

Lab.RII

**UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE
Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation**

CAHIERS DU Lab.RII
– DOCUMENTS DE TRAVAIL –

N°134

Septembre 2006



**DESTINATIONS
INNOVANTES
ET DEVELOPPEMENT
DU TOURISME**

Jean-Marie HAZEBROUCQ

DESTINATIONS INNOVANTES ET DEVELOPPEMENT DU TOURISME

INNOVATIVE DESTINATIONS AND DEVELOPMENT OF TOURISM

Jean-Marie HAZEBROUCQ

Résumé : En France, le poids économique du tourisme est considérable. Les « destinations » touristiques doivent faire face à une concurrence plus « frontale » entre les destinations et les offres. Il devient ainsi nécessaire pour les territoires, porteurs de destinations touristiques, de se différencier en recherchant un positionnement ou en le renforçant, de mettre en valeur ou de renforcer leur offre touristique et leur notoriété. Privilégier la créativité dans la production de l'offre tant pour conquérir de nouvelles clientèles que pour les fidéliser, tout en offrant de fortes valeurs ajoutées, participe des stratégies d'innovation que des sociétés « innovantes » ont su mettre en place avec succès.

Abstract: In France, the economic weight of tourism is notable. Touristic "destinations" have to face a strong competition between destinations and proposals. Territories have to be differentiated and to put forward their touristic proposals and their notoriety. Creativity is essential to attract new customers and is at the origin of the success of some innovative "societies".

DESTINATIONS INNOVANTES ET DEVELOPPEMENT DU TOURISME

INNOVATIVE DESTINATIONS AND DEVELOPMENT OF TOURISM

TABLE DES MATIERES

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. L'innovation : une nécessité pour les destinations touristiques | 4 |
| 1.1. L'«OR BLEU»... première industrie mondiale | 4 |
| 1.2. Développer une réflexion stratégique : l'expérience du monde « industriel » | 4 |
| 2. Problématiques de l'innovation dans les destinations touristiques | 5 |
| 2.1. Destinations touristiques: des innovations disséminées sur un « territoire » | 6 |
| 2.1.1. La nécessité d'une vision systémique | 6 |
| 2.1.2. S'appropriier un corpus de connaissances | 8 |
| 2.1.3. Un rôle moteur des Pouvoirs Publics | 9 |
| 2.1.4. Une « Matière touristique » riche de combinatoires innovantes multiples | 10 |
| 2.2. L'offre touristique : des caractéristiques spécifiques | 12 |
| 2.2.1. De la filière tourisme | 12 |
| 2.2.2. Un « système d'acteurs » entrepreneurs | 15 |
| 3. Destinations touristiques : des innovations relatives | 16 |
| 3.1. Des innovations de circonstance | 16 |
| 3.2. Un danger : dupliquer n'est pas forcément innover | 17 |
| 3.3. Les destinations touristiques : un avantage pour la diffusion | 18 |
| 3.4. Innover pour perdurer, dans l'espace et dans le temps | 18 |
| 3.4.1. La saturation de l'espace | 18 |
| 3.4.2. Des problèmes liés à l'expansion et à la charge territoriale | 19 |
| 3.4.3. Innover dans de nouveaux espaces : de nouvelles matières premières | 19 |
| 3.4.4. Une solution paradoxale | 20 |
| Conclusion | 22 |

1. L'innovation : une nécessité pour les destinations touristiques

1.1. L'«OR BLEU»... première industrie mondiale¹.

Ce titre provocateur du grand quotidien anticipait le rapport du WTO², Organisation Mondiale du Tourisme (O.M.T.), « Tourism - An Industry of Opportunity » qui rappelait la croissance de cette « industrie » et son impact sur l'emploi mondial. « Tourism is the world's fastest growing industry. After agriculture, it is expected to be the world's largest industry by 2010. It provides direct or indirect employment for 231 millions people or one dehors of every ten workers. » Selon les projections de l'Organisation Mondiale du Tourisme³ *Tourisme : horizon 2020*, le nombre de touristes triplera encore d'ici 2020. Dans son document, l'O.M.T. prévoit que les arrivées de touristes internationaux dépasseront le chiffre de 1,56 milliard d'ici 2020... À rapprocher des 25 millions de 1950 ! Et, d'ici 2010, les recettes devraient avoir quintupler par rapport à 1990. À ce jour, et malgré les épisodes dramatiques que beaucoup de pays aient eu à connaître, rien ne semble infirmer l'optimisme de ces prévisions : « Nous pensons que la forte croissance de l'industrie du tourisme va se poursuivre au rythme d'environ 4 % par an, au cours des deux premières décennies du XXI^e siècle »⁴.

En France, le poids économique du tourisme est devenu très important même s'il dénote une tendance récente à la stagnation. Le poids de la consommation touristique en 2004 est de 6,5% du PIB en euros courants (source : comptes du Tourisme, direction du Tourisme, INSEE). Les dépenses des touristes et excursionnistes étrangers en France représentent 32,8 milliards d'euros (source : Banque de France), permettant de réaliser en 2004 un solde des échanges extérieurs de 9,8 milliards d'euros. La France est « leader » sur les courts séjours (inférieurs à 3 nuits). En Europe : elle représente 17% de l'ensemble des courts séjours des Européens à l'étranger. Le tourisme est devenu ainsi pour beaucoup de territoires le poids lourd des activités de loisirs mais aussi « un système complexe, multifactoriel, de dimension multidisciplinaire ».⁵

1.2. Développer une réflexion stratégique : l'expérience du monde « industriel »

Dans ce contexte, l'offre explose et tend à excéder la demande : selon le baromètre *Tourismage* (OMT), 149 pays et 230 régions ont mis en œuvre en 2004 une action organisée de promotion touristique. Ainsi les « destinations » touristiques doivent faire face à une concurrence plus « frontale » entre les destinations et les offres. Il devient ainsi nécessaire pour les territoires, porteurs de destinations touristiques, de se différencier en recherchant un positionnement ou en le renforçant, de mettre en valeur ou de renforcer leur offre touristique et leur notoriété. Ce développement du tourisme représente ainsi une autre forme de « mondialisation »⁶ où la concurrence de plus en plus vive entre les destinations touristiques les amène de même à capter, augmenter ou préserver part de marché et chiffres d'affaires. Ce qui impose, pour le moins, des

1 « le Monde » ECONOMIE (Première, 08/07/97)

2 INTERNATIONAL TOURISME A Global Perspective, WTO 1999, 406 p

L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) est la principale organisation intergouvernementale dans le domaine du tourisme. L'OMT, dont le siège est à Madrid, a été mandatée par 138 pays et territoires, pour promouvoir et développer le tourisme. L'objectif de l'OMT est de promouvoir le tourisme en tant qu'important moyen de renforcement de la paix et de la compréhension entre les nations, de développement économique et de commerce international.

3 *Tourisme : horizon 2020* (documentation OMT 2001)

4 FRANCESCO FRANGIALLI, secrétaire général O.M.T., BERLIN, salon du tourisme, I.T.B., mars 97

5 LOZATO-GIOTART, J.P., BALFET M / Management du Tourisme les acteurs, les produits et les stratégies PEARSON 2004

6 Mondialisation entre guillemets, car le marché mondial représente environ 600 millions de consommateurs « solvable » sur les 6 milliards d'habitants de notre planète ; de même pour le tourisme, l'Europe occidentale et l'Amérique du Nord concentrent 70% des arrivées touristiques...

réflexions stratégiques, si l'on veut éviter les aléas d'une « cueillette » sauvage. Or, face à une « mondialisation » de plus en plus affirmée, qui a développé une concurrence « sauvage » entre produits industriels, la majorité des firmes ont réagi en développant des stratégies de différenciation. Il s'agit donc de s'inspirer des stratégies déjà mise en œuvre dans d'autres secteurs industriels pour s'adapter à l'évolution des marchés, en utilisant et en testant méthodes et outils qui ont montré leur pertinence dans d'autres secteurs d'activités. Permettre à la créativité de s'épanouir dans la production de l'offre tant pour conquérir de nouvelles clientèles que pour les fidéliser, tout en apportant la possibilité de fortes valeurs ajoutées, participe de stratégies que des entreprises « innovantes » ont su mettre en place avec succès.

Déjà on peut observer dans le secteur du tourisme, un rythme d'innovation qui s'accélère, « sous la double poussée des changements des comportements des ménages et des mutations technologiques de grande ampleur, notamment avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC).⁷ Ce rythme d'innovation n'est pas sans poser à la fois des problèmes des ruptures (l'exemple du monde des agences de voyages) que celui des échecs qu'il engendre. Les études menées sur une dizaine d'années, grâce aussi à la participation, dans plus d'une centaine de projets de ce type, des étudiants du Master Tourisme de l'ULCO, ont permis de mettre en avant des spécificités de ce secteur qui touchent à la fois les innovations et les « entrepreneurs » suivant une dichotomie chère à Joseph Schumpeter. L'idée directrice étant à la fois de permettre la multiplication mais aussi le développement et le succès de ces innovations en soignant le cycle du management de leurs projets⁸.

Ce rôle majeur des innovations dans l'impulsion et la transformation de nature qualitative d'un système économique, Joseph Schumpeter l'avait en effet déjà théorisé à l'aube du XXe siècle⁹. En insistant à la fois sur le rôle de « l'entrepreneur » et en délimitant le vaste champ de l'innovation, il avait résumé les possibles dans ce qui est devenu depuis des pistes de réflexions différenciées : nouveaux produits, nouveaux marchés, nouveaux procédés de production, nouvelles matières premières, nouvelles organisations.

2. Problématiques de l'innovation dans les destinations touristiques

Si la difficulté de favoriser l'émergence de « l'invention » dans des entités « homogènes » pose de nombreux problèmes auxquels s'ajoutent ceux de sa nécessaire diffusion pour en faire une innovation, la production disséminée sur un « territoire », particularité des destinations touristiques, rend plus délicate à la fois l'émergence de l'invention et la réalité de sa diffusion. Or si l'on reprend comme pistes de réflexions la classification de ces « nouveautés » issues de la pensée de J. Schumpeter, une première spécificité apparaît qui concerne les « « nouvelles » matières premières », en fait les « territoires » des destinations touristiques. Ceux-ci interfèrent tant sur les procédés de fabrications que sur les produits et les marchés. La seconde concerne les « nouveaux produits » ou la notion même de produit pose problème. Enfin se pose le problème de l'ensemble hétérogène des entrepreneurs, y compris le touriste à la fois acteur et consommateur, insérer dans « un système d'acteurs en relations avec un système de lieux et un système d'images »¹⁰.

7 DECELLE F.X., IREST (Institut de Recherche et d'études Supérieures du Tourisme), UNIVERSITÉ PARIS I PANTHÉON-SORBONNE ESPACES 185 • SEPTEMBRE 2001

8 HAZEBROUCQ J.M. & BADOT O. / *Le Management De Projet*, que-sais-je ?, P.U.F. PARIS 1996

9 SCHUMPETER J. / *Théorie de l'évolution économique* ("Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung"), 1912

10 CAZES G. / *Fondements pour la géographie du tourisme*, Paris Bréal 1992

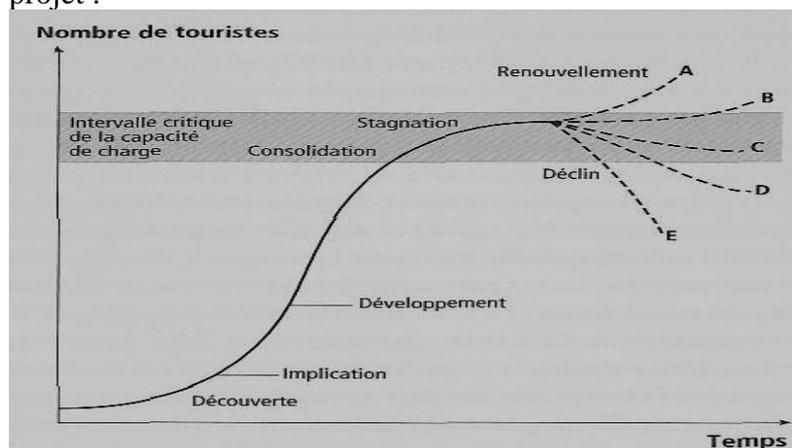
Il devient ainsi pertinent d'appliquer à ce « système tourisme »¹¹ les regards issus du management de projet : l'innovation n'est-elle pas une invention dont le « projet » a réussi, aboutissant ainsi à sa réalisation, son introduction, sa diffusion et son intégration dans le milieu social ? La maîtrise du management du projet « innovant » dans ce champ complexe devient ainsi fondamentale.

2.1. Destinations touristiques: des innovations disséminées sur un « territoire »

2.1.1. La nécessité d'une vision systémique

Le tourisme est de plus en plus résumé comme « un changement provisoire d'habiter »¹². Ce qui donne à l'espace un rôle clé. L'espace touristique, tant le territoire traversé que le territoire d'accueil peut-être considéré en effet « comme « la » matière première des loisirs et des activités touristiques il est à la fois le support et le cœur du « géosystème touristique ». Les paramètres « territoriaux naturels et anthropiques sont à la base du paradigme de l'attractivité touristique »¹³. Ils déterminent « la touristicité » du territoire, sa potentialité attractive. L'innovation se doit de contribuer ainsi à l'augmentation de cette « touristicité ». Elle se doit de contribuer à la notoriété du lieu du monument, de l'événement, à l'amélioration de la logistique d'accès, d'accueil, d'hébergement... Le Puy du Fou en Vendée, apparemment isolé, doit une bonne part de son succès de pouvoir s'appuyer sur une destination touristique reconnue, sur une bonne logistique d'accès (autoroutes, voies ferrées, aéroport de Nantes), et un système d'hébergement efficace (chambres d'hôtes, gîtes ruraux, camping).

L'espace touristique est le lieu « d'interactions territoriales qui relient ensemble les données socioculturelles, naturelles, patrimoniales et techniques »¹⁴. Ce que l'on nomme « destination touristique » en fait « macro-produit touristique »¹⁵, repose donc sur des espaces protéiformes, soumis à des interactions multiples, un véritable « système touristique ». Les recherches ont montré¹⁶ que ces espaces et leurs activités touristiques avaient un cycle de vie de forme similaire à celui d'un produit ou d'une activité proche des phases réalisation et du développement d'un projet :



Cycle d'évolution selon BUTLER

11 LOZATO-GIOTART J.P. / Géographie Du Tourisme, De L'espace Consommé à L'espace Maîtrisé PEARSON 2003

12 KNAFOU R. / MIT (Mobilité Itinéraires et Territoires), cahiers du GDR tourisme, lieux et réseaux N°1

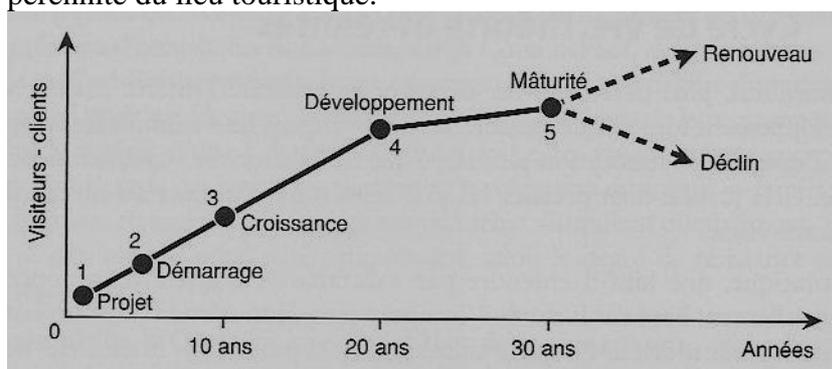
13 LOZATO-GIOTART J.P. / Géographie Du Tourisme, De L'espace Consommé à L'espace Maîtrisé PEARSON 2003

14 ibidem

15 TOCQUER G., ZINS M., HAZEBROUCQ J.M., Marketing Du Tourisme, Gaëtan Morin Editeur-Europe 1999

16 BUTLER R.W. The concept of a tourisme Area, Cycle of Evolution, The Canadian Geographer N°1, 1980

Ils demandent ainsi une adaptation régulière par de nouveaux projets innovants aux nouvelles pratiques touristiques sous peine pour le moins de s'engourdir ou de voir poindre de nouvelles activités qui les supplantent, telle l'histoire de la « station » de Boulogne sur mer¹⁷. Le difficile redéploiement des stations thermales face à la croissance importante des centres de thalassothérapies ou de centre de gymnique (« fitness »), ou encore « spa » etc. en est un autre exemple. Cependant, s'agissant de territoire, l'échelle temps est à prendre en considération comme le montre les analyses spatio-temporelles réalisées sur des destinations déjà « anciennes » (stations de sports d'hiver, thermales, balnéaires...)¹⁸. L'exemple, sur près de 200 ans, de Saint Gervais les Bains¹⁹, sœur jumelle de la station de Chamonix, montrent les innovations qui ont été menées pour chaque nouvelle phase de développement nécessaire à la pérennité du lieu touristique.



Une autre échelle de temps...

À cette « macro » échelle de temps correspond aussi une micro échelle temporelle liée au touriste, et symbolisée par le temps basket²⁰, directement fonction des accès et de l'éloignement des bassins émetteurs, mais aussi des potentialités du territoire. C'est dire si le projet de liaison d'un TGV, ou d'une compagnie « Low-cost » bouleverse fortement cette micro échelle en augmentant considérablement le « temps basket » et permet par exemple des pratiques de courts séjours sur une destination. C'est l'ensemble de ces analyses « spatio-temporelles » qui devrait déterminer le type et le niveau d'exploitation touristique d'une destination et ce en proposant une vision systémique.

De plus l'émergence²¹ d'une destination touristique se fait, soit dans des lieux constitués, avec une économie locale déjà structurée, volonté de diversification ou de relance économique, soit par création presque ex nihilo²², avec à chaque fois une autre utilisation du territoire par de nouvelles pratiques innovantes. Il s'agit à chaque fois d'invention touristique, plus ou moins adapté au territoire (on peut mettre en parallèle la ville de Bruges et celle de La Panne et de la côte belge en général !) Ou encore... l'implantation de palmiers à Nice, avec dans les

17 A Boulogne sur mer s'édifia la première station touristique de France à l'initiative de Monsieur Oéry de Bécourt, ancien Maître des Eaux et Forêts du Boulonnais qui avait construit un établissement balnéaire dont la nouveauté assura la fréquentation et fut l'objet d'un privilège spécial accordé pour cent ans par lettres royales du 10 décembre 1785. Après la Révolution, l'activité touristique se poursuivit par l'édification d'un nouvel établissement thermal. (Cité in ouvrage collectif le tourisme acteurs lieux et enjeux, STOCK M., DEHOORNE O., DUHAMEL P., GAY J.-C., KNAFOU R., LAZZAROTTI O., SACAREAU I., VIOLIER P., BELIN 2003)

18 LOZATO-GIOTART, J.P., BALFET M / Management du Tourisme les acteurs, les produits et les stratégies PEARSON 2004

19 DEPREST F. enquête sur le tourisme de masse, l'écologie face au territoire BELIN 1977

20 le temps basket représente le moment où les heures exclusivement consacrés à une activité, en ne comptabilisant que le temps réel d'activité comme au basket (cf. LOZATO-GIOTART, J.P)

21 CLARY D./ le tourisme dans l'espace français, Masson 1993

22 l'exemple de LA COTE d'AZUR devenue une conurbation s'étirant sur plus de 60km avec un million d'habitants, 20 fois plus qu'il y a deux cents ans, avec un CA touristique (hors transport et investissement) de 5 milliards d'euros, ou plus proche du Touquet Paris-Plage jaillit des dunes désertes sont les résultats de ce type d'émergence...

innovations un éventuel « recyclage »²³ des activités antérieures (usines-musées, poterie...). C'est de toute manière, le différentiel entre les lieux qui crée la démarche touristique : modes de vie, climat, rupture d'habitudes, style de vie, habillement, langue, comportements, paysage... Innover dans un territoire, c'est ainsi accentuer ce différentiel, le creuser en démultipliant ces différences.

2.1.2. S'appropriier un corpus de connaissances

Aussi, s'agissant de territoire, les innovations peuvent être nombreuses et multiformes, mais se doivent d'être confrontées à une réflexion stratégique globale issue de la notion même de système, fonction d'un « barycentre ou optimum touristique »²⁴. Elles impliquent l'intégration des particularités de cette production liée à des « espaces » hétérogènes, qui même s'ils peuvent faire partie de typologies pertinentes, restent « uniques » par les « parties » qui les composent et leurs interrelations personnelles. De ce fait ils possèdent des caractéristiques identiques aux projets en général, et procèdent des mêmes problématiques, hétérogénéité et transversalité, superposition de cultures multiples, recherche de consensus, d'objectifs communs, effets novateur, souvent « a-historique », et doivent obéir à minima aux mêmes règles de succès. Ces projets innovants, si on reprend les systèmes « hommes-modèles »²⁵ sont d'abord, s'agissant de territoires, des projets qui concernent des rapports hommes/hommes, ou hommes/idées, bien que les systèmes hommes/matière ou homme/exploitation nature, soient aussi concernés tels l'aménagement du territoire ou la notion de durabilité... Or comme le rappelle l'ODIT²⁶, tout porteur, public ou privé, de projet touristique (création, développement ou repositionnement) avant de s'engager dans un processus lourd de validation économique, juridique ou technique, se doit de réaliser en amont une analyse préalable de son projet. Qu'il s'agisse d'un équipement existant, d'une création, d'un événement ou d'une stratégie territoriale.

Ces projets innovants nécessitent ainsi des compétences en management de projet (qui « désigne des méthodes ou des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires, fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps et de ressources »²⁷). Or le management par projet n'est plus l'exclusivité de certains secteurs d'activité comme l'aéronautique, la construction ou le spatial. Déjà beaucoup d'autres industriels ont ressenti la nécessité d'un fonctionnement transversal de leur entreprise²⁸. Pourtant le secteur du tourisme pèse désormais davantage que des industries aussi puissantes telles l'aéronautique ou l'automobile qui ont su, à leur profit, diffuser et s'approprier ce corpus de connaissances, encore peu connu ou utilisé de façon parcellaire dans le domaine des projets de tourisme et des loisirs.

Pourtant, comme le faisait remarquer l'AFIT²⁹, à propos des retombées « d'équipements structurants », et de méthodes et d'outils développés de longue date dans le management de

23 in ouvrage collectif : le tourisme acteurs lieux et enjeux STOCK M., DEHOORNE O., DUHAMEL P., GAY J.-C., KNAFOU R., LAZZAROTTI O., SACAREAU I., VIOLIER P. BELIN 2003

24 LOZATO-GIOTART J.P. / Géographie Du Tourisme, De L'espace Consommé à L'espace Maîtrisé PEARSON 2003

25 DECLERCK R.P., P. EYMERY, M.A. CRENER - Le management stratégique des projets, Editions Hommes et Techniques, 1980

26 ODIT (Observation, Développement et Ingénierie Touristique) Groupement d'Intérêt Public

27 DECLERCK R.P., P. EYMERY, M.A. CRENER - Le management stratégique des projets, Editions Hommes et Techniques, 1980

28 JOLIVET F./NAVARRE C., Grands projets, auto-organisation, méta-règles : vers de nouvelles formes de management des grands projets, Gestion 2000, Vol. 9, n° 2, 1993

29 AFIT (Association Française d'Ingénierie Touristique) regroupée depuis dans l'ODIT (Observation, Développement et Ingénierie Touristique) Atelier de montage de projets du 22/03/2000, ESPACES 170

projet, telle l'analyse de la valeur, ou encore l'analyse fonctionnelle : « force est de constater que peu d'équipements, voire aucun, n'ont fait la démarche de mettre en place un tel système d'analyse et d'évaluation ». Que dire dans le cas « d'événements structurants », éphémère pourtant, dont le coût dans certain cas avoisine ceux d'un équipement... Maîtriser le management des projets touristiques et de loisirs, culturels ou sportifs, et les pratiques « événementiels », devient ainsi, comme dans les autres industries, une nécessité stratégique si l'on désire que les « inventions » deviennent de réelles innovations. D'aucuns, sociétés privées, ou encore collectivités territoriales ont pris conscience de l'importance d'un bon management du projet et n'hésitent pas à créer autour d'experts des cellules projets afin de tenter d'éviter ou de limiter les échecs.

2.1.3. Un rôle moteur des Pouvoirs Publics

Il apparaît ainsi important de susciter une réflexion globale au niveau territorial pour faire naître le désir d'un rapprochement des idées et d'une mise en cohérence autour d'un, ou plutôt de plusieurs projets pour le territoire. Cependant « la prospective territoriale est plus difficile à mener qu'une prospective d'entreprise pour les consultants impliqués dans l'animation. L'origine et les finalités de la demande sont rarement claires ; les interlocuteurs ont des attentes multiples et souvent contradictoires ; les moyens financiers ne sont pas toujours à la hauteur des objectifs poursuivis »³⁰.

L'hétérogénéité des acteurs, aux stratégies multiples, crée une forme de complexité telle que « ces problèmes liés à l'accélération du temps et (à) la mondialisation de l'espace ne peuvent plus être résolus par un seul décideur. Ils exigent la coopération de partenaires multiples dont les intérêts ou les idéologies divergent »³¹... « Il serait utile d'initier et de favoriser, à l'échelon d'un territoire, les échanges et les débats, en associant l'ensemble des professionnels concernés par la chaîne touristique au travers de la création de clubs de réflexion stratégique et de groupes de projets, animés par des organismes institutionnels, des organismes consulaires, ou des syndicats professionnels. »³² Le rôle de veille technologique ou sociologique, primordiale dans l'innovation n'est pas assumé ou reste encore embryonnaire ou trop peu accessible au niveau des territoires, alors que l'intégration de plus en plus forte des temps de travail, de loisirs, de vacances crée pour les territoires de nouveaux enjeux ou la créativité, l'inventivité et l'innovation deviennent primordiales...

Des initiatives sont à saluer : Eurotourisme, action stratégique lancée par Eurêka afin de stimuler des projets et des partenariats entre les opérateurs touristiques et technologiques. Ou encore les Premières rencontres technologiques du tourisme, qui ont eu lieu en novembre 2000 à Santander (Espagne), qui ont permis à quelque 200 entreprises des nouvelles technologies, opérateurs touristiques, organismes institutionnels et experts, issus d'une vingtaine de pays étrangers, de se rencontrer et d'échanger. Des destinations ont compris le rôle important qu'avaient à jouer en tant que « catalyseurs d'innovations »³³ les pouvoirs publics et les collectivités territoriales. La création d'agences de développement, d'observatoires régionaux etc. va dans ce sens, bien que trop souvent cantonnés dans des rôles macro-économiques. Leur rôle serait plus d'inciter les

30 Michel GODET, CNAM, spécialiste renommé de prospective industrielle

31 LEVESQUE A./ Partenaires Multiples Et Projet Commun L'harmattan 1993 Paris

32 Patrick VICERIAT, Président de l'Association française des experts et scientifiques du tourisme, (AFEST) , expert auprès de l'Anvar et d'Eurêka, coauteur de l'ouvrage Tourisme des années 2010 (Documentation française). Il intervient dans le Master tourisme de l'ULCO

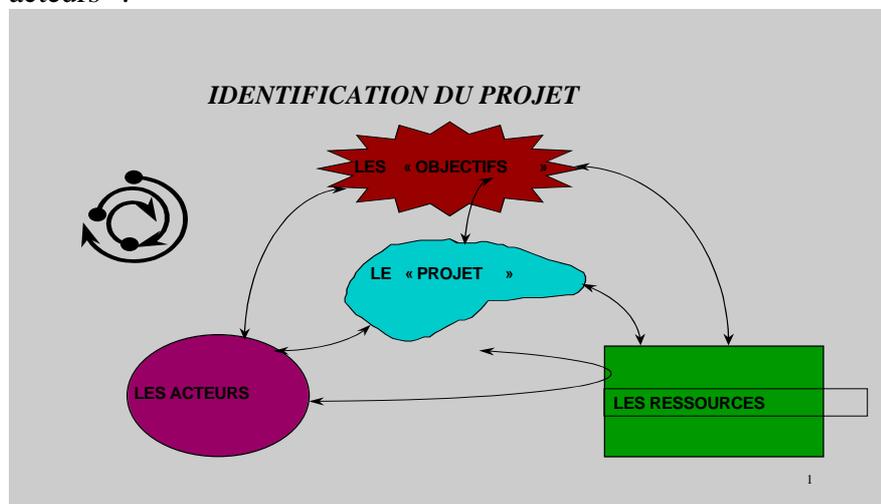
33 Ibidem

porteurs de projets à plus de sélectivité, de rigueur et de professionnalisme en leur fournissant réflexions, conseils, outils et méthodes. De ce fait elles sont souvent mal perçues par l'innovateur ou l'entrepreneur qui recherche plus d'accompagnement, d'aide à la réalisation de son projet. Il s'agit plus de fournir ce que l'on appelle dans le monde des projets des « champions », des parrains, des accompagnants de terrain.

Un vivier existe : les étudiants en stage projet des Master spécialisés. Certaines collectivités ont bien compris l'apport de ces jeunes et n'hésitent pas à prolonger, par des contrats à durée variable, le stage effectué afin que le projet soit mené à bonne fin. Le recul, sur plus de 10 années, montre, que ces jeunes, hommes ou femmes « de projet », en s'appropriant le projet, compensent leur inexpérience par une énergie...et une santé prodigieuses. Ce sont de véritables « tout terrain » (4X4) des projets touristiques, qui en plus de leurs compétences nouvelles insufflent dynamisme et optimisme auprès des « entrepreneurs » formant souvent des « binômes » qui perdurent dans l'exploitation et le développement du projet.

2.1.4. Une « Matière touristique »³⁴ riche de combinatoires innovantes multiples

Dans ce contexte, élaboration et choix des axes stratégiques, prise de décision, management des projets, demandent méthodes et outils aptes à dessiner des cartographies communes, à aider à la constitution de visions communes, à faire émerger des consensus en utilisant itérations et rétroactions : il s'agit alors de se rapprocher des méthodes et outils du management de projets utilisés dans la phase de conception des projets. Ainsi, appliquer les méthodes du management de projet implique la définition du projet. Sa conception, sa formulation passe par l'interaction permanente entre les trois pôles : objectifs, ressources et acteurs³⁵.



S'agissant d'un « espace » spécifique, l'inventaire permanent des ressources disponibles est donc primordial. On peut distinguer, dans les domaines des projets touristiques, quatre grandes familles de ressources qui sont des bases possibles d'innovations :

- Celles de types physiques, géographie, climat, sites, végétation etc. ;
- Celles patrimoniales, l'apport des Hommes. On trouve de façon habituelle deux types de patrimoine : « matériel », qui concernent les réalisations construites « de la main de l'homme » :

34 DEWAILLYJ.-M., FLAMENT E., Géographie du tourisme et des loisirs SEDES 1993

35 HAZEBROUCQ J.M., Le Management Des Projets de Tourisme et de Loisirs, Gaëtan Morin Editeur-Europe 1999

sites, géographiques, archéologiques, préhistoriques, villes, villages, artisans, traditionnels édifices religieux, militaires, industriels, monuments, musées, parcs et jardins, lieux de mémoire, hébergements, transports et « immatériel », centré sur « l'animus » : foires, marchés, fêtes, manifestations, traditions, festivals, événements, gastronomie ;
 — les ressources humaines elles-mêmes, qui font partie, compte tenu de leur importance s'agissant d'interactions sur un territoire, d'un pôle spécifique,
 — enfin, non négligeable comme dans tous projets les ressources... financières.
 L'ensemble constituant ce que J.M. DEWAILLY nomme la « matière touristique (qui) réside dans l'ensemble des lieux et événements qui sont objet de tourisme »³⁶

Pour clarifier cet environnement, on s'appuiera sur des outils comme celui de la «matrice des projets touristiques»³⁷, matrice proche des matrices d'interaction et de liaisons ou encore des matrices de définition de systèmes, de découverte,³⁸ utilisées dans les phases de conception et de formulation, mais aussi en diagnostic pour faire apparaître l'existant et ... les « manques, » force alors de propositions. Les projets, dans le domaine du tourisme et des loisirs, s'inscrivent ainsi de façon virtuelle dans cette matrice. Elle donne une vision plus « ramassée », plus claire, dans chaque domaine, facilite la compréhension du Diagnostic et/ou des Stratégies, rend possible une vision « systémique », concrétise la notion de « portefeuilles » d'activités et les besoins de complémentarités : elle devient alors un cadre d'analyses pour dialogues et devient outil de Communication symbolisée par les 5 « E »... et les 3 « A ».

| OBJECTIFS | ESPACE | ENVIRONNEMENT | EQUIPEMENT | EVENEMENT | ENCADREMENT |
|-------------|--------|---------------|------------|-----------|-------------|
| AMENAGER | | | | | |
| ANIMER | | | | | |
| ADMINISTRER | | | | | |

Représentation symbolique de la Matrice des projets touristiques.

Ainsi à titre d'exemple, les innovations propres au « E », l'espace, concerneront la mise en réseau physique, liée à au « A » de l'aménagement (logistique d'accès) mais aussi au « A » de l'animation : club de réflexion, groupe de projets, journées thématiques, de « débriefing », et/ou la mise en place de réseaux virtuels (serveurs informatiques, bornes d'accès, centre de documentation téléphonie active). Le « A » d'administration pouvant être par exemple la constitution d'une SEM, d'une Agence, de lieux de rencontre (Maison de ou du)...

Le « E » d'équipements peut poser les problèmes de la création ou de l'exploitation d'équipements « moteurs », « structurants », « innovants » tel le Palais omnisport de Bercy qui, « par sa modularité et l'ingéniosité de sa conception, se transforme aisément en terrain de motocross ou lac artificiel ou patinoire »³⁹. Ou d'innovation dans leur utilisation : un Centre Equestre ou des tennis couverts peuvent devenir des « show-rooms », un aéroport, un champ de foire, une piscine un lieu de défilés de mode. Les innovations qui permettent de « Rendre étrange

36 DEWAILLYJ.-M., FLAMENT E., Géographie du tourisme et des loisirs SEDES 1993

37 HAZEBROUCQ, J.M./"le management des projets de tourisme et de loisirs » 2000, Presse Universitaires du Canada, Gaëtan Morin éditeur .

38 DECLERCK R.P., P. EYMERY, M.A.CRENER - Le management stratégique des projets, Editions Hommes et Techniques, 1980

39 PIGEASSOU C. Panorama de l'innovation sportive UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER 1, ÉQUIPE CORPS ET CULTURE

ce qui est familier et familier ce qui est étrange »⁴⁰ participe à l'accentuation du différentiel. C'est le cas des vias ferratas aujourd'hui « elles introduisent des développements et des usages nouveaux d'activités traditionnelles »⁴¹. Ces réflexions expliquent l'apparition de concepts d'équipements plus récents, parcs ludiques aquatiques tel Aqualand, parc aventure, aerospace etc.

Le « E » d'événementiel renvoie à une actualité économique, sportive, culturelle, artistique, se faisant « de plus en plus l'écho de moments forts, festifs et / ou relationnels, privés et / ou publics aux formes et objectifs divers : lancement de produits, assemblées générales d'actionnaires, congrès, colloques, expositions, manifestations sportives ou culturelles, salons, forums, séminaires et conventions d'entreprises, qui concernent des publics variés, ciblés ou grand public, externe ou interne à l'organisation, et qui sont regroupés sous le mot valise « d'événements » ou d'événementiel. »⁴² Le « E » d'encadrement pose le réel problème du « management » des activités touristiques et en particulier celui de leur développement. Certaines régions sinistrées, largement indemnisées, n'ont pu, faute d'encadrement formé, mener à bien des projets susceptibles d'augmenter de façon durable leur attractivité, de fidéliser leur clientèle et ont dû se contenter de coûteuses campagnes publicitaires mener par des firmes spécialisées.

Une forte demande de formation émerge ainsi des destinations, « pays », régions, « nationales ou internationales, régions désormais en concurrence, mais aussi des destinations émergentes. Sur 10 ans, à l'ULCO, les étudiants en Master Tourisme représentent plus une trentaine de nations sur plus d'une centaine de destinations. Elle concerne désormais des organisations privées du secteur, des collectivités territoriales, des organismes à but non lucratif, certaines administrations publiques ou parapubliques, qui tous doivent faire face à l'incompréhension des objectifs et aux résistances aux changements de toute communauté, répondre à la satisfaction de clients-usagers, prendre en compte des aspects humains, veiller à l'insertion du projet dans son environnement, mesurer l'impact en dehors de seuls critères monétaires.

2.2. L'offre touristique : des caractéristiques spécifiques

2.2.1. De la filière tourisme

Comme le rappelle Lozato-Giotard⁴³, la filière tourisme est constituée de la production de divers secteurs d'activité constituant une chaîne de fonctions, base de la chaîne de valeur associée au produit touristique. Cependant les auteurs s'entendent sur le fait que l'expression « produit touristique » a un sens très large⁴⁴ : « le concept de produit touristique relève d'un champ sémantique incertain », voir conteste le parallèle fait entre tourisme et industrie, produit industriel et produit touristique⁴⁵. Si le produit est le « résultat d'un processus lié à une opération humaine »⁴⁶, le « produit touristique »⁴⁷, résulte d'une « combinaison complexe de dimensions

40 une définition de la synectique

41 PIGEASSOU C. Panorama de l'innovation sportive UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER 1, ÉQUIPE CORPS ET CULTURE

42 HAZEBROUCQ J.M. : De la communication événementielle à l'animation événementielle Outil de développement touristique, in Colloque Champlain , ESTHUA université d'Angers, UQUAM (Canada), Groupe Sup de Co La Rochelle, Université de La Rochelle, mai 2006

43 LOZATO-GIOTART, J.P., BALFET M / Management Du Tourisme les acteurs, les produits et les stratégies PEARSON 2004

44 TOCQUER G., ZINS M., HAZEBROUCQ J.M., Marketing Du Tourisme, Gaëtan Morin Editeur-Europe 1999

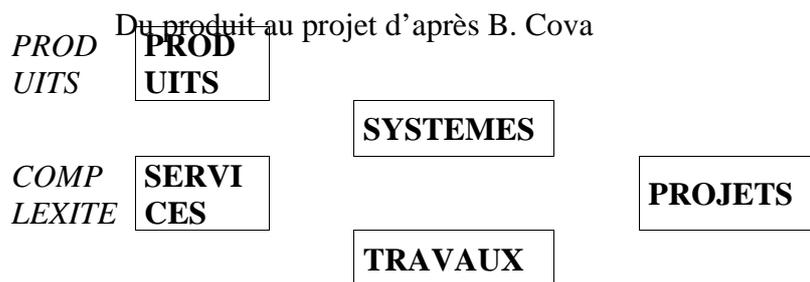
45 DEWAILLY J.M., in Colloque Journées du Tourisme Université du littoral oct. 96

46 Le Robert, dictionnaire de la langue française , édit 2002

47 LOZATO-GIOTART, J.P., BALFET M / Management du Tourisme les acteurs, les produits et les stratégies PEARSON 2004

spatiales (géographiques, économique, culturelle...), d'échelles temporelles d'ampleur variable (loisirs, excursions, courts séjours, vacances) de processus productifs divers (hôtellerie, restauration, transports) et de schémas relationnels complexes (personnels ou collectifs, marchands ou non-marchands, normés ou spontanés). Il s'agit « d'articuler » à chaque fois un certain nombre de fonctions, ce qui donne sa « nature hétérogène »⁴⁸ aux composantes tangibles ou intangibles, complexifiée par le déroulement spatio-temporel de la prestation et les interactions possibles. Les aspects tangibles et les caractéristiques matérielles, la « réalité palpable » d'un produit, ne s'y retrouvent pas : « la prestation touristique est plutôt du domaine de l'abstrait, du service dont la principale caractéristique est l'immatérialité des composantes et des processus. »⁴⁹. Cependant des définitions plus larges ont été formulées⁵⁰ telle celle, déjà ancienne, de Kotler et Turner⁵¹, pour qui « un produit est tout ce qui peut être offert à l'attention, l'acquisition, l'utilisation ou la consommation d'un marché : cela comprend les objets physiques, les sciences, les personnalités, les lieux, les organisations et des idées ».

Il reste que, quels que soient les critères retenus, la mutation du tourisme et des loisirs et leur développement imposent des *transactions*⁵² de plus en plus complexes entre les acteurs. Cette complexité de plus en plus forte doit faire glisser les développements *marketing* de produits de tourisme et de loisirs, basés sur les *4P*⁵³ dans un éventail de produits aux très nombreuses dimensions⁵⁴ qui côtoie ainsi des stratégies de management de projets⁵⁵. Les spécialistes du marketing d'affaires et du *néo-Marketing*⁵⁶ ne s'y sont pas trompés. Ainsi, B. Cova⁵⁷ montre l'évolution de la notion de produits et de services vers la notion de projet, et ce, en fonction de la complexité de la transaction.



L'échelle de complexité d'un produit touristique toujours « enchâssé » dans un territoire est devenue ainsi un critère déterminant. Très souvent dans les projets du domaine du tourisme et des loisirs, les acteurs, pas toujours spécialistes, sont en nombres importants. Ils deviennent souvent, par leur qualité et leur nombre, eux-mêmes un élément de la complexification du projet. Si l'on résume les prestations touristiques par une intégration de différents produits et services, les innovations peuvent toucher à la fois les différents univers et leur intégration. Toutes les formes d'innovations peuvent s'y exprimer : alliances stratégiques ou billet électronique dans le transport, nouveaux modes d'hébergement (résidence tourisme, suitehotel d'Accor, tippis,

48 VELLAS F., Le Tourisme, Economica 1992

49 LOZATO-GIOTART, J.P., BALFET M / Management du Tourisme les acteurs, les produits et les stratégies PEARSON 2004

50 TOCQUER G., ZINS M., HAZEBROUCQ J.M., Marketing Du Tourisme, Gaëtan Morin Editeur-Europe 1999

51 KOTLER P., TURNER R. / Marketing management, Prentice-Hall of Canada, Ontario 1981

52. O.E. WILLIAMSON, Markets and hierarchies, the Free Press, NY1975

53. Le « mix » : Produit, Promotion, Price, Place.

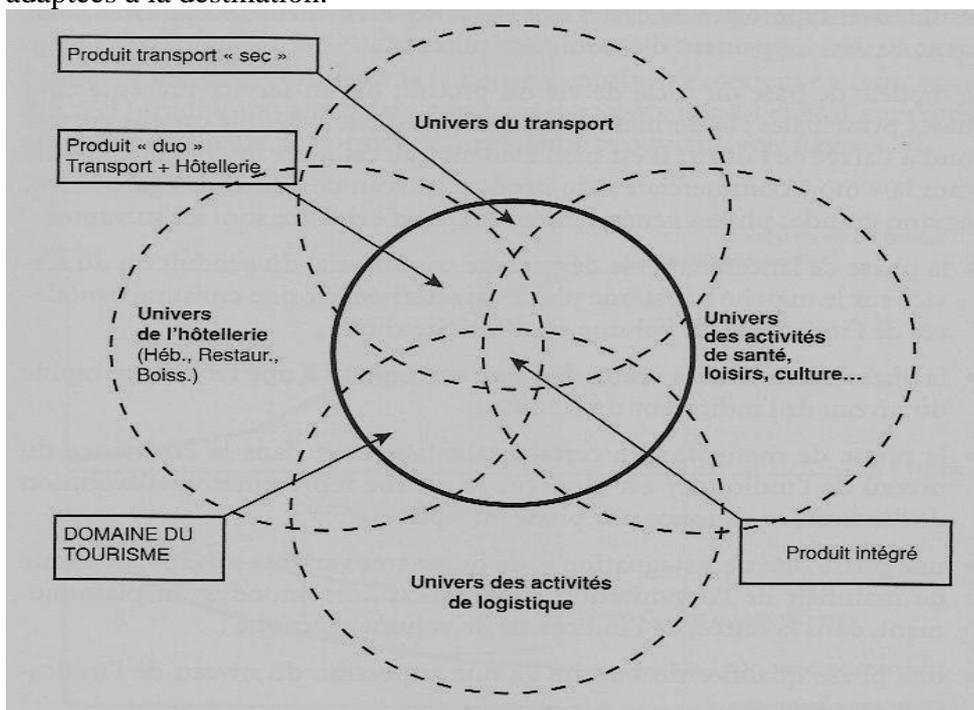
54 Cf. exemple p164-165, TOCQUER G., ZINS M., HAZEBROUCQ J.M., Marketing Du Tourisme, Gaëtan Morin Editeur-Europe 1999

55 HAZEBROUCQ J.M., Le Management Des Projets de Tourisme et de Loisirs, Gaëtan Morin Editeur-Europe 1999

56. BADOT O./COVA B., Le néo-marketing, Paris, ESF-Editeurs, 1992.

57. COVA B., Marketing international de projets : un panorama des concepts et des techniques, Revue Française de Marketing, cahiers 127-128 (fevrier-mars), 1990.

yourtes) innovation par nouvelles combinaisons, nouvelles formules, (village Oyyo du club med) nouveau service (transfert et livraison des bagages). Ou encore par apport de technologie, procédés de vente en ligne de produits touristiques, modalités de paiement, ou organisationnelle, portail internet, regroupement (chaînes volontaires HPA, clubs...) gestion des files d'attente clients... Des tendances sociologiques, plaisir plus que lieu, animations, nature et implication physique, recherche de l'authentique, « relecture » du passé et appropriation, ou l'anticipation de tendances sociétales (papy-boom, augmentation du nombre de célibataires, de divorcés ou de familles monoparentales) permettent de remettre en perspective les prestations et d'innover⁵⁸. Jouer avec les concepts d'Ansof⁵⁹, matrice ou triplet (technologie marché produit), est un exercice stimulant et riche de créativité qui favorise l'émergence d'innovations originales et adaptées à la destination.⁶⁰



Degré d'intégration des prestations touristiques⁶¹

Le produit touristique est un assemblage de services réalisé aussi par le touriste, ou, contrairement aux autres produits, on ne peut distinguer production et consommation. Cela signifie que les politiques du tourisme doivent être d'abord axées sur les consommateurs et sur les principes du marché. Les attentes des consommateurs doivent inspirer la conception, le développement et la commercialisation des produits touristiques. Cependant, comme le rappelle non sans malice Jean-Pierre LOZATO-GIOTART⁶², l'échelle d'élasticité touristique est relativement faible : au-delà de 300 euros par jour et par personne on ne retrouve que 1% des touristes... Un parc d'attractions ne peut guère espérer plus de 100 euros de recettes. Quant aux grands musées internationaux le seuil de 13 euros par visite ne peut être dépassé ! Elle crée ainsi des limites à l'inventivité produit, tout en stimulant l'innovation dans les procédés de

58 Cf. L'exemple du T.O., KUONI

59 ANSOFF H.L. / stratégie du développement de l'entreprise, hommes et techniques 1968

60 HAZEBROUCQ J.M., « Factores para potenciar un territorio, problemas y métodos »

Foro Internacional de Turismo Cultural, Universidad de Guanajuato, San Miguel de Allende (Mexico) Mai 2004

61 d'après BALFET M. le cas des services touristiques, Tereos presses de l'université du Québec 1998

62 in journée d'échange « le tourisme sur la Côte d'Opale, perspectives d'avenir » ULCO Boulogne sur mer, Avril 2006

production... Elle peut fournir aussi des pistes de réflexions aux « ratages tels les réveillons de l'an 2000 ou le dôme du Millénum à Londres, ou encore l'Exposition universelle de Hanovre. « Ensemble complexe d'espace, de temps, de culture, de matérialité, de relationnel, de transactionnel »⁶³, le « produit » touristique ouvre cependant à travers ses nombreuses fonctions toute une panoplie de possibilités d'innovations. Des approches comme la qualité expérientielle⁶⁴ qui met l'accent sur les aspects sensoriels, émotionnels, relationnels, cognitifs, débouchent sur une palette d'innovations originales en déplaçant les angles d'observations et aident à la « co-production » et à la co-constitution souvent étudié sous le nom de servuction,⁶⁵ sans pour autant augmenter le coût de la prestation. L'automatisation des back-offices d'un opérateur touristique par exemple et les opérations facilitées du front-office comme les changements de réservation en sont un exemple.

2.2.2. Un « système d'acteurs » entrepreneurs

Une destination touristique est liée de fait à un territoire qui regroupe des acteurs et de professionnels hétérogènes, autonomes, souvent peu conscients de leur interdépendance, qui ne peuvent ainsi prétendre à constituer une entité homogène. De plus ces entreprises ont leurs activités disséminées sur un territoire et sont en majorité de petites tailles. Ces activités associent à leur développement des métiers, mais aussi des talents très divers, souvent non « formatés » mais nécessaires pour maintenir et développer l'attractivité de ces territoires. Les « métiers » de cette jeune industrie sont moins structurés. Il s'agit de faire travailler ensemble acteurs publics et privés : maître d'ouvrage public, population locale, prestataires touristiques, opérateurs, gestionnaire, organismes financiers, firmes et *sponsors* divers, y compris société d'autoroute, et opérateurs de téléphonie mobile...

La destination touristique mélange aussi, cas rare dans une « industrie », professionnels et « amateurs » passionnés, « bénévoles » qui gèrent de multiples associations, dont l'apport enrichit la palette de projets innovants par leur créativité, mais dont la « vision » et les habitudes coïncident rarement avec celles des professionnels en charge d'autres objectifs. Enfin, il ne faut pas oublier que le tourisme s'effectue toujours chez les autres. S'ajoutent donc à ces acteurs, des publics, différents dans leur histoire, dans leur appropriation du territoire ou dans leur rapport au territoire : « pays », résidents, accueillants, visiteurs, touristes.

Aux problèmes posés par cette multitude d'acteurs, s'ajoutent ceux de savoir-faire peu structurés ou en cours de structuration, en témoigne la fonction « valise » d'animateur et ses multiples déclinaisons. Comme par le passé pour d'autres métiers en devenir (cf. l'exemple pourtant récent de l'informatique), le tourisme demandera des qualifications de plus en plus « visibles » et « normées ». La mise en place de formations reconnues va dans ce sens. De plus, travailler dans un monde « virtuel », sans « stockage » souvent « *one shot* », crée des situations anxiogènes, des réactions de « *stress* » bien connu de ceux qui doivent attendre pour savoir...

Pourtant s'il est un point positif désormais acquis pour un tourisme, il s'agit de son impact sur la population locale : il révèle, valorise, les qualités d'une culture locale trop souvent oubliée, banalisée, voire rejetée. En mettant en lumière les points forts d'un territoire, il contribue à construire ou à reconstruire de façon plus objective « l'identité » d'un territoire et à faire émerger

63 LOZATO-GIOTARTJ.P., BALFET M / MANAGEMENT DU TOURISME les acteurs, les produits et les stratégies PEARSON 2004

64 LANGLOIS M., Entretiens, l'art du service, Université du Québec à Montréal 2005

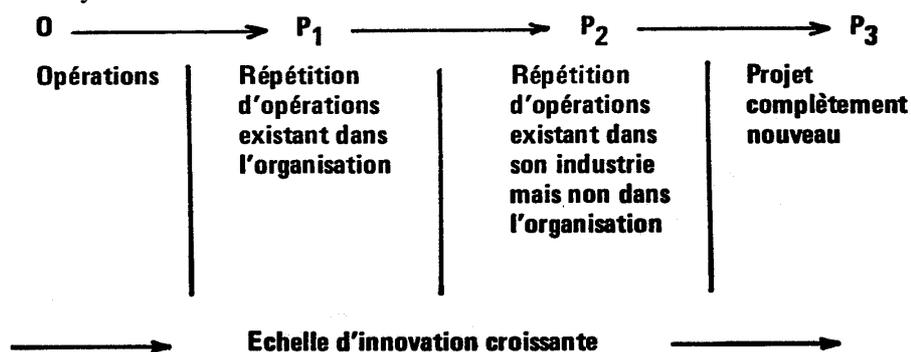
65 P. EIGLIER, E. LANGEARD, créateurs du mot Servuction. marketing des services, Col. Stratégie et Management, Ediscience, 1999.

l'innovation. Y associer les « accueillants » permet un renforcement du lien social et une réappropriation de leur culture et de leur territoire à travers des projets innovants vécus et réalisés en commun. L'exploitation de cette créativité donne naissance et stimule un petit entrepreneuriat aux formes multiples, chacun connaît « le marchand de glace qui a fait fortune », voire à de nouveaux « conquistadores »⁶⁶ fondateurs en un demi-siècle d'empires touristiques. Ce qui explique l'augmentation du nombre d'entreprises touristiques souvent TPE, en croissance sur des niches marketing. Le touriste peut devenir lui-même entrepreneur, le Touquet et le notaire parisien Daloz, la pension et l'hôtel « Steyer » et la Costa Brava, plus proche dans le temps, les fondateurs du guide du routard, de Nouvelles Frontières ou de Terre Aventure. L'innovation première, s'agissant de territoire, demeure la mise en réseau des acteurs, de façon virtuelle ou physique, à travers clubs, syndicat mixte⁶⁷ ou encore de SEM⁶⁸ associant capitaux publics et privés dans la réalisation d'une activité d'intérêt général), afin de permettre l'émergence et le développement des innovations.

3. Destinations touristiques : des innovations relatives

3.1. Des innovations de circonstance

Si l'on reprend l'échelle d'innovation croissante⁶⁹ chère aux « managers » de projets, on constate que les innovations touristiques sont essentiellement utilisatrices de technologies issues de la recherche dans d'autres secteurs industriels. Les matériaux trouvent des applications nouvelles dans pratiques de loisirs sportifs qui se diffusent dans les destinations touristiques. C'est le cas du plastique, du polyester, de la fibre de carbone, de l'aluminium, du titane, du kevlar, en passant par les fibres composites etc. que l'on retrouve aussi bien dans une raquette de tennis que dans un voilier : « Ainsi, le skateboard, le ski hot dog, le ski compact constituent une lignée technique innovante des sports de glisse⁷⁰. De même, les développements de la planche à voile, du wind surf, du delta-plane ou du speed sail participent du même principe⁷¹. Ces nouvelles pratiques sont souvent de nouvelles formes de loisirs intégrées aux pratiques destinations touristiques ; safaris, radel (« rafting »), randonnée, fitness... Nouvelles pratiques qui font la joie de beaucoup de destinations touristiques à l'exemple de la côte basque, mais explique aussi le dynamisme de secteurs industriels entiers.



66 SEGUI-LLINAS M. les nouvelles Baléares, la rénovation d'un espace touristique mythique, L'harmattan 1995

65 l'exemple type est le Syndicat Mixte de la Côte d'Opale, (SEMCO) regroupant élus, professionnels, chambre de commerce, experts, universitaires, monde associatif etc. toutes tendances confondues, et ainsi les villes, leurs SIVOM ou leurs communautés urbaines d'appartenance, les pays, de tout le territoire concerné.

68 cf. les SEM du Conseil Général de Charente Maritime et l'exemple de la sauvegarde de Bouage

69 DECLERCK R.P., P. EYMERY, M.A.CRENER - Le management stratégique des projets, Editions Hommes et Techniques, 1980

70 PIGEASSOU C. Panorama de l'innovation sportive UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER 1, ÉQUIPE CORPS ET CULTURE

71 Mis au point au Touquet au début des années 80 par Arnaud de Rosnay pour cause ...de marée basse et promu par un jeune animateur casse-cou de France Inter, Nicolas Hulot.

Il en est de même avec les « TIC », il suffit de consulter la liste de la vingtaine de projets de tourisme et loisirs qui ont bénéficié d'un accompagnement de l'Anvar⁷² pour constater le poids de ces nouvelles technologies dans le tourisme. Les prestations touristiques, réciproquement occupent une part prépondérante dans le développement du commerce en ligne, l'e-tourisme assurant, à lui seul, en 2005, 45% du volume d'affaires de l'e-commerce⁷³. Mais des pionniers comme Dégriftour avait déjà en leur temps brillamment détourné le minitel ! Ainsi force est de constater avec Line BERGERY⁷⁴, que la plupart des produits touristiques apparus en France depuis une quinzaine d'années sont des produits d'importation qui existaient ailleurs : résidence hôtelière, parcs de loisirs, Center Parcs... mais aussi la plupart de ces nouvelles pratiques sportives venues de la côte pacifique. La moderne « HPA »⁷⁵ en plein développement est elle-même issue des pratiques du scoutisme (1875 !). Pratique qui s'est diffusée auprès d'une élite sportive pour résoudre des problèmes hébergements lors des événements sportifs de 1905 1906. On peut rêver (ou regretter !) que « le randonneur du futur continuera à partir marcher dans la campagne et dans la montagne, mais utilisera des technologies de confort, de guidage et de sécurité : combinaison intégrale avec sac moulé au dos et équipement radio intégré, casque et protections renforcées contre les chocs, système GPS de localisation et d'information (météo, centre de secours...), équipement sanitaire d'auto-diagnostic... »⁷⁶. Il appartient à la destination à travers sa vision stratégique d'exercer une « veille stratégique », en déterminant et observant à la fois ses clientèles prioritaires et ses concurrents touristiques concurrentes

3.2. Un danger : dupliquer n'est pas forcément innover

Tout se passe comme si les destinations touristiques, emportées par des effets de mode, amplifiées par l'aspect spatio-temporel de ces activités temporaires, accélération du temps et concentration dans l'espace, cherchaient à tout prix à proposer de nouvelles activités sur leur territoire, sans se préoccuper de l'origine ou de la dispersion de celles-ci dans d'autres territoires, dans une vision trop ethno centrée. Ce qui n'est pas sans susciter des mouvements de résistance de la part d'autres pratiques plus ancrées, alors que par le simple jeu de la concurrence, la saturation du marché est proche et le bénéfice escompté évanoui : la banalisation rapide de l'innovation aura tué celle-ci. Ce problème illustre aussi les deux tensions auxquelles sont soumises les destinations touristiques : d'une part pour les acteurs du territoire, attirer et fidéliser au maximum visant une économie stabilisée, alors que des entrepreneurs, multi destinations par nature (TO, Hôtellerie de réseaux), prônent la circulation inter destinations. La qualité et la forme que prend une innovation n'a pas le même poids dans l'un ou l'autre cas : elle est un bon indicateur de la distribution du pouvoir à l'intérieur de la destination. Ces tensions cependant se heurtent à ce qui apparaît comme des « métarègles qui font co-exister plusieurs mondes du tourisme »⁷⁷. La tentation est grande, et souvent rassurante, de projeter l'image d'une destination

72 Actuel, système d'information mobile GPS ; Video Park, film de visites de parcs d'attraction ; Voxinzebox, visite guidée via un téléphone mobile ; Groupe Multimédia, guide électronique de restaurants internet+Wap; Travel Assistant S.T. Ingénierie, projet Groomy, groom électronique pour les hôtels de chaîne ; AER Ingénierie, système d'information géographique pour les Otsi ; Thalatel, portail des loisirs + système de réservation ; Visiol@b, progiciel d'autodiagnostic des attentes et désirs des internautes en matière de voyage; 9h59, moteur de recherche déplacement multimodal ; Interlogi System, système intelligent pour plate-forme internet de voyages; V-Guide, mise en place de systèmes d'information mobiles ; Expressesound, création et lancement guide GPS activités et sports de pleine nature, Outdoorpass ; Travel Santé, mise au point d'un agent intelligent de recherche de produits ; Isocèle, élaboration de maquettes virtuelles de villes

73 source : Benchmark group 2006

74 Responsable Du Diplôme d'université Management et Tourisme, Université De TOULON-VAR

75 Hôtellerie de Plein Air

76 Patrick VICERIAT, Président de l'Association française des experts et scientifiques du tourisme, (AFEST) , expert auprès de l'Anvar et d'Eurêka, coauteur de l'ouvrage Tourisme des années 2010 (Documentation française). Il intervient dans le Master tourisme de l'ULCO

77 Cuvelier P, anciennes et nouvelles formes de tourisme, une approche socio-économique, L'Harmattan 1998

innovante, à grand renfort de campagne marketing répondant le plus souvent en écho aux panneaux « 4 sur 4 » de destinations concurrentes. Cette « projection » est riche de « promesses explicites », qu'il faut ensuite tenir, afin d'éviter un écart entre le service attendu et la qualité de celui qui a été reçu, et ce, d'autant que le client change de « monde ». Des études montrent⁷⁸ qu'en fait au plus le niveau de connaissance du touriste augmente au plus il devient exigeant vis-à-vis de la prestation effectivement rendue. Or la diffusion passe aussi par le bouche-à-oreille, avec une progression plus rapide pour les mauvaises nouvelles...

3.3. Les destinations touristiques : un avantage pour la diffusion

En fait, il s'agit plus de diffusion d'innovations existantes dans d'autres secteurs, ou sur d'autres destinations que de réelles innovations. Si la situation extrêmement concurrentielle du marché contraint les entreprises à des efforts de créativité sans cesse renouvelés et que les touristes attendent des produits ou services neufs ou, au minimum, améliorés⁷⁹, il ne s'agit pas uniquement de copier mais bien de s'inscrire là aussi dans une vision stratégique. Ainsi, favoriser les nouvelles technologies de l'information et de la communication, c'est aider le touriste à s'informer et à choisir lui-même sa réservation de voyage ou de son hébergement, et accroître ainsi les chances de l'accueillir.

Dans ces conditions, importer des innovations en provenance d'autres secteurs ou même d'autres destinations peut être aussi novateur, d'autant que les spécificités spatio-temporelles de ces destinations favorisent la diffusion rapide de celle-ci par rapport à d'autres territoires aux flux plus linéaires. Ainsi Saint Gervais les Bains a eu l'électricité et le téléphone avant Nîmes, et Djerba en Tunisie l'électricité dès 1959⁸⁰. De même la plupart des stations touristiques ont mis en place des équipements ou des événements que bien des centres beaucoup plus urbanisés leur envient encore et que leurs seules populations résidentes seraient bien en mal de financer. Aussi, réciproquement les innovations mises en place dans les destinations touristiques se sont diffusées dans les bassins émetteurs, contribuant à l'amélioration au quotidien du cadre de vie, telles les résidences pour personnes âgées directement inspirées par l'hôtellerie de loisirs... allant jusqu'à concurrencer par leurs équipements de loisirs, les destinations elles-mêmes.

3.4. Innover pour perdurer, dans l'espace et dans le temps

3.4.1. La saturation de l'espace

Le vieillissement de la population de toute l'Europe, et son temps devenu libre converti en ... « villégiatures »⁸¹, sature peu à peu l'espace. Ainsi les 4% de territoires des communes du littoral hébergent déjà 10% de la population⁸² : « depuis vingt ans et certainement de façon durable, la zone côtière bénéficie d'une attractivité exceptionnelle et d'un accroissement très important de sa population », avec une croissance de population de 16% par an (littoral méditerranéen), 10% (Atlantique) pour ces côtes. Cette pression ne concerne pas que la « *sun belt* » française : le

78 FACHE W. Université de Gand, Innovation et amélioration de la qualité des services dans le secteur du tourisme The Free Press, New-York, 1988

79 Line BERGERY

80 in ouvrage collectif le tourisme acteurs lieux et enjeux STOCK M., DEHOORNE O., DUHAMEL P., GAY J.-C., KNAFOU R., LAZZAROTTI O., SACAREAU I., VIOLIER P. BELIN 2003

81 Villégiature: de l'italien villegiatura, de villegiare de villa, « aller à la campagne »

82 J.P. DUFAU, Maire de Capbreton, Député des Landes, Président de la commission Littoral, Conseil National de L'Aménagement du Territoire, in Gestion Intégrée des zones côtières : outils et perspectives pour la préservation du patrimoine naturel, Publication scientifique du MNHN, Paris 2002

littoral de la Côte d'Opale (Manche / Mer du Nord) est le plus peuplé après celui de Provence Côte d'Azur avec une densité des communes côtières de 657 hab/km²⁸³. Il suffit de comparer en effet les pourcentages de fréquentation des territoires : la mer absorbe environ 50% des séjours estivaux sur 4 % de territoires... Ce problème de sur-fréquentation est aggravé par la concentration dans le temps : plus de 30% des séjours personnels passés en France se déroulent pendant ces seuls mois de juillet et août. La mer reste en effet, à 50% environ, la destination préférée pour les vacances d'été. Ce qui fait que 2/3 des vacanciers privilégient toujours pour leurs destinations estivales Méditerranée et Atlantique.

3.4.2. Des problèmes liés à l'expansion et à la charge territoriale

Notre littoral qui apparaît de plus en plus comme une métropole linéaire dense, ou en « peau de léopard »⁸⁴, 50% des bords de mer ont perdu leur caractère naturel⁸⁵, tout le littoral français est touché par des occupations illégales⁸⁶.

Les problèmes du développement du tourisme sont d'abord ceux de toute expansion territoriale.

Problèmes :

- d'aménagement : urbanisme en général, développement des voies d'accès (création ou agrandissement), des parkings, avec les impacts sur les sites et les paysages ;
 - sur la Gestion : organisation et distribution de l'eau, des eaux usées (calibrage des réseaux, épuration), des déchets (collecte et traitement) ;
 - de modifications du paysage et de perte de repères, de la structure des populations, du mode de vie, de la sécurité (vol, incendie) ;
 - de disparition d'activités : le tourisme chasse peu à peu les autres activités moins rentables ;
 - d'apparition de surcoûts locaux et difficultés de vie quotidienne, (consommations habitat) ;
- Phénomène aggravé par le fait que ce sont les régions « émettrices » qui possèdent, usagers solvables, capital, technologies, biens de consommation, main d'œuvre qualifiée.

Une meilleure gestion et une meilleure répartition des espaces de tourisme sont devenues un challenge pour les décennies futures. C'est là que les projets innovants qui favoriseront un développement « durable » auront leur emploi. Ils devront satisfaire une nouvelle trilogie : « écologiquement renouvelable, socialement équitable et économiquement viable »⁸⁷.

3.4.3. Innover dans de nouveaux espaces : de nouvelles matières premières

Une alternative devrait faire aussi l'objet de nouveaux types de projets: l'étalement de l'espace d'accueil, pour une meilleure répartition des territoires. Si on observe ce qui se passe depuis plusieurs années en France on constate déjà l'éclosion de nombreux projets dans l'espace rural. La naissance juridique en France, des « pays » et leurs nombreuses mises en place, porteurs à la fois de vie économique et de créations d'emplois pour nos étudiants, n'est sans doute pas étrangère à ce regain d'activité rurale.

83 MEURS-FEREC C., la préservation des espaces littoraux dans le Nord et le Pas de Calais, Hommes et terres du Nord, 1/2 : 2-10,1995

84 CNADT Conseil National de l'Aménagement et du Développement du Territoire

85 Conservatoire du Littoral et des rivages lacustres 1997

86 Rapport du conseil général des Ponts et Chaussées 2000

87 GHEZALI M./ Gestion Intégrée des Zones Côtières :l'Approche Statutaire de la zone Côte d'Opale, imprimerie du littoral 2000

Comme le souligne le portail officiel du tourisme⁸⁸, « l'une des principales richesses de la France est l'étendue et la diversité de ses paysages ». Du nord au sud et de l'est à l'ouest, l'espace rural recouvre 80% du territoire. « La nature française revêt 1 001 visages qui s'expriment à travers l'accueil chaleureux que vous réservent ses différentes régions », incitant ainsi touristes autochtones ou étrangers à changer d'espace et à mieux se répartir sur le territoire. » Ce que cherchent les touristes, majoritairement européens, dans un monde souvent de plus en plus uniformisé, artificialisé, c'est surtout la différence, la variété préservée, mais aussi l'espace : la densité en France est deux fois plus faible qu'en Europe du Nord⁸⁹. Nos concitoyens qui honorent les forêts françaises de plus de 200 millions de visites annuelles et en font ainsi un des premiers lieux de détente et de loisirs fréquentés par les Français⁹⁰, expriment aussi ce même besoin d'espace préservé. La baisse de fréquentation de plages surchargées, peut aussi s'expliquer par ce besoin de calme, de liens sociaux, d'authenticité.

L'Etat⁹¹, lui-même, a perçu cette « attraction des espaces de faible densité sur des populations en quête de qualité de vie, mais aussi « les nouveaux usages touristiques, sportifs, récréatifs mais aussi résidentiels ». Une densité de 256 habitants au km² qui correspond à la moyenne de ces densités nordiques qui font fuir, devenues maintenant si proches de celles de nos côtes, c'est une densité environ 10 fois plus que celle des « ZRR »⁹², d'un maximum réglementaire de... 33 habitants au km². Si on regarde la carte de France de ces ZRR et autres « territoires ruraux de développement prioritaire » on retrouve, presque en superposition (voir ci-dessous), les 80% de territoire d'espace rural vanté par notre portail national, ou « tout n'est que contraste et invitation à la découverte. » Y compris pour le typique canton d'Hucqueliers et ses vallées, petit point unique dans la région Nord - Pas-de-Calais, mais arrière-pays du Touquet Paris-Plage, territoire où la densité des communes côtières atteint 657 hab./km²...⁹³

3.4.4. Une solution paradoxale

C'est là que le paradoxe français prends corps : si ces territoires ont été repérés par la Datar, c'est pudiquement parce qu'ils sont à « revitaliser ». Traduisez par services minimums pour tout : santé, commerces, administrations, liaisons, transports : le désert français. Inutile d'allumer votre portable il n'y a pas de réseau! Le moindre orage, ne parlons pas tempête, perturbe durablement la fée électrique, prévoyez des bougies. Les poteaux et fils de France télécom, ou les commutateurs d'un certain âge, ne résistent pas davantage. Loin de tout, ne comptez pas sur des dépannages rapides : le J+1, délai maximum, est appliqué jusqu'aux 18H suivantes, en tenant compte des temps de transports et des heures ouvrables, ce qui peut prendre un certain temps. Il faut y être né et y vivre pour accepter ces conditions.

88 Franceguide.com

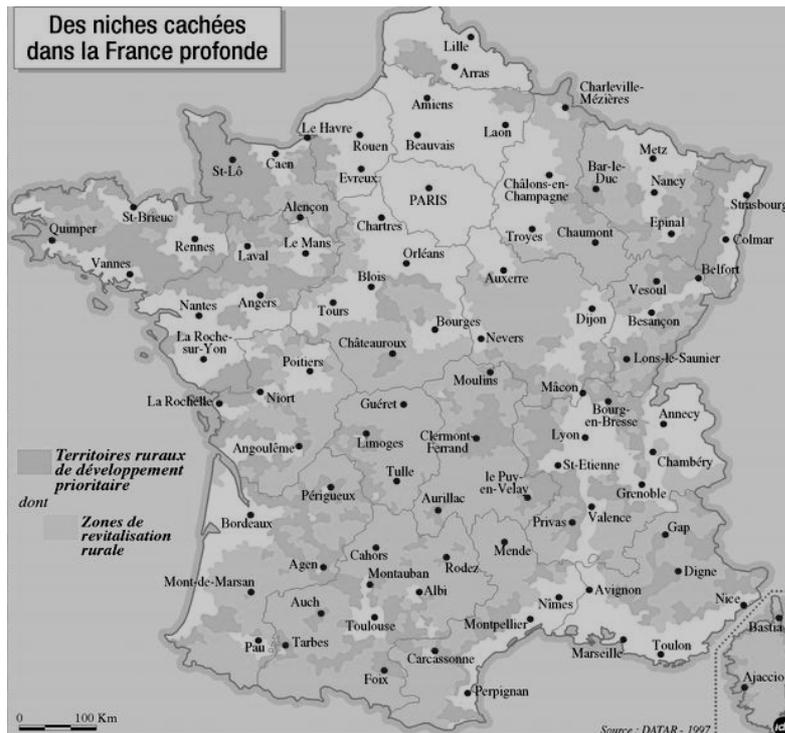
89 GODET M., Le tourisme première industrie de France, Futuribles, 01/1993

90 Enquête du CREDOC, réalisée de 1998 à 1999

91 Comité Interministériel de l'Aménagement et du Développement du Territoire (CIADT) 13 décembre 2002

92 Zones à Revitalisation Rurale

93 MEURS-FEREC C., la préservation des espaces littoraux dans le Nord et le Pas de Calais, Hommes et terres du Nord, 1/2 : 2-10, 1995



« Zones à revitaliser » ou futurs espaces touristiques ?

Pourtant « La France de l'arrière-pays séduit les vacanciers »⁹⁴. Ces touristes, majoritairement urbains, veulent changer de rythme, d'habitudes, une rupture avec le mode de vie habituel, « sortir des sentiers battus », changer d'horizon. Pour certains c'est rechercher leurs racines, vraies ou supposées, et montrer leur attachement à un territoire. C'est aussi vouloir « vivre une autre vie » à l'essai... Cette « France de l'arrière-pays » flatte ce besoin de « bien-être », de « ressourcement », les mots, nature, authenticité, terroir, reviennent régulièrement. Déjà des produits touristiques sont créés pour répondre à cette nouvelle demande : « chemin de la retrouvance », « route de la lavande de l'huile d'olive », « du Pineau », « circuit des pierres fortes ». Troquer l'autoroute contre le sentier muletier, tour à dos d'ânes pyrénéens, en pottock dans le Béarn, l'hôtel contre la roulotte en Périgord, et en Limousin, la yourte mongole en Aubrac, les relais forestiers, le bateau sur le Canal du Midi, et la pagaie en Ardèche, un séjour pêche dans le Lot.

Au côté de clientèles traditionnelles, on y rencontre d'autres touristes, adeptes de « l'Anti-tourisme » (?), dans le sens tourisme de masse où rencontrer les acteurs, favoriser l'échange et le commerce local, partager ses expériences avec celles des autres. D'autres ont la volonté d'apprendre, de participer (chantiers restauration, « Rempart » 1966). Des agences se spécialisent (« Croq nature »), de nouveaux comportements et de nouveaux rêves apparaissent : terroir, éthique, solidaire, équitable, alternatif, responsable, nature et environnement au sens large, culture...

94 Le Monde 07/06/03

Conclusion

Pour reprendre les pistes ouvertes par J Schumpeter le tourisme apparaît un secteur riche en matières premières, nombreuses et différenciées, mais aussi complexes et hétérogènes : les destinations touristiques, qui de ce fait sont en elles-mêmes des innovations. Leur « consommation » dépend du regard porté par l'imaginaire des hommes, soumise ainsi à des paramètres sociologiques qui se traduisent par de nombreuses et variées pratiques touristiques. Ce sont celles-ci qui donnent naissance aux prestations touristiques offertes, résumées sous le terme de « produits ». Ces produits touristiques, aux multiples fonctions, ce qui en fait leur richesse, sont à l'intersection de plusieurs univers et donc sensibles aux innovations produites dans différents secteurs d'activités.

Ainsi l'innovation dans le tourisme, hormis la destination par elle-même, apparaît plus comme une diffusion, une adaptation, ou une répétition d'autres innovations provenant d'autres lieux. Elle se place plutôt dans la partie basse de l'échelle d'innovation⁹⁵. A contrario sa diffusion est favorisée par les contraintes spatio-temporelles et devient un avantage certain. Contrairement aux matières premières, ce n'est pas l'épuisement qui guette la destination touristique, mais son trop plein. Aussi dans les anciens pays récepteurs, base principale de cette observation car ils captent encore près de 60% des touristes, la production touristique future est désormais directement liée à l'aménagement durable du territoire des collectivités locales. C'est là qu'est le gisement futur des innovations touristiques. Pour la destination France, qui dispose encore de « matières premières » importantes du fait de sa géographie et de l'aménagement de son territoire, l'innovation doit surtout concerner « la mise sous tension »⁹⁶ de nouveaux territoires, ce qui passe par la résolution de ses propres paradoxes...

95 95 DECLERCK R.P., P. EYMERY, M.A.CRENER - Le management stratégique des projets, Editions Hommes et Techniques, 1980

96 HAZEBROUCQ J.M., « Factores para potenciar un territorio, problemas y métodos »

Foro Internacional de Turismo Cultural, Universidad de Guanajuato, San Miguel de Allende (Mexique) Mai 2004