

**Laurent Botti, *Pour une gestion de la touristicité des territoires : stratégie collective et management de l'attractivité***

Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montpellier-I,  
dirigée par Olivier Torrès et Frédéric Leroy  
(thèse soutenue le 23 novembre 2009)

**Laurent Botti**

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/tourisme/325>

DOI : 10.4000/tourisme.325

ISSN : 2492-7503

**Éditeur**

Éditions touristiques européennes

**Édition imprimée**

Date de publication : 1 juin 2010

Pagination : 76-80

ISSN : 2109-5671

**Référence électronique**

Laurent Botti, « Laurent Botti, *Pour une gestion de la touristicité des territoires : stratégie collective et management de l'attractivité* », *Mondes du Tourisme* [En ligne], 1 | 2010, mis en ligne le 30 septembre 2015, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/tourisme/325> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/tourisme.325>

---



*Mondes du tourisme* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

## COMpte Rendu de thèse

# Pour une gestion de la touristicité des territoires

## Stratégie collective et management de l'attractivité

Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montpellier I,

dirigée par Olivier Torrès et Frédéric Leroy (soutenue le 23 novembre 2009)

LAURENT BOTTI

[laurent.botti@univ-perp.fr]

**S'**il est vrai qu'il existe en France une véritable culture du tourisme, son *leadership* au niveau du nombre de visiteurs, déjà vivement contesté, le sera plus encore au cours des prochaines années. En outre, la crise économique actuelle a déclenché une course aux promotions au sein des entités concurrentes, ces dernières pouvant parfois jouer sur des conditions économiques et sociales avantageuses. Ce faisant, et d'une façon générale, la problématique actuelle des destinations n'est plus tant de répondre au marché que de faire mieux que la concurrence. Nos recherches<sup>(1)</sup> se placent dans cette perspective ; elles portent sur la *compétitivité des destinations touristiques*.

### DU THÈME À LA PROBLÉMATIQUE DE NOTRE RECHERCHE DOCTORALE

#### Perspectives empiriques et académiques

Bien que le tourisme fasse partie du champ de toutes les sciences humaines et sociales, il a été long-

temps enfermé soit dans des considérations économiques générales, soit dans une approche de l'imaginaire qui ne le rend pas crédible (Hoerner, 2008). Pour notre part, nous considérons que l'une des activités économiques les plus importantes de la planète ne peut souffrir de ne pas se confronter aux pratiques managériales. Nous montrons d'ailleurs dans nos recherches que, dans leurs approches, les sciences de gestion sont investies d'une responsabilité particulière vis-à-vis du phénomène touristique.

En France, les revues de recherche traitant d'économie et de management du tourisme n'ont intégré qu'en octobre 2007 le classement des revues à comité de lecture en économie et management élaboré par la section 37 du CNRS. Dans cette perspective, nous pouvons considérer que la littérature qui aborde le tourisme dans une perspective de gestionnaire reste faible. Pour autant, les gestionnaires ne méconnaissent évidemment pas ce phénomène : si le tourisme n'est pas l'un de leurs objets d'étude, ils restent eux-mêmes tou-

ristes, ou fréquentent du moins des lieux touristiques. A travers nos travaux, nous tentons de montrer que le tourisme est un véritable concept, et pas seulement un concept vécu. Si Hoerner, inspirateur de la tourismologie, justifie son *Dictionnaire utile du tourisme* en arguant qu'il existe une culture du tourisme (Hoerner, 2009), nous restons convaincus que le phénomène n'est encore appréhendé qu'en partie, qu'il reste encore beaucoup à découvrir, notamment en puisant dans les sciences de gestion.

#### Le système-destination

Le tourisme n'est pas une branche d'activité classique ; il est par nature multi-produit et multi-métier. Il fait ainsi appel aux différentes facettes du management, aux diverses sciences de gestion telles que la stratégie, la gestion des ressources humaines, la gestion financière ou le marketing. Concilier tourisme et sciences de gestion peut donc rapidement se transformer en labyrinthe. Pour surmonter cette difficulté, nous nous sommes employés, au début

de nos recherches, à identifier dans quelle mesure les sciences de gestion peuvent être appliquées au concept de destination. Dit autrement, nous avons précisé sous quelle(s) hypothèse(s) aborder notre thème de recherche. Pour ce faire, nous avons adopté tout au long de nos recherches une posture de gestionnaire passant par une approche systémique nous permettant d'identifier dans la destination touristique un *sous-système de décision* dont la tâche est d'organiser et de réguler un *sous-système opérant* qui fournit aux touristes les biens et les services nécessaires à leur séjour sur le territoire.

La destination touristique est donc bien plus qu'un lieu où le touriste a décidé de simplement passer du temps. Nous pouvons en effet y voir un amalgame de biens, services et ressources naturelles qui, tout en étant complémentaires, sont capables d'attirer et de retenir des visiteurs : un véritable produit. 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. Ce faisant, nous sous-entendons que nous pouvons avoir prise sur la destination, que nous pouvons l'organiser, la réguler. Si la gestion du produit-destination touche alors autant le marketing que la gestion des ressources humaines, elle a toujours le même objectif principal, la touristicité du territoire qu'est la destination (Lozato-Giotard et Balfet, 2004), 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.

### Problématique centrale de nos recherches

Adopter une posture de gestionnaire vis-à-vis de cet objet de recherche impliquait que la problématique centrale de nos travaux corresponde à la question : 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 la gestion et/ou le management du tourisme. Elle implique également que nos travaux se destinent principalement à ceux et celles qui ont la responsabilité de faire de leur territoire une destination touristique 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 organization* (DMO) (Pike, 2004). En France, le concept de DMO se rapporte essentiellement aux offices de tourisme (OT), mais également aux organismes institutionnels départementaux, régionaux ou nationaux ; ces derniers ont, en effet, plus ou moins la mission de développer le caractère touristique de leur territoire de compétence.

En adoptant le point de vue des DMO, nos travaux s'inscrivent clairement dans la perspective de la logique du management international des territoires que Torrès (2005) oppose à la logique d'aménagement du territoire national qui prévalait à l'époque où la Datar préparait et coordonnait les éléments nécessaires à la mise en œuvre des décisions gouvernementales en matière d'aménagement du territoire. Dans nos recherches, la logique de management se substitue donc à celle

d'aménagement. Nous considérons que les territoires ne sont plus inertes, acceptant tout projet décidé en haut lieu (Orange et Vatteville, 2003). En outre, la touristicité n'est pas perçue comme une notion absolue dans la mesure 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.

### POUR UNE GESTION DE LA TOURISTICITÉ DES TERRITOIRES

#### Les dimensions de la touristicité

Nos recherches s'articulent autour d'une approche systémique nous permettant de considérer la destination comme une entreprise virtuelle et d'identifier deux déterminants de la touristicité ; l'un faisant référence au territoire ressource, l'autre renvoyant à la notion de territoire construit (Pavlovich et Kearins, 2004). Notre modèle spécifie en effet que, si l'un des facteurs de la touristicité se trouve dans les attractions du territoire, un autre déterminant fait appel à toutes ses parties prenantes. C'est ce cadre conceptuel qui a orienté nos travaux doctoraux, ces derniers visant à préciser **comment utiliser de manière performante les dimensions attractive et collective de la touristicité des territoires**. Ils s'inscrivent donc dans la logique du management des territoires qui implique les acteurs locaux et non une instance coercitive extérieure.

Si c'est au produit-destination qu'est liée la compétitivité du territoire, il doit toutefois être optimisé et faire l'objet d'une gestion à deux objectifs. Premièrement, exploiter au mieux les avantages

comparatifs de la destination en les mettant en avant dans son offre : l'objectif est alors de fournir au territoire des avantages que d'autres lieux ne possèdent pas, ou qu'ils possèdent à un moindre degré, et qui lui permettront d'accentuer son attractivité. Deuxièmement, fournir à la destination des avantages compétitifs, c'est-à-dire optimiser l'organisation de son offre, de son produit, pour lui permettre de surpasser ces concurrentes. Si l'avantage *comparatif* va dépendre essentiellement des attraits du lieu géographique considéré et de leur mise en tourisme, l'avantage *compétitif* passera plus par la gestion des facteurs contextuels de la touristicité du territoire.

#### Management de l'attractivité

Pour étudier la dimension attractive de la touristicité, nous avons essentiellement suivi un raisonnement de logique déductive. À partir de la littérature sur ce thème, nous avons proposé une nouvelle manière d'appréhender les attractions pour identifier comment, en tant que décideur touristique, les gérer avec performance. Nous adoptons pour cela une démarche se concentrant sur la variable qui surdétermine le comportement du touriste, le temps, et nous montrons comment deux classifications d'attractions touristiques – celle de Caccomo et Solonandrasana (2002) et celle de Leiper (1990) – peuvent, une fois articulées autour de cette notion de temps, être porteuses de sens dans la perspective des praticiens du tourisme.

Toutefois, nos propositions managériales reposaient sur une hypothèse dont la vocation était d'être empiriquement testée. Elles postulaient en effet une relation entre le type de l'attraction primaire (Leiper, 1990) et la durée de

séjour. Plus précisément, elles attribuaient une longue durée de séjour aux destinations qui sont perçues par les touristes comme le territoire de la consommation d'une E-attraction. Dans le cadre de nos recherches, et dans la perspective d'études précédemment menées par des collègues de l'"axe tourisme" du Gerem (Groupe d'études et de recherche en économie et management) (Peypoch et Solonandrasana, 2007), nous nous sommes donc attachés à tester empiriquement cette relation à partir d'une méthodologie qui se base sur la méthode non-paramétrique qu'est la méthode DEA (*data envelopment analysis*) et sur la procédure de Simar et Wilson (2007). Si nous avons déjà utilisé cette méthodologie pour étudier les ressorts de la performance dans le secteur hôtelier (Barros *et al.*, 2010), notre objectif était ici de préciser comment gérer avec performance le portefeuille d'attractions touristiques d'un territoire.

Dans cette perspective, nos recherches ont ici un intérêt théorique, méthodologique et pratique. L'identification de l'importance du temps dans le phénomène touristique nous permet de formuler une nouvelle compréhension du comportement du touriste qui induit des suggestions non négligeables vis-à-vis de la gestion de la touristicité des territoires. Elle nous permet en effet de préciser comment, en tant que DMO, utiliser son portefeuille d'attractions pour améliorer la touristicité de son territoire de compétence. L'intérêt de ces précisions a d'ailleurs été validé par les praticiens, puisque nous en avons publié une partie dans la revue professionnelle *Espaces tourisme & loisirs* (Botti, Peypoch, Solonandrasana, 2006) et dans la revue internationale *Tourism*

*Management* (Botti, Peypoch, Solonandrasana, 2008). Au niveau méthodologique, nous formulons un cadre d'analyse de la performance touristique des destinations. De plus, la méthode que nous employons, malgré sa flexibilité d'utilisation et les problématiques managériales auxquelles elle peut répondre, n'a été que très peu utilisée pour aborder la performance touristique des territoires.

#### Stratégie collective

En passant de la dimension *attractive* à la dimension *collective* de la touristicité, ce n'était plus tant la manière d'utiliser les attraits de la destination que la manière avec laquelle les acteurs du territoire collaborent au sein d'une stratégie collective qui nous intéressait. Nos recherches ont alors pris le chemin de l'abduction et nous nous sommes placés dans la droite ligne d'auteurs comme Buhalis et Cooper (1998) qui précisent que les acteurs d'une destination doivent comprendre qu'il n'est pas dans leur intérêt de se concurrencer, mais plutôt d'unir leurs forces pour se confronter à la concurrence d'autres territoires.

Pour étudier cette préconisation, nous nous sommes attachés, dans un premier temps, à préciser le cadre théorique des dispositifs collectifs territoriaux. Ce faisant, nous avons montré comment ces stratégies, orientées autour de la valeur territoire, se positionnent vis-à-vis du corpus théorique sur les stratégies collectives (Le Roy et Yami, 2007). Nous avons également indiqué que ce type de démarche a pour principales caractéristiques de toucher l'ensemble des établissements du territoire, quels que soient leur secteur mais surtout leur taille, d'une part, et de viser une différenciation du produit-destination en signa-

lant sa qualité, d'autre part. En outre, nous avons précisé en quoi la structure du milieu, selon la perspective de Julien (2003) et les travaux de Gundolf *et al.* (2007), peut induire de la part de l'organisme touristique une démarche pro-active visant la mise en place d'une stratégie collective de type institutionnelle ou *top-down*.

Dans un second temps, nous avons étudié ce qui, à l'époque, se révélait comme le principal cas de stratégie collective à dimension territoriale : celui de la destination roussillonnaise d'Argelès-Sur-Mer. Cette dernière fut en 2006 la seconde destination française à lancer par l'intermédiaire de son OT un dispositif qualité visant la certification de la prestation de l'ensemble des établissements touristiques de son territoire. L'étude de ce cas eût pour principale conséquence de faire ressortir l'attitude réticente des opérateurs de petite taille, puisque l'OT ne put fédérer tous les acteurs du territoire, réduisant d'autant la portée de sa stratégie collective. Si le cas choisi représentait, à l'origine, un intérêt intrinsèque, son étude l'a révélé comme instrumentalement pertinent : il nous a en effet permis de confirmer la *fortress mentality* des petits établissements touristiques (Lynch, 2000).

Préciser comment utiliser de manière performante la dimension collective de la touristicité impliquait alors que nous apportions une explication à cette réticence paradoxale. Pour ce faire, nous avons tout d'abord emprunté à la spécificité de la très petite entreprise le phénomène de paroi (Torrès, 2003 ; Botti et Torrès, 2008). Ensuite, nous avons étudié le réseau social d'une destination ayant effectivement mis en place une stratégie collective institutionnelle : Lloret de

Mar, en Catalogne. Ce faisant, nous avons proposé une photographie de son réseau social à l'aide du logiciel Netdraw et nous avons pu affirmer l'importance de la proximité entre prestataires et institution touristique dans la mise en place d'un dispositif territorial.

Nos travaux ont donc ici aussi un intérêt théorique, méthodologique et pratique. Nous confrontons en effet le corpus théorique sur les démarches collectives au concept de destination-système dans lequel la co-opétition (Brandenburger, 1996) peut être vue comme une routine. Ce faisant, nous améliorons la compréhension que nous avons de la complexité et des limites des stratégies collectives institutionnelles à valeur territoriale et touristique. Nous réalisons ensuite une des premières études de réseau social de destination touristique. Enfin, nous apportons une explication à la réticence des petits opérateurs. Ce faisant, nous affirmons l'importance, dans la mise en place d'un dispositif territorial, de la proximité entre les établissements et la DMO.

\* \* \*

Au final, nos recherches doctorales possèdent d'une part une finalité prédictive par l'intermédiaire

des principes de management de l'attractivité et, d'autre part, une finalité descriptive et exploratoire par l'intermédiaire de l'étude de la dimension collective de la touristicité. Vis-à-vis de ces deux axes, si nous avons tenté de faire les choix les plus judicieux pendant notre doctorat, nos options méthodologiques et théoriques sont néanmoins autant de limites. Mais ces limites sont aussi des possibilités d'ouverture, des incitations à des recherches futures. Ainsi, si nous nous sommes attachés à développer un nouvel objet de recherche en gestion, la destination touristique, l'approche systémique adoptée nous a poussé à revenir sur différents champs théoriques : celui du tourisme, celui de l'attraction touristique, celui des stratégies collectives, celui de la petite entreprise et celui de la performance. Mais d'autres champs manquent à l'appel et les futures analyses augurées par cet objet de recherche qu'est la touristicité des territoires devront prendre la pleine mesure de ces lacunes pour parfaire et enrichir nos recherches. ■

(1) Laurent BOTTI, *Pour une gestion de la touristicité des territoires. Stratégie collective et management de l'attractivité*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montpellier I, novembre 2009.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Carlos P. BARROS, Laurent BOTTI, Nicolas PEYPOCH, Bernardin SOLONANDRASANA, "Managerial Efficiency and Hospitality Industry: The Portuguese Case", *Applied Economics*, 2010, à paraître.
- Laurent BOTTI, Nicolas PEYPOCH, Bernardin SOLONANDRASANA, "De la relation entre politique événementielle et attractivité touristique", *revue Espaces tourisme & loisirs*, n° 239, 2006, pp. 30-35.
- Laurent BOTTI, Nicolas PEYPOCH, Bernardin SOLONANDRASANA, "Time and Tourism Attraction", *Tourism Management*, Vol. 29 (3), 2008, pp. 594-596.

**Laurent BOTTI et Olivier TORRÈS**, "Small Tourism Business Resistance to Participation in Local Collective Strategies: The Proximity Management Approach Contribution", *Rural Enterprise and Management*, mars-avril 2008.

**Adam M. BRANDENBURGER**, *La Co-opétition. Une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, 1996.

**Dimitrios BUHALIS et Chris COOPER**, "Competition or Co-operation: The Needs of Small and Medium Sized Tourism Enterprises at a Destination Level", dans Eric LAWS, Bill FAULKNER et Gianna MOSCARDO (dir.), *Embracing and Managing Change in Tourism*, Routledge, 1998.

**Jean-Louis CACCOMO, Bernardin SOLONANDRASANA**, "Réflexions autour du concept d'attraction touristique. Analyse et taxonomie", *Téoros*, Vol. 3, B., 2002, pp. 68-71.

**Katherine GUNDOLF, Annabelle JAOUEN et Stéphanie LOUP**, "La place des institutions locales dans les stratégies collectives. Le cas du secteur du tourisme", *Revue française de gestion*, Vol. 32 (167), 2007, pp. 141-160.

**Jean-Michel HOERNER**, *Géopolitique du tourisme*, Coll. Perspectives géopolitiques, Armand Colin, 2008.

**Jean-Michel HOERNER**, *Dictionnaire utile du tourisme*, Centre international de recherche Vatel en tourisme et hôtellerie (Institut Vatel), 2009.

**Pierre-André JULIEN**, *Entrepreneuriat endogène et milieu*, Les Cahiers de l'ERFI, Vol. 10 (2-3), 2003.

**Neil LEIPER**, "Tourist Attraction Systems", *Annals of Tourism Research*, Vol. 17, 1990, pp. 367-384.

**Frédéric LE ROY et Saïd YAMI (dir.)**, *Stratégies collectives. Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, éditions EMS, 2007

**Jean-Pierre LOZATO-GIOTART, Michel BALFET**, *Management du tourisme*, Pearson Education, 2004.

**Paul A. LYNCH**, "Networking in the Homestay sector", *Service Industries Journal*, Vol. 20, 2000, pp. 95-116.

**Gérald ORANGE, Éric VATTEVILLE**, "Gouvernance territoriale et développement durable", dans Robert LE DUFF, Jean-Jacques RIGAL (dir.), *Démocratie et management local*, Dalloz, 2003, pp. 441-455.

**Kathryn PAVLOVICH, Kate KEARINS**, "Structural Embeddedness and Community-building through Collaborative Network Relationship", *M@n@gement*, Vol. 7, 2004, pp. 195-214.

**Nicolas PEYPOCH, Bernardin SOLONANDRASANA**, "Attraction touristique et durée des séjours en Languedoc-Roussillon", *Région et Développement*, Vol. 25, 2007, pp. 177-191.

**Steven PIKE**, *Destination Marketing Organisations*, Elsevier, 2004.

**Léopold SIMAR et Paul W. WILSON**, "Estimation and Inference in Two-Stage, Semi-Parametric Models of Production Processes", *Journal of Econometrics*, Vol. 136, 2007, pp. 31-64.

**Olivier TORRÈS**, "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue française de gestion*, Vol. 29 (144), 2003, pp. 119-138.

**Olivier TORRÈS**, *La Guerre des vins ; l'affaire Mondavi. Mondialisation et Terroirs*, Dunod, 2005.