



Ecole chercheur PSDR 2010 - Proposition de communication

PSDR Auvergne Programme MODINTOUR L'évolution des modèles de tourisme, une approche en termes de gouvernance et de management, sectoriels et territoriaux

**Jean-Bernard Marsat ¹, coordinateur,
et les autres membres de l'équipe de recherche Modintour²**

Résumé :

Le tourisme est un secteur d'activité pour lequel des modèles spécifiques, tel que celui du tourisme durable, orientent les comportements des acteurs. Le programme Modintour vise à contribuer à une évolution innovante de ces modèles, et en particulier il vise à dépasser l'opposition entre modèles de tourisme diffus et de tourisme concentré ; nous reformulons cette question en proposant la notion de "densité" du tourisme, notion à plusieurs dimensions (spatiale, temporelle et organisationnelle).

Modintour intègre une dimension territoriale marquée. Le tourisme est en effet un secteur d'activité dont la grande transversalité amène des croisements larges entre objets sectoriels et territoriaux³.

La communication présentera tout d'abord rapidement le cadre conceptuel général reliant les volets de recherche autour de la problématique de la densité du tourisme retenue comme fil conducteur. Ce cadre ordonne les objets et les questions sur un modèle de fonctionnement d'une destination touristique vue dans son ensemble (acteurs et infrastructures) comme un unique prestataire de service.

Puis la communication développera une entrée par la gouvernance, entrée centrale pour l'un des volets de recherche et essentielle pour un autre. C'est ici la réflexion sur les relations entre gouvernance sectorielle touristique et gouvernance territoriale qui sera traitée. Enfin des implications sont tirées pour le management de destination touristique, concept qui mobilise les sciences de gestion dans ce croisement entre champ sectoriel et champ territorial.

Les problématiques de la conception et de la conduite de l'action organisée au sein d'une gouvernance territoriale sont l'objet du management territorial. Les approches des sciences de gestion, développées à l'origine pour des organisations considérées alors comme des objets bien délimités, telle que l'entreprise, ont été transposées à certains objets territoriaux, tels que la gestion d'une collectivité locale (Huron et Spindler, 1998), ou l'élaboration d'un projet de territoire (Favoreu, 2000). Ces transpositions sont conditionnelles et nécessitent des adaptations (Huteau, 2002).

Ainsi le management de destinations touristiques (MDT ou DMO en anglais⁴) doit-il dépasser la gestion d'une activité économique dans ses fonctions les plus génériques (la production, le marketing et la mise en marché, les activités de support, la planification...). Il doit prendre en compte de la façon la plus opérante, ces éléments territoriaux qui sont plus qu'un contexte, qui constituent

¹ J.-B. Marsat, Cemagref DFCF / UMR METAFORT , 24 av. des Landais , BP 50085, 63172 Aubière Cedex , Tél. +33 0(4) 73 44 06 55, jean-bernard.marsat@cemagref.fr

² Aurore Bonniot, Monique Bouchaud, Patrice Cayre, Pascal Desmichel, Isabelle Frochot, Emmanuelle George-Marcelpoil, Fabien Guerra, Marion Guillot, Jean-François Mamdy, Armelle Maumelat, Luc Mazuel

³ Notamment, les besoins et les pratiques du touriste le mettent en relation avec l'offre de services locaux de toutes natures, y compris les services publics ; le rôle de la population et l'ambiance touristique locale sont notables ; de même le tourisme repose largement sur des "aménités" locales (OCDE, 1994), dont les enjeux et les modalités de gestion sont territoriaux (Marsat et Mamdy, 2002).

⁴ pour Destination Management Organisation

notamment une grande part du service touristique global lui-même, ou du "bien support" du service touristique, au sens de la théorie des services (Eiglier et Langeard, 1987).

Pour le MDT, la destination considérée comme une quasi-entreprise est constituée d'un grand nombre d'acteurs autonomes, privés mais aussi publics, qu'il s'agit de coordonner ; il s'agit également de mobiliser la quasi-totalité des autres acteurs du territoire, qui sont importants pour l'activité touristique (Marsat, Brault et al., 2009).

Des modèles de Management de destination touristique ont été proposés (Flagestad et Hope, 2001; Ritchie et Crouch, 2000; Sainaghi, 2005). Parmi les fonctions que le MDT doit assurer, on distinguera entre management simple (marketing, organisation...) et fonction dites "politiques", que l'on peut ranger dans la stratégie (délimiter le système, établir une vision partagée, un positionnement, des choix de coo-pétition, ...). Sont également nécessaires une analyse explicite des différentes parties prenantes, et une prise en compte des différentes ressources pour le tourisme reconnaissant la diversité des degrés d'implication et de maîtrise du MDT sur ces ressources. La prise en compte des acteurs du territoire doit inclure la problématique de leur mise en réseau (Gundolf, Jaouen et al., 2006) , ou de leurs conflits, dans une vision politique du système (Dredge, 2006). Notre grille de lecture articule ainsi ces apports pour une analyse à la fois fonctionnelle et stratégique.

Des questions de recherche traitées nous retenons ici particulièrement la compréhension :

- des conditions de coo-pétition¹ entre acteurs privés du tourisme, et de leur collaboration avec les acteurs publics de la destination
- des articulations entre formes et logiques d'action publique, centrées sur- ou impactant le tourisme
- de la traduction organisationnelle des enjeux d'intégration territoriale du tourisme (relations multisectorielles, ancrage social)

Enfin cette problématique générale se décline de façon différente selon les situations locales, notamment selon la "densité" du tourisme. Deux études de cas menées en 2009 seront mobilisées pour illustrer cette diversité : celle du Plateau de La Chaise Dieu et celle du Sancy.

Le cas du Massif du Sancy est centré sur un massif montagneux, lieu de loisirs d'été et d'hiver. C'est un réseau de stations, proches, interconnectées partiellement, notamment pour le domaine skiable, mais restées autonomes, voire concurrentes, jusqu'à une époque très récente. Puis une organisation intercommunale s'est mise en place sous la forme d'une communauté de communes, à vocation clairement touristique, qui n'est donc pas un bassin de vie. Le cas de la communauté de communes du Plateau de La Chaise Dieu est celui d'un territoire rural isolé centré autour d'une abbaye célèbre par son festival de musique sacrée.

Sans visée comparative, les deux situations sont ainsi caractérisées, selon les questions soulevées ci-dessus :

- les choix d'organisation du MDT : dans le Sancy autour de l'Office de tourisme unique, puissant, et de la communauté de communes ; à la Chaise Dieu les deux mêmes types d'acteurs doivent se coordonner étroitement avec des acteurs tiers liés au festival et au patrimoine
- les questions de coordination : des exemples (réseaux, projets collectifs) et des difficultés dans les deux cas
- les questions multisectorielles autour des ressources et de leurs parties prenantes : exemple de la gestion des ressources naturelles (espace, eau, déchets) dans le Sancy, exemple de la ressource culturelle à La Chaise Dieu

¹ néologisme proposé par Nalebuff, B., et Brandenburger (1996) pour désigner la coexistence de coopération et de compétition au sein d'une même population d'entreprises

Objectif de la communication :

Exposer nos analyses de gouvernance et management de destination touristique et de leur proximité avec gouvernance et management territorial, leurs apports respectifs et leur différences. Eclairer l'influence de la gouvernance/management sur les enjeux de développement sectoriel et de coordination intersectorielle, dans la diversité des situations réelles en termes de densité du tourisme.

Originalité du sujet :

Sur le plan du domaine de l'étude, le tourisme est un secteur d'activité important, enjeu de développement local, étudié "per se" de façon très inégale selon les disciplines : davantage par certaines (géographie, sociologie) que par d'autres (économie, gestion).

Sur le plan de la problématique il s'agit d'une approche symétrique entre la prise en compte de logiques sectorielles et celle de logiques territoriales, et symétrique entre logiques privées et publiques. Ces symétries sont une façon particulière d'aborder des thématiques telles que "dispositifs d'action publique pour le développement : partenariats et gouvernance multi niveaux".

Sur le plan disciplinaire, le sujet développe les applications, encore peu nombreuses, du management aux questions territoriales.

Méthode employée :

Méthode qualitative par étude de cas compréhensive. Prise d'information principalement par documentation, entretiens semi-directifs approfondis, et observation participante lors de processus d'élaboration concertée de projets et de stratégies.

Résultats attendus :

Concernant la densité du tourisme, le travail mené permet de déconstruire les archétypes de tourisme diffus et concentré, sur lesquels les acteurs s'opposent souvent. Concernant la gouvernance du tourisme et (son) management, le but est de progresser vers un modèle de management stratégique de destination le mieux à même de traiter les dimensions territoriales du tourisme. Concernant la dimension disciplinaire du management territorial, un résultat attendu est de contribuer à sa construction par l'exploration d'un champ d'application.

Bibliographie :

- Dredge, D. (2006). "Policy networks and the local organisation of tourism." Tourism Management Vol. 27: pp. 269-280.
- Eiglier, P. et E. Langeard (1987). Servuction - le marketing des services. Paris, Ediscience international.
- Favoreu, C. (2000). La démarche stratégique dans le management des collectivités territoriales - Etat des pratiques, pertinence et objectifs. I.A.E. Aix-en Provence, Université d'Aix-Marseille III: 628 p.
- Flagestad, A. et C. A. Hope (2001). "Strategic success in winter sports destinations: A sustainable value creation perspective." Tourism Management 22(5): 445-461.
- Gundolf, K., A. Jaouen et S. Loup (2006). "Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme." Revue française de gestion Vol. 8 (n° 167): pp. 141-155.
- Huron, D. et J. Spindler (1998). Le management public local. Paris, LGDJ.
- Huteau, S. (2002). Le management public territorial. Paris, Editions du papyrus.
- Marsat, J.-B., S. Brault, B. Dazet, et al. (2009). Le management territorialisé du tourisme - Des enseignements à partir du programme Porta Natura. Destinations et territoires. J.-P. Lemasson et P. Violier. Montréal--Québec, UQAM - ESG- TEOROS. Vol. 1: pp. 168-177.
- Ritchie, J. R. B. et G. I. Crouch (2000). "The competitive destination : a sustainability perspective." Tourism Management Vol. 21: pp. 1-7.

Sainaghi, R. (2005). "From content to processes : Versus a dynamic destination management model." Tourism Management Vol. 27(n°5): pp. 1053-1063.