la qualité de leur patrimoine ou de leur cadre de vie ou bien via une politique de création d'évènements. Les métropoles, qu'elles soient nationales (Marseille, Lyon…) ou mondiales (Bangkok, Barcelone, Montréal, Paris…), ont toutes ou presque désormais une activité touristique importante et multiforme. La ville touristifiée est, quant à elle, une variante de la ville touristique.

[31] Dans les sociétés anglo-saxonnes, les hôtels aux services et activités multiples apposent le terme *resort* comme extension à leur nom.

C'est une ville subvertie par le tourisme qui y est devenu l'activité principale, au point d'évincer les autres. Les quartiers centraux des villes à héritage patrimonial important sont de plus en plus souvent entraînés dans un processus de touristification, susceptible d'induire une muséification, lorsque les services courants non touristiques disparaissent et que la population permanente se raréfie.

Ainsi pour Knafou (2009), selon la situation de départ, deux processus de développement des lieux touristiques peuvent être distingués. Des lieux existants peuvent être investis par le tourisme. Telle est la situation de très nombreuses villes ayant développé une fonction touristique importante. Dans certains cas, lorsque toute une ville ou tout un quartier, généralement central, vit du tourisme, il n'est pas trop fort de parler d'une mainmise du tourisme sur la société et l'économie locale. Le tourisme peut aussi être vu comme l'objet d'une diversification positive des activités de l'économique locale. Quand cette dernière connaît des difficultés et dès lors que la population considère le tourisme comme une alternative possible à sa survie et son développement, il peut alors venir compléter d'autres activités. L'Andalousie a ainsi développé son tourisme pour faire face à une diminution de sa rente agricole. La côte normande en a fait de même à l'époque pour se relever après la chute de son industrie textile (Hoerner, 2008). Dans la même perspective, la mise en valeur au début des années 60 des départements du littoral languedocien a été bénéfique pour l'économie de toute la région puisqu'elle a permis au Languedoc-Roussillon de devenir l'une des régions françaises les plus fréquentées (Botti et al., 2007).

Le deuxième cas de figure est la création *ex nihilo* d'un lieu, par et pour le tourisme : les centres d'intérêt touristique ne préexistent alors pas au phénomène. Si la création *ex nihilo* est une réponse à des critères techniques, elle résulte aussi souvent du désir des touristes de posséder un lieu propre, distinct des lieux existants, que se soit par souci de disposer d'infrastructures adaptées à leurs besoins ou bien par souci de ne pas se mêler aux populations locales. Ainsi, sur la côte Aquitaine, la discontinuité demeure entre la station et le village qui sont généralement séparés par la forêt et le cordon dunaire[32]. Dans la même perspective, les stations intégrées de sports d'hiver ont été

[32] Exemple de Biscarosse et Biscarosse-plage, Mimizan et Mimizan-plage ou encore Seignosse et sa station du Penon.

implantées à une certaine distance du village historique[33]. La côte du Languedoc-Roussillon montre elle un autre degré de création puisque c'est un espace vide d'hommes et d'activités qui est devenu un espace structuré par et pour le tourisme. Ces deux processus de développement des lieux touristiques nous permettent de distinguer deux types de destination touristique : ce que nous appelons les destinations intégrées et ce qui relève de la destination systémique, le site touristique restant, quant à lui, toujours assimilé à la destination, quelle soit intégrée ou systémique.

LA DESTINATION, UN SYSTÈME

Les phénomènes économiques contemporains sont caractérisés par une complexité croissante et des interactions multiples. L'approche analytique classique est donc souvent insuffisante pour expliquer à elle seule certains phénomènes. L'approche systémique permet, quant à elle, de définir et de caractériser ces phénomènes quels que soient leur nature et leur degré de complexité (Moine & Herz, 1996; Yatchinovsky, 2004).

Un système est tout d'abord identifiable c'est-à-dire qu'il peut être assimilé à un ensemble fini, borné par une frontière qui le sépare de son environnement. Un système est ensuite caractérisé par un comportement, il agit en fonction d'un but. Mais par les entrées qu'il fournit, l'environnement agit sur le système, lui impose des contraintes, influe sur ses objectifs et peut produire un changement des propriétés qui le caractérisent. Le système réagit alors en régulant son comportement c'est-à-dire en adaptant son action aux changements externes. Pour réguler son comportement, le système s'informe dans un premier temps sur son propre comportement. Le système génère en effet des informations rendant compte de ses changements d'état. Il y a donc circulation d'informations, c'est-à-dire communication. Dans un deuxième temps, le système décide de son comportement. S'il génère de l'information, c'est pour la traiter et élaborer ses propres décisions de comportement. Dans cette perspective, un système peut donc être décomposé en deux sous-systèmes : un sous-système opérant et un sous-système de décision. La répartition des « tâches » est alors la suivante : le sous-système opérant agit en fonction du but assigné et fournit des informations sur son état. Le sous-système de décision exploite ces informations et prend les décisions d'adaptation qui

[33] La station d'Isola 2000 est ainsi à plus de 15 kilomètres du village d'Isola. Le village se situant à près de 900 mètres d'altitude, la station à plus de 2 000.

s'imposent. Ces décisions sont mises en œuvre par le sous-système opérant qui fournit, en retour, des informations sur les résultats de l'action effectuée et ainsi de suite. Nous sommes en présence d'un mécanisme de rétroaction : ce qui sort du système influe sur ce qui y entre. Enfin, il est habituel de considérer qu'un système mémorise. Pour élaborer ses décisions, il tient compte des informations dont il dispose sur son état actuel mais aussi les informations passées. Un système dispose par conséquent d'un sous-système de mémorisation des informations qui interagit avec le sous-système opérant et le sous-système de décision.

Une entreprise est une organisation intégrée dans un environnement dont elle se distingue. Elle vise la réalisation d'une activité à partir d'individus et de moyens réunis de manière durable en interne tout en sachant que des éléments de son environnement peuvent venir affecter cette activité. La destination touristique, comme l'entreprise, est intégrée à un environnement. Elle est en elle-même un produit touristique et tente de le relier à une demande extérieure c'est-à-dire une demande provenant de son environnement. Comme pour l'entreprise, des éléments externes sont susceptibles d'affecter l'activité productive de la destination. Ils peuvent être des personnes physiques et morales (un nouveau segment de marché ciblé par la destination, une chaîne hôtelière implantant un nouvel établissement sur le territoire…), d'autres destinations (concurrentes ou englobantes c'est-à-dire disposant d'un périmètre plus large qui fait qu'elles intègrent la destination concernée), mais aussi des réglementations (la diminution du taux de TVA dans la restauration) ou des phénomènes (une modification du taux de change dollar-euro peut modifier le nombre de touristes provenant des États-Unis d'Amérique).

Deuxièmement, comme l'entreprise, la destination est une organisation économique qui produit et qui répartit. Elle utilise en effet des ressources et opère des transformations grâce aux moyens dont elle dispose pour fournir à l'environnement des produits adaptés c'est-à-dire destinés à des marchés. La destination est en effet bien plus qu'un lieu géographique où le touriste a décidé de passer du temps. C'est d'abord un amalgame, un package de biens et de ressources naturelles capable d'attirer et de retenir des visiteurs. Le produit touristique qu'est le produit-destination ne se limite donc pas ici à l'un ou l'autre des secteurs qui composent le phénomène touristique (hébergement, restaurations, activités récréatives…). C'est un ensemble de produits touristiques qui répond en lui-même à la demande des

touristes et qui est nécessairement l'objet d'une stratégie marketing, comme le serait le produit d'une entreprise.

Troisièmement, et toujours comme l'entreprise, même si c'est moins systématique, la destination se régule. Elle doit en effet s'adapter à des perturbations provenant de son environnement si elle veut atteindre les objectifs fixés. Elle dispose donc d'un sous-système, le sous-système de décision, qui pratique la régulation à partir d'informations sur son fonctionnement interne et sur son environnement. Ce sous-système de décision se concrétise dans un organisme de développement touristique qui contrôle la pertinence qu'a le package touristique du territoire dont il a la charge vis-à-vis des modifications de l'environnement et du sous-système opérant lui-même.

Ainsi, nous pouvons considérer, comme nous pouvons aussi le faire pour l'entreprise[34], que la destination est un système composé de trois sous-systèmes interdépendants comme le montre la Figure n°2. Le sous-système opérant assure la production. Il est relié à l'environnement par les flux externes et aux autres sous-systèmes par des flux internes d'informations. Le sous-système de décision (ou système de pilotage ou système de management), à travers le sous-système d'information, analyse l'environnement et le fonctionnement interne du système et vérifie que l'exécution des tâches du système opératoire va dans le sens des objectifs fixés.

[34] Toutefois, si l'entreprise redistribue à ses parties prenantes les richesses produites, celles émanant du produit-destination peuvent être captées directement par les composants de la destination.

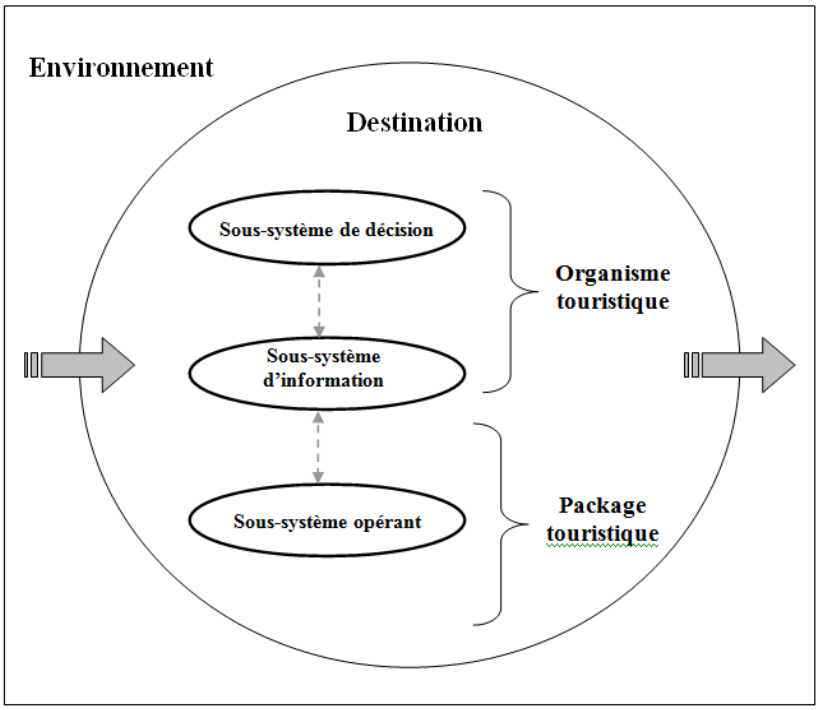

Figure 2. La vision systémique de la destination touristique

C'est parce que la destination peut être assimilée à un système que la question de sa compétitivité a du sens. La compétitivité représente la capacité d'une entité de fournir et vendre ses produits de manière durable sur un marché concurrentiel. Elle s'applique bien sûr aux entreprises mais peut aussi l'être à des secteurs économiques[35] ou à des territoires dans la mesure où ces derniers représentent un produit à part entière (Porter, 1990). Contrairement à l'entreprise, le sous-système de décision du système-destination ne possède toutefois pas toute l'autonomie dont il devrait disposer pour orienter les activités du sous-système opérant. À ce titre, la destination n'est pas tout à fait une organisation régulée. D'autre part, le sous-système opérant fait naître le produit-destination mais, à part pour le cas du comptoir touristique et celui de certains produits touristiques[36], c'est le touriste qui détermine sa composition : c'est le client qui choisit ses activités, son type d'hébergement… Enfin, une des particularités du tourisme est d'être un phénomène localisé : le système destination est donc aussi le refuge d'une communauté

[35] Compétitivité de l'hôtellerie française, de l'industrie…

[36] Formule tout compris ou séjour *all inclusive* dont le principe est de fournir, pour un prix unique, l'hébergement, la restauration, les transports et les activités récréatives.

locale qui dépend plus ou moins de l'économie touristique du lieu.

Schématiquement, la destination touristique peut donc être représentée par la Figure n°3. C'est tout d'abord le touriste qui détermine, plus ou moins librement, le produit-destination qui se compose de biens et services qui, regroupés, pourront être consommés par le touriste en un seul package. Toutefois, le touriste, une fois sur le territoire, n'en est plus étranger : il en fait partie et ne peut plus s'en soustraire. En outre, dans le package ou produit-destination, c'est la ou les attraction(s) qui correspond(ent) au motif de la visite. Ce sont donc en priorité ces éléments qui sont mis en comparaison par le touriste dans son choix d'une destination; ils ont par conséquent, comme le serait d'autres avantages comparatifs, une importance toute particulière dans la compétitivité de la destination. Néanmoins, et comme nous le verrons un peu plus loin, les éléments du produit-destination nécessaires au séjour et à la mobilité sur le territoire (hébergement, restauration, transport), n'en restent pas pour autant extérieurs à cette compétitivité. D'ailleurs, si nous indiquons clairement ici la dichotomie entre les attractions et les autres composants du produit-destination, c'est plus pour représenter le rôle de support au phénomène touristique de ces derniers que pour indiquer leur inattractivité. Parfois, la distinction entre attractions et éléments supports s'estompe en effet. En attestent les hôtels qui bousculent les traditionnels établissements de thermalisme et de thalassothérapie en jouant sur la vague du *Spa* et sur l'essor du marché du bien-être.

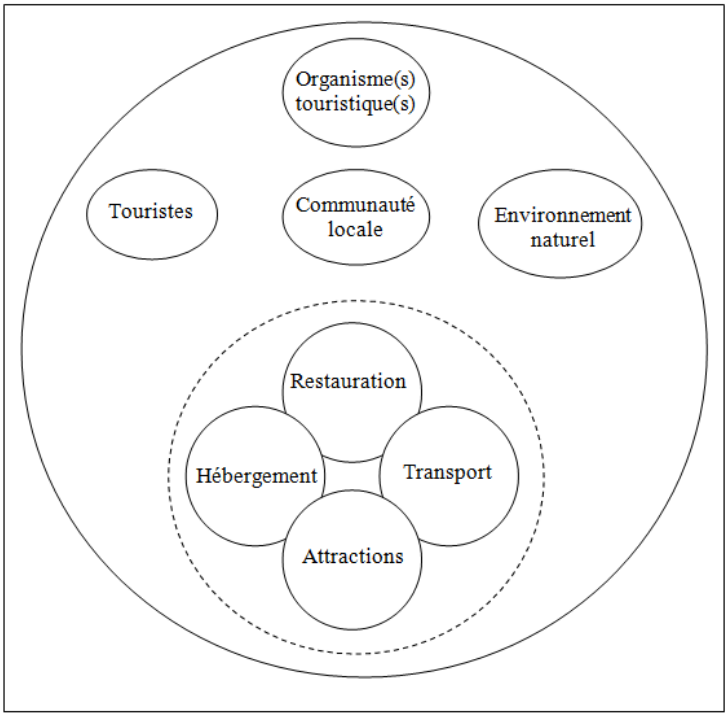

Figure 3. Le système-destination et ses composants

La communauté locale désigne le collectif des personnes qui jouit du patrimoine sur lequel peut être basée l'attractivité de la destination : c'est donc l'ensemble des habitants du lieu, qu'ils dépendent ou non de l'économie touristique. Cette population locale, outre le fait qu'elle est en elle-même une force de prescription, constitue également une ressource pour la mise en œuvre de projets d'investissements touristiques de la destination; elle représente en effet le principal potentiel de main d'œuvre. L'organisme touristique correspond à l'ensemble des services affectés au développement touristique du lieu. Précédemment, nous avons utilisé l'acronyme *DMO* pour nous référer à cet organisme dont la principale mission est la gestion d'une destination. L'OT est un organisme touristique dans le sens où il est l'organisation chargée de touristifier pour le compte d'une commune ou d'une communauté de commune le lieu géographique qu'elle(s) occupe(nt). Pour autant, le tourisme en local ne peut exister sans son intégration au para-local. Si l'OT est certes un passage incontournable pour les visiteurs, la mise en valeur de l'offre touristique de la collectivité qui l'a institué ne peut se faire sans que d'autres organismes, comme par exemple le CDT et le CRT (en France), ne développent, de manière coordonnée, leurs actions. Aussi prenons-nous le parti dans notre Figure n°3 d'indiquer au pluriel l'organisme touristique.

Confronter notre vision de la destination touristique à la typologie des lieux touristiques de la Figure n°1 nous permet d'identifier deux types de destination se distinguant par la présence, plus ou moins forte, de la communauté locale et d'organismes touristiques. Dans le cas du comptoir touristique, le produit-destination n'est fourni que par une seule organisation; le touriste n'est alors en contact qu'avec un seul prestataire pendant toute la durée de son séjour[37]. Il peut ne pas y avoir de communauté locale à proprement parler puisque, dans le cas du comptoir, le lieu peut ne pas préexister au tourisme[38]. Ce faisant, il peut ne pas y avoir non plus de *DMO* : sans collectivité, nul besoin en effet d'un organisme pour la représenter et lui permettre de récolter les bénéfices de l'exploitation touristique de son patrimoine. Dans ce cas, voir dans la destination un système n'a que peu de sens tant ses composants sont limités dans leur diversité : dans ce cas, nous dirons plutôt que la destination est intégrée.

Plus le tourisme devient un secteur important pour l'économie du lieu, plus la communauté locale et l'organisme qui la représente ont de l'importance dans la destination. En effet, la communauté doit composer avec les touristes, tandis que l'organisme qu'elle a institué peut se voir doter d'une responsabilité vis-à-vis de ce secteur vital pour le lieu et ses habitants. En outre, plus le phénomène touristique se développe, plus la capacité qu'à une seule organisation de répondre aux besoins des touristes est remise en cause. Pour pouvoir accueillir parfois plusieurs milliers de touristes, les stations présentent ainsi un sous-système opérant plus ou moins complexe constitué d'acteurs publics et privés. C'est d'ailleurs ce qui les rapprochent des villes touristiques, même si elles en restent distinctes par le fait qu'elles peuvent ne pas préexister au tourisme. Ainsi le type de destination dépend pour beaucoup de la diversité des organisations qui s'y trouvent. Elle peut faire intervenir une grande structure intégrant la majorité des activités mais peut aussi être le lieu de l'interaction entre de nombreuses organisations publiques et privées qui peuvent appartenir à la même branche d'activité ou à des branches d'activités différentes. En conséquence, nous dirions que c'est le degré du cosmopolitisme organisationnel du lieu qui en fait une destination intégrée telle qu'un comptoir touristique, ou une destination

[37] Safaris, Hôtels-clubs, villages de vacances…

[38] Le tourisme solidaire qui fonde son essence sur l'intercommunalité des sites se situe donc à l'opposé extrême du comptoir touristique.

systémique telle qu'une ville touristique ou dans une moindre mesure une station touristique.

COMPÉTITIVITÉ ET TOURISTICITÉ

Ces dernières années, les chercheurs en tourisme ont développé de l'intérêt pour la notion de compétitivité et, parmi les travaux les plus récents, nous pouvons citer ceux de Gomezelj et Mihalic (2008) et Cracolici et Nijkamp (2009). Ces travaux, et ceux qui les précèdent d'ailleurs, s'appuient sur ceux de Crouch et Ritchie (1999) qui, sur la base du modèle de Porter (1990), proposent un modèle explicatif de la compétitivité des territoires. Le modèle de Crouch et Ritchie (1999) est considéré comme le modèle le plus complet notamment parce qu'il distingue clairement les avantages comparatifs des avantages compétitifs. Pour un processus de production donné, les entités disposant de beaucoup d'inputs ont généralement un avantage comparatif sur celles qui en sont moins bien dotés. En ce qui concerne le tourisme, les lieux richement dotés en attractions touristiques affichent donc un avantage comparatif indéniable sur les territoires qui ne possèdent pas d'attraction ou qui n'en possèdent qu'à un moindre degré. En conséquence, cet avantage ne repose que sur la dotation initiale du territoire en attractions touristiques; dotation qui, comparativement à un autre territoire, lui permet d'être plus compétitif sur le marché du tourisme. La touristicité d'un territoire dépend donc tout d'abord de son attractivité; cette dernière pouvant d'ailleurs constituer un surprofit ou au contraire une difficulté à surmonter. Une destination compétitive, c'est donc d'abord une destination attractive et même les projets concernant des équipements supports (hébergements, restaurants, centre de loisirs…) se réalisent sur un territoire qui, tout en étant plus ou moins attractif, déterminera en grande partie la nature et le succès du projet.

Le principal problème en tourisme réside alors dans le repérage des bases de cette prédominance attractive. Toutefois, selon Balfet (2006) cette réflexion peut schématiquement se construire à partir des trois questions suivantes : Qu'est-ce qui dans l'ensemble de ressources naturelles, patrimoniales et culturelles du territoire fait que ses habitants ne le quitteraient pour rien au monde? Dans cet ensemble de ressources, quelles sont celles qui peuvent avoir du sens pour des personnes extérieures à ce territoire? Ces ressources sont-elles uniques au monde ou bien présentes dans plusieurs territoires? Dans cette perspective, le

territoire désigne clairement un support offrant des ressources potentiellement transformables en actifs (Torrès & Fourcade, 2003). Un tel questionnement est à l'origine, dans l'idée de découverte d'un territoire, et afin de promouvoir les produits *Made in Roussillon*, de l'appellation, *Tourisme de Terroir*[39]. Le Roussillon présente en effet une offre touristique complète de par sa culture, sa gastronomie, sa viticulture et la beauté de ses paysages. Outre le fait qu'elle permette aux professionnels d'augmenter la fréquentation de leurs points de vente, cette appellation fait valoir au Languedoc-Roussillon autre chose que ses plages et impulse une dynamique de renouvellement de l'image du L-R en adoptant un positionnement qui lui permette de se démarquer de la concurrence. Par conséquent, l'avantage concurrentiel, notamment en situation de forte concurrence, repose aussi sur la productivité des entités, sur leur capacité à générer de la valeur ajoutée à partir de leurs ressources. L'avantage concurrentiel fait donc aussi appel à l'efficience qui peut caractériser le déploiement des ressources de l'organisation considérée. Ainsi, la compétitivité touristique d'un territoire dépend, certes de sa dotation initiale en attractions touristiques, mais aussi de son aptitude à utiliser à bon escient ces ressources. Le territoire possède donc, comme le produit, plusieurs dimensions, dont chacune apporte son lot de compétitivité. Outre ce que nous pouvons appeler la mise de départ, c'est-à-dire le cœur du produit[40], tout produit possède aussi certaines caractéristiques nécessaires à son achat par un client[41] ou pensées pour fidéliser ce dernier[42].

La définition de la destination touristique donnée en début d'article, outre le fait qu'elle considère que le territoire doit être vendu en tant qu'unité, instaure une dichotomie entre attractions et services supports tout en considérant que ce sont les premières qui génèrent le flux touristique. Dans cette perspective, notre problématique peut donc déjà s'enrichir d'un axe de recherche. Si les attractions sont à l'origine du phénomène touristique, la gestion de la touristicité d'un territoire doit passer tout d'abord par la gestion de ces éléments du produit-destination. Mais alors,

[39] Appellation créée en 2005 sous l'égide de la Chambre d'Agriculture des Pyrénées-Orientales, du Conseil Général des Pyrénées Orientales et du CIVR (Comité Interprofessionnel des Vins du Roussillon); http://www.tourismedeterroir.fr/.

[40] Pour un hôtel par exemple, la mise de départ réside dans le fait qu'il offre la possibilité de passer une nuit.

[41] Un menu-enfant au restaurant, la télévision par satellite dans un hôtel…

[42] Ambiance particulière, accueil chaleureux, programme de fidélité…

qu'est ce qu'une attraction touristique? Comment fonctionnent-elles pour attirer les touristes? Et surtout, ont-elles toutes le même lien avec la compétitivité des destinations? En d'autres termes, y a-t-il des attractions plus attractives que d'autres? Autant de questions qui permettraient de préciser comment utiliser de manière performante la dimension attractive de la touristicité des territoires.

Toutefois, si à première vue les spécificités d'un territoire peuvent le rendre plus attrayant que d'autres, après réflexion, nous pouvons nous rendre compte que la capacité des acteurs de la destination d'organiser leur offre compte tout autant. En attestent les dispositifs qualité territoriaux qui, souvent sous l'impulsion d'un institutionnel du tourisme, vise l'accompagnement et le suivi des établissements touristiques de leur territoire vers la qualité[43]. Par conséquent, l'étude de la touristicité peut passer, dans un second temps, par l'examen des pratiques collectives qui peuvent être mises en place pour développer touristiquement un territoire. Dès lors que les destinations proposent à peu près les mêmes bonnes raisons de les visiter, la différence passe en effet par l'aptitude qu'ont les acteurs d'une destination à satisfaire les touristes mieux que ne le font leurs concurrents. Nous considérons alors que la réussite de la destination dépend, certes de la qualité de sa gestion des attractions, mais aussi de la capacité de ses différents acteurs de collaborer au sein d'une stratégie collective. Ce faisant, nous nous plaçons dans la perspective d'auteurs comme Buhalis et Cooper (1998) qui précisent que les acteurs de la destination doivent comprendre qu'il n'est pas dans leur intérêt de se concurrencer, mais plutôt d'unir leurs forces pour développer des attributs qui leur permettent de se confronter à la concurrence d'autres destinations. La coordination des différents acteurs du territoire, qui fait coexister des logiques de coopération et de concurrence sous le sceau de la coopétition, constituent donc un champ à l'intérieur duquel la destination peut se forger un avantage concurrentiel (Cattellin, 2008).

Si l'article porte son attention sur la compétitivité des destinations, rappelons que son objectif était de préciser comment gérer avec performance la touristicité d'un territoire. Au

[43] *Qualité Sud de France*, *Qualité Tourisme en Martinique*, *Qualité Tourisme en Nord Pas de Calais*, *Qualité Auvergne* ou encore le *Label Normandie Qualité Tourisme.*

final, l'approche systémique développée précédemment nous permet de préciser ici un modèle de la touristicité (Figure n°4). Celui-ci avance d'une part une relation entre les attractions du territoire et sa touristicité et d'autre part une relation entre l'aptitude qu'ont les acteurs de la destination de se regrouper et la touristicité de leur territoire. Par conséquent, notre modèle nuance de précédents travaux et notamment ceux sur les destinations de montagne de Gundolf (2006). Si ces derniers considèrent la compétitivité de ces entités comme fonction de dotations naturelles (altitude, densité du domaine skiable…) et de facteurs organisationnels, nous amenons ici les cadres et distinctions conceptuelles nécessaires à toute recherche cumulative sur la gestion des destinations. Nous montrons ainsi qu'il existe une différence fondamentale entre l'attractivité et la touristicité des territoires, la première ne pouvant servir de synonyme à la seconde, puisqu'elle en fait partie.

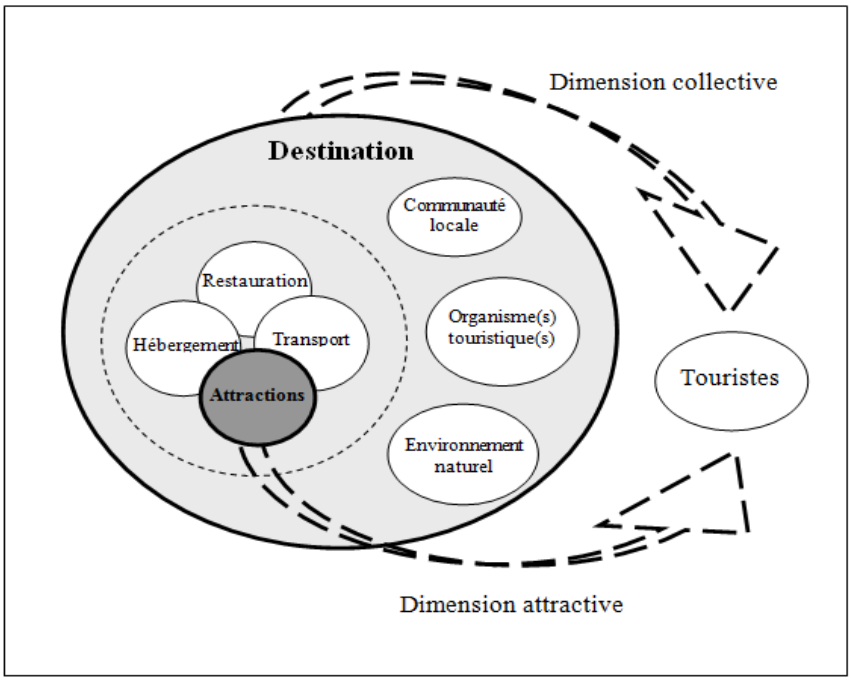

Figure 4. Les dimensions de la touristicité

CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

La dimension économique du tourisme est aujourd'hui largement appréhendée et il n'est pas surprenant de voir que les États cherchent à développer et moderniser leurs destinations touristiques. Par conséquent, la question des stratégies à adopter, et au-delà celle du cadre conceptuel dans lequel elles se construisent, deviennent des problématiques importantes pour

les décideurs du tourisme. Si cet article touche essentiellement au management d'entités aussi particulières que les destinations, son objectif était de préciser de façon analytique et critique comment appliquer les sciences de gestion à cet objet de recherche. Adopter une posture de gestionnaire vis-à-vis de la destination nécessite que cette dernière puisse être organisée et régulée. Le principal apport de cet article réside alors dans la proposition d'un cadre propre à l'assimilation de la destination à une entreprise et signifiant les principaux axes et difficultés de sa gestion. Ce cadre se base sur la notion de touristicité, synonyme de compétitivité touristique tant elle permet de caractériser l'avantage que possède un territoire par rapport aux compétiteurs de son marché et donc d'évaluer la position du dit territoire dans le développement du phénomène touristique.

Dans le cadre d'une réflexion sur le bouleversement de l'économie touristique, entrée dans l'ère de la concurrence, la première section rend compte de la problématique du développement touristique; ce dernier ne pouvant se faire par les simples vertus du zonage (Chazaud, 1992). Il est également avancé que l'accentuation de la concurrence entre destinations précipite le passage de l'aménagement au management du tourisme, donnant par la même aux *DMO* et autres institutions du tourisme que sont en France les OT, les CDT et les CRT, une responsabilité particulière vis-à-vis de la touristicité de leur territoire de compétence. Dans cette perspective, l'approche systémique adoptée dans la deuxième section permet, outre la proposition d'une représentation permettant d'appréhender toute la complexité de ce nouvel objet de recherche en gestion, d'identifier toute l'importance des processus métier et pilotage. En effet si les attractions du territoire peuvent le rendre plus compétitifs que d'autres, la capacité du territoire d'organiser son offre compte tout autant. Au final, ces deux facteurs de compétitivité sont, dans la troisième section, à la base de notre modèle de la touristicité, véritable carte conceptuelle du chercheur en management du tourisme.

Peu d'études voient dans la destination une entreprise virtuelle à la tête de laquelle un centre de décision organise et régule la mise en marché du territoire. C'est la logique sur laquelle repose notre travail; ce dernier accompagnant de fait les changements qui s'opèrent actuellement sur le terrain, du moins en France, puisque les OT passent par exemple d'une approche passive à une approche pro-active visant le développement de la touristicité de leur territoire de compétence. En produisant et commercialisant

eux-mêmes des produits touristiques en rapport avec leur territoire et ses caractéristiques, ils empruntent donc la même démarche que celle que peuvent adopter les voyagistes, à la différence près qu'ils œuvrent pour que les retombées économiques du tourisme soient captées par la population locale. En outre, l'accentuation de la concurrence fait que les territoires ne peuvent plus se fier uniquement aux marchés émetteurs et aux voyagistes puisque ces derniers développent plus des types de produits que des destinations; il incombe donc aux territoires de se mettre eux-mêmes en tourisme, de devenir les propres pilotes de leur développement.

Si des pistes de recherche émergent de notre modèle de la touristicité, c'est par rapport à la dimension collective de la touristicité qu'elles semblent être les plus porteuses de sens pour les stratèges du tourisme. En outre, si l'étude de la réticence des opérateurs à participer à une démarche collective mérite d'attirer l'attention des chercheurs en gestion, et notamment les PMEistes, cette hésitation a déjà été éclairée en appelant une réflexion centrée sur les protagonistes de la démarche, les propriétaires-dirigeants des très petites entreprises touristiques (Botti & Torrès, 2008). Ces dernières dominent le secteur touristique et, par conséquent, la forme et la qualité de l'esprit d'entreprise influencent grandement le développement et la compétitivité de ce secteur, tandis que les stratégies adoptées par les *DMO* ne peuvent souffrir de ne pas tenir compte de la spécificité de ces établissements.

Toutefois, reste à étudier la performance des stratégies *top-down* à vocation touristique; même si mesurer le succès d'une collaboration reste complexe, puisqu'il faut choisir un indicateur permettant de mesurer explicitement l'effet de la démarche collective sur la performance des entreprises qui y participent En outre, une telle recherche impliquerait de prendre en compte les spécificités de la petite entreprise et notamment le fait que la performance peut y être approchée de manière tout à fait subjective. Pour autant, ceci nous permettrait de fournir un argument considérable aux *DMO* confrontées, dans la mise en place de leur stratégie, à la réticence de prestataires de petite taille.

RÉFÉRENCES

Amann, B., & Louart, P. (2002). La symbolique du territoire comme espace à gérer : ses intérêts privés, ses enjeux publics. Dans G. Cliquet, & G. Orange (Éds), *Organisations privées, organisations publiques* (pp. 33-52). Rouen : Publications de l'Université de Rouen.

Amirou, R. (2000). *Imaginaire du tourisme culturel*. Presses Universitaires de France.

Auge, M. (1997). *L'impossible voyage, le tourisme et ses images*. Paris : Payot & Rivages.

Balfet, M. (2006). Petites entreprises du tourisme, dynamique, qualité et "Plan Qualité France". Dans P. Callot (Éd.), *Tourisme et PME* (pp. 169-200). Paris : Lavoisier.

Bartikowski, B. (2008). L'attitude vis-à-vis des destinations touristiques : le rôle de la personnalité des villes. *Management & Avenir*, *4*(18), 72-87.

Botti, L., Peypoch, N., & Solonandrasana, B. (2007). Diagnostic touristique régional : le cas du Languedoc-Roussillon. *Loisir & Société / Society & Leisure*, *30*(1), 221-234.

Botti, L., & Torrès, O. (2008, Juin). Small businesses and top-down tourism collective strategies : the proximity management approach. Communication présentée à l'*International Council for Small Business* (ICSB). Halifax, Nova Scotia, Canada.

Botti, L., Peypoch, N., & Solonandrasana, B. (2009). Tourism destination competitiveness : the French regions case. *European Journal of Tourism Research*, *2*(1), 5-24.

Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations : an empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, *31*(5), 572-589.

Buhalis, D., & Cooper, C. (1998). Competition or co-operation : the needs of small and medium sized tourism enterprises at a destination level. Dans E. Laws, B. Faulkner, & G. Moscardo (Éds), *Embracing and managing change in tourism* (pp. 329-353). London : Routledge.

Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, *21*(1), 97-116.

Brunet, R. (2001). *Les mots de la géographie, dictionnaire critique*. Paris : La Documentation Française.

Cattellin, M. (2008). Modes de coordination, réseaux inter-organisationnel et avantage concurrentiel : une application à une destination touristique des Alpes. *Journée Rochelaise de Recherche sur le Tourisme*, Groupe Sup de Co La Rochelle.

Chazaud, P. (1992). Marketing ou aménagement du territoire? *Espaces*, *114*, 2-21.

Cracolici M. F., & Nijkamp P. (2009). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations : a study of southern Italian regions. *Tourism Management*, *30*(3), 336-344.

Crouch G. I., & Ritchie J. R. (1999). Tourism competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, *44*(3), 137-152.

De Grandpre F. (2007). Attraits, attractions et produits touristiques. *Teoros : Revue de recherche en tourisme*, *26*(2), 12-18.

Demen-Mayer, C. (2005). Le tourisme : essai de définition. *Management & Avenir*, *1*(3), 7-25.

Dewailly, J. M. (2006). *Tourisme et géographie, entre pérégrinité et chaos?* Paris : L'Harmattan.

Dupont, L. (2008). Évaluation de la compétitivité des destinations touristiques : application à la Caraïbe. *Espaces*, *257*, 44-55.

Escadafal, A. (1997). *L'articulation du marketing et de l'aménagement dans le projet de station touristique – exemples aquitains* (Thèse de doctorat inédite). Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3, France.

Escadafal, A. (2007). Attractivité des destinations touristiques : quelles stratégies pour l'organisation territoriale en France? *Teoros : Revue de recherche en tourisme*, *26*(2), 27-32.

Gagnon, S. (2007). Attractivité touristique et "sens" géo-anthropologique des territoires. *Teoros : Revue de recherche en tourisme*, *26*(2), 5-11.

Gomezeljn D. O., & Mihalic, T. (2008). Destination competitiveness. Applying different models : the case of Slovenia. *Tourism Management*, *29*(2), 294-307.

Gundolf K. (2006). *L'interaction des stratégies individuelles et collectives de très petites entreprises : étude compare de sites touristiques de Montagne* (Thèse de doctorat inédite). Université Montpellier 1, France.

Hatem, F. (2007). *Le marketing territorial : principes, méthodes et pratiques*. Colombelles : Éditions EMS.

Hoerner, J. M. (2008). *Géopolitique du tourisme. Perspectives géopolitiques*. Paris : Armand Colin.

Hoerner, J. M. (2009). *Dictionnaire utile du tourisme*. Nîmes : Centre International de Recherche Vatel en Tourisme et Hôtellerie, Institut Vatel.

Huteau, S., & Arthuis, J. (2006). *Le management public territorial : le guide du manager. Tome 2*. Montreuil : Éditions du Papyrus.

Knafou, R. (2009). Le tourisme. Dans A. Ciattoni, & Y. Veyret (Éds), *Les fondamentaux de la géographie* (pp. 237-258). Paris : Armand Colin.

Knafou, R., Bruston, M., Deprest, F., Duhamel, P., Gay, J. C., & Sacareau, I. (1997). Une approche géographique du tourisme. *L'Espace géographique*, *26*(3), 193-204.

Lozato-Giotart, J. P., & Balfet, M. (2004). *Management du tourisme*. Paris : Pearson Education.

Martinet, A. C. (2010). États généraux du management : mutations et ruptures. Éditorial de la *Lettre de la FNEGE*, *370*.

Maunier, C. (2007). Une approche triadique du marketing des destinations. *Market Management*, 7(2), 41-64.

Minguzzi, A. (2006). Destination competitiveness and the role of destination management organization (DMO) : an Italian experience. Dans L. Lazzeretti, & C. S. Petrillo, (Éds), *Tourism local systems and networking* (pp. 197-208). Oxford, UK : Elsevier.

MIT (2000). La mise en tourisme des lieux : un outil de diagnostic. *Mappemonde*, *57*(1), 2-6.

Moine, C., & Herz, B. (1996). *Informatique appliquée à la gestion*. Paris : Foucher.

Moutinho, L. (2002). *Strategic management in tourism*. Glasgow : CABI.

Pavlovich, K., & Kearins, K. (2004). Structural embeddedness and community-building through collaborative network relationship. *M@n@gement*, 7(3), 195-214.

Pike, S. (2004). *Destination marketing organizations*. Oxford, UK : Elsevier.

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, *68*(2), 73-93.

Randriamboarison, R. (2003). Modélisation et estimation de la demande touristique : un essai pour l'explication du paradoxe du secteur touristique français (Thèse de doctorat inédite). Université de Perpignan Via Domitia, France.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination : a sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK : CABI.

Théodat, J. M. (2004). Touristicité contrastée : l'envers et l'avers du décor en Haïti et en République Dominicaine. *Tiers Monde, 45*(178), 294-317.

Torrès, O. (2005). *La guerre des vins : l'affaire Mondavi – mondialisation et terroirs*. Paris : Dunod.

Torres, O., & Fourcade, C. (2003). Les PME entre région et mondialisation : processus de "glocalisation" et dynamiques de proximité. *Cahier de l'ERFI*, *10*(4), 90-122.

Wackermann, G. (2005). *Dictionnaire de géographie*. Paris : Ellipses.

Yatchinovsky A., (2004). *L'Approche systémique : pour gérer l'incertitude et la complexité*. Paris : ESF Éditeur.

Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty : a structural model. *Tourism Management*, *26*(1), 45-56.