



**Les Rendez-Vous *Champlain* sur le tourisme –
Rencontres franco-québécoises de recherche
2008 Québec UQAM – ESG**

**Le management territorialisé du tourisme rural –
Des enseignements à partir du programme *Porta Natura***

Jean-Bernard Marsat¹, Stéphane Brault², Bernard Dazet³, Christine Lacroix⁴

1 Introduction

Une destination touristique est caractérisée par des interdépendances fortes entre acteurs très divers et connaît des enjeux de coopération et d'organisation, qui sont propres aux particularités du tourisme, notamment à sa transversalité et son ancrage dans le fonctionnement d'un territoire. Pour la destination, une démarche de *management* peut être conçue, sous conditions et avec des limites ; elle s'inspirera du management des organisations. La présente communication expose et discute les résultats d'une opération de recherche-développement menée à l'initiative d'une organisation intermédiaire économique (Union de chambres consulaires) dans le but d'élaborer une méthode de management territorialisé du tourisme dans une destination.

2 La dimension territoriale dans le management local du tourisme rural

Le tourisme rural est une activité *localisée et transversale*, dont *les acteurs* sont multiples

Le tourisme, vu comme *une pratique*, met le touriste en contact diversifié avec un lieu, qu'il a choisi, appelé la « destination ». Le tourisme rural est, le plus souvent, une pratique ouverte à toutes les composantes de l'espace rural : espaces naturels, paysages, patrimoines bâtis, activités humaines et culturelles. On retrouve là toutes les dimensions d'un territoire, même si la destination ne coïncide pas toujours géographiquement avec un territoire institué. Le touriste influence le territoire de différentes manières, par des impacts physiques, économiques, mais aussi culturels et sociaux, à travers ses choix de consommation, ses pratiques, le regard qu'il porte, et les comportements qu'il induit en retour. Ainsi tous les acteurs du territoire sont potentiellement concernés.

L'offre de tourisme est une *activité de service*. Les prestataires de ce service touristique sont *attachés au lieu destination*, puisqu'un service ne se transporte pas. Ces prestataires sont donc des résidents plus ou moins permanents dans le territoire. L'offre a comme support des équipements et des aménagements dont la vocation n'est souvent pas uniquement touristique (CNT et Doria 2005b). La très grande diversité des acteurs du tourisme est décrite par de

¹ 1- Chercheur au *Cemagref* de Clermont-Ferrand, UMR METAFORT, 2- consultant, ancien chef de projet de *Porta Natura* à l'UCCIMAC (Union des CCI du Massif-Central, 3- consultant, Cabinet Partition Tourisme, 4- chargée de mission tourisme à l'UCCIMAC

nombreux auteurs, notamment (Violier 1999) ; elle se mesure à travers leurs statuts et leurs tailles ; il n'y a pas de profession unifiée (ni d'interprofession) du tourisme ; les acteurs publics ont une place très importante, bien davantage que dans d'autres secteurs d'activité. L'organisation du tourisme est ainsi très complexe et atomisée.

L'intégration de ces dimensions territoriales dans un *management* local du tourisme

Entre autres définitions, le management est : « *la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation...*[définition étendue à] *l'animation d'un groupe d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble dans le but d'une action collective finalisée* » (Thietard et al. 1999). On peut donc considérer l'action collective finalisée dans une destination touristique comme étant sujette à des problématiques de management. Il se construit ainsi un management local du tourisme. Son champ s'étend du fonctionnement des entreprises de tourisme à toutes les interactions et interdépendances locales dues à la transversalité du tourisme déjà évoquée ; nous l'appellerons « *management territorialisé du tourisme* ».

Divers modèles utiles pour le management d'une destination touristique

Des modèles utiles pour le management d'une destination touristique ont été proposés selon des problématiques spécifiques diverses. Les processus de planification sont l'objet d'une littérature abondante qui ne peut être développée ici. Plus particulièrement la collaboration en tourisme a été étudiée par de nombreux auteurs se référant à (Gray 1989), de même que la qualification des acteurs parties prenantes, pour des stratégies relationnelles (Truly-Sauter et Leisen 1999, Sheehan et Ritchie 2005), ou la dynamique des relations entre grands types d'acteurs (Sainaghi 2005). La gestion de la compétitivité des destinations a donné lieu à divers modèles dont celui de (Ritchie et Crouch 2000) : celui-ci traite et positionne un grand nombre d'objets, et il établit de façon large les fonctions à assurer par le management de la destination (DMO), bien au-delà du marketing ; par ailleurs ce modèle est systémique mais peu explicite sur les relations entre ses propres éléments. Le modèle du « tourisme intégré » (Jenkins, Oliver et al. 2001; Marsat, Pitarch et al. 2004; Clark et Chabrel 2007) propose l'intégration de l'activité touristique à la vie des territoires ; pour évaluer et piloter cette intégration, il propose sept dimensions¹ ; concernant les acteurs d'une destination, ce modèle prend en compte en particulier le rôle de la population, et plus précisément celui d'acteurs dits « contrôleurs de ressources pour le tourisme ». La gestion intégrée du tourisme est également défendue par (Juvan et Ovsenik 2008) ou par (UE 2000).

L'approche qualité se veut exhaustive et transversale : par exemple la méthode EFQM propose un modèle qui articule une représentation de toute organisation et une représentation de ses résultats (EFQM 1999) ; dans le domaine du tourisme (Go et Govers 2000) ont utilisé ce modèle pour comparer et évaluer diverses stratégies locales d'adaptation. Toujours dans une approche de management de la qualité d'une destination, (UE 2000) insiste sur la globalité de l'expérience du touriste au sein de la destination, et en déduit une recommandation d'intégration territoriale de

l'offre ; celle-ci peut se combiner à un modèle fonctionnel, comme celui qui reproduit l'expérience vécue par le touriste² (modèle qui n'est donc pas centré sur le fonctionnement de la destination).

Le programme de recherche-développement Porta Natura comprenait lui aussi l'élaboration et le test d'un modèle destiné au management d'une destination : celui-ci est dit « modèle du fonctionnement optimal d'un territoire touristique » . Il apparaît complémentaire des approches précédemment passées en revue, en effectuant la transposition au territoire, du modèle dit « de servuction » de (Eiglier et Langeard 1987), développé à l'origine pour une entreprise de services. En cela Porta Natura se trouve rejoindre les propositions publiées au même moment par (Meyronin et Valla, 2004), qui traitent, eux, de tous les services qu'un territoire peut rendre à une population donnée, « intra-ou extra-muros » (résidents, entreprises, visiteurs). Ils mobilisent tous deux le marketing des services au profit du marketing territorial. Porta Natura est plus précisément une démarche de changement, orientée vers la production d'une méthode pour améliorer le fonctionnement d'un territoire touristique.

3 Le programme Porta Natura : modèle, et processus

Un objectif : améliorer le fonctionnement d'un territoire touristique

Porta Natura était un projet européen de recherche-développement³, avec l'objectif « de répondre aux nouvelles demandes des clientèles touristiques européennes et urbaines particulièrement motivées par les territoires ruraux, *en diffusant de nouvelles pratiques de management des acteurs touristiques locaux (organisation et pilotage) ainsi que les compétences nécessaires à leur mise en œuvre* ». Les résultats attendus de ce projet s'adressent particulièrement aux territoires de moyenne montagne, constituant des espaces identitaires et offrant des produits spécifiques adaptés à la demande d'authenticité, de patrimoine et de nature.

Le programme a fait concourir : 1- une approche *marketing* pilotée par la demande (étude de la clientèle potentielle, dans ses représentations et ses attentes, puis conception d'une offre adaptée), 2- un effort d'innovation en matière d'organisation et de *management* du tourisme à l'échelle des territoires reconnus pertinents par l'étude de la demande ; ainsi le projet est *clairement managérial*, ce qui ne s'oppose pas au souci de production de services supplémentaires et nouveaux, ou au souci de mise en marché de l'offre locale, mais ce qui envisage que la priorité portera plutôt sur l'organisation des acteurs et leurs compétences.

Pour pouvoir proposer une méthode à tout territoire volontaire, Porta Natura a pour objet d'élaborer et de diffuser *les produits suivants* :

- une information sur les clientèles actuelles et potentielles et sur ce qui fait une destination touristique en moyenne montagne⁴
- un modèle de fonctionnement des territoires touristiques et la grille de diagnostic qui en découle

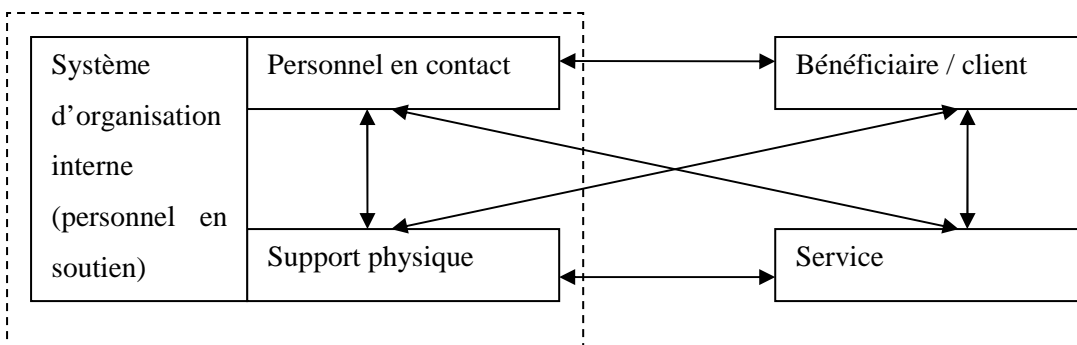
- un manuel de mise en œuvre de la démarche, c'est à dire : mise en place politique et humaine, élaboration participative du diagnostic, du plan de progrès, du schéma d'organisation, et mise en œuvre de ceux-ci.
- enfin un guide des compétences nécessaires et de la formation possible pour les acteurs.

Le marketing établit des types de destinations et propose des fonctions à assurer

Porta Natura s'ouvre par une tâche marketing⁵ destinée à vérifier l'état d'une demande pour les espaces ruraux concernés (moyenne montagne), déterminer ce qu'est une destination touristique pour ces demandes, et mieux connaître les attentes et les pratiques des touristes concernés. La méthode est celle d'une étude qualitative de la demande par l'organisation de "groupes de discussion" dans plusieurs grandes villes d'Europe. Les résultats indiquent et caractérisent différents types de destination touristique, c'est à dire différents types de territoires « référents » pour le touriste. Ils montrent aussi, en particulier, l'importance de « l'espace », comme support et/ou comme objet de pratiques touristiques. L'étude établit une caractérisation typologique des différentes relations entre le touriste et l'espace touristique. Elle identifie des fonctions à assurer dans- et par le territoire-destination. Elle esquisse ainsi une modélisation d'un territoire touristique vu comme un système. Cette modélisation a été complétée dans la phase suivante, aboutissant à ce que nous appellerons le modèle de fonctionnement d'un territoire touristique.

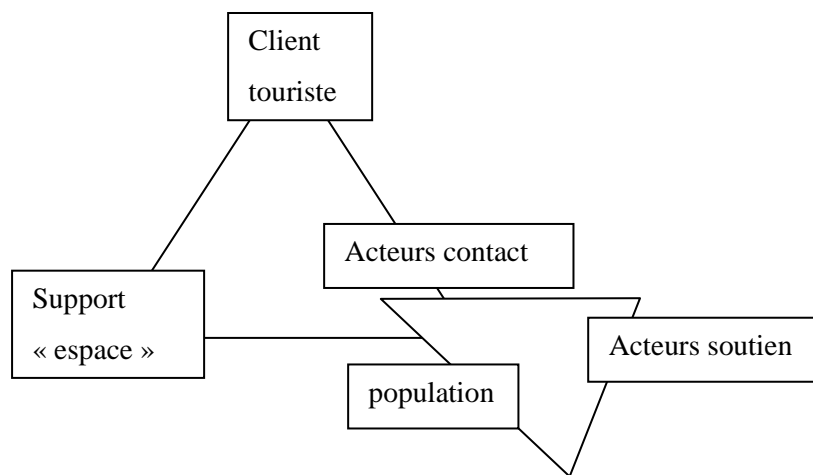
Un modèle : la servuction touristique

La relation de service, comme objet étudié en économie et gestion, et appliquée au tourisme, est une relation triangulaire entre le client (le touriste), le ou les prestataire(s) de service, et un « bien-support ». Porta Natura s'est inspiré plus précisément du modèle de production de services, ou « servuction », de (Eiglier et Langeard 1987), que nous allons présenter et garder comme référence. Ces auteurs ont distingué trois types de systèmes de servuction ; *le type 3 considère un système de relations entre quatre pôles* qui sont : les deux personnes (bénéficiaire et prestataire), le service rendu, et le bien support de ce service. « L'entreprise de service » comprend : 1- le personnel en contact (avec le client), 2- le support physique du service et 3- le système d'organisation interne de « l'entreprise ». Le schéma canonique en est le suivant :



La transposition au territoire du modèle de servuction

L'équipe de projet de Porta Natura retient ce modèle de système de servuction, mais *c'est le territoire tout entier qui est comparé à l'entreprise de service. Plusieurs transpositions sont alors opérées.* Ainsi : le bénéficiaire est le touriste ; le bien-support, appelé « l'espace », comprend les biens naturels et culturels, et les infrastructures en tous genres qui sont le support du service touristique ; la dimension humaine du territoire, vu comme prestataire, est un ensemble d'acteurs locaux. Ces acteurs locaux sont distingués entre les « acteurs au contact du touriste » (aussi appelés « front office »), les « acteurs en soutien » (système d'organisation interne, aussi appelé « back office »), et les autres acteurs appelés ici « la population ». Le schéma suivant résume le modèle:



(modèle de fonctionnement d'un territoire touristique, schéma)

Le contenu normatif du modèle est constitué par une série de fonctions qui sont proposées, fonctions assurées par l'un des pôles du système au regard d'un autre : par exemple le client [utilise – consomme – respecte – représente] l'espace ; les acteurs locaux [s'approprient – valorisent- préservent – animent – aménagent – équiper] l'espace, etc...

La démarche de changement proposée, processus et organisation

Porta Natura propose de mener les tâches suivantes :

- *diagnostic initial* : le diagnostic est fortement guidé par le modèle
- détermination des *orientations de changement* : la « feuille de route »
- identification des *actions nécessaires et suffisantes*, le « plan de progrès » : la finalité du programme n'est pas de prendre en compte tous les éléments du système et tous les process en cours pour les valider ou les modifier un par un. L'option directrice, issue de la vision systémique de l'équipe projet, consiste à rechercher les éléments du système sur lesquels une action dite « déclenchante » aura des effets moteurs pour l'ensemble.

- réalisation d'un « *schéma d'organisation* » pour mettre en œuvre le plan de progrès : de même ce schéma d'organisation n'est pas nécessairement exhaustif quant à l'ensemble des fonctions touristiques dans le territoire.

Enfin ce processus doit être réalisé par un ensemble d'acteurs, spécifié sous le nom de « système de pilotage ». Le système de pilotage comprend trois types d'acteurs :

- les décideurs : élus territoriaux et/ou décideurs professionnels
- les pilotes : c'est la cellule technique
- un groupe d'acteurs, principalement locaux, ou « groupe référent », qui est chargé de donner de l'information et des avis, mais aussi de participer aux tâches de communication avec la population.

4 Une application pour le développement et le test de la méthode

L'application en Aubrac : le processus

Il faut rappeler qu'il s'agit d'un programme de Recherche-développement : l'expérimentation est destinée à tester et compléter la méthode. Pour sa partie française, le programme a comporté deux expérimentations dans des territoires contrastés, l'Aubrac et le Haut-Allier. Nous présentons l'application menée en Aubrac. Ce territoire est un haut plateau, géographiquement homogène, mais éclaté en trois Départements dans trois Régions différentes, et il ne possède pas de structure de coopération, malgré une forte identité .

Les élus des trois parties de l'Aubrac ont donné leur accord et accordé des moyens humains à l'opération, dans laquelle ils ont vu notamment une contribution à un projet plus global, la constitution du territoire en Parc Naturel Régional. « *L'équipe de pilotage* » se constitue autour d'un noyau de trois chargées de mission en poste dans les structures intercommunales locales, avec *une élue "coordinatrice"*. Le "*groupe-référent*" est constitué de professionnels, d'institutionnels locaux et départementaux, et d'élus locaux. Enfin « *l'équipe-projet* » (extérieure au territoire) apporte un soutien diversifié et très actif, à travers les consultants⁶, le chef de projet (UCCIMAC) et un agent d'une structure de développement territorial⁷.

Les tâches prévues par la méthode ont été effectuées de l'automne 2004 à l'automne 2005. Les réunions du groupe-référent furent régulièrement des points forts du processus, ces réunions consistant non seulement en validation des travaux des pilotes, mais aussi en séances de travail où les membres ont fourni eux-mêmes de la matière : orientations initiales, argumentaire sur l'intérêt du tourisme en Aubrac, analyse des acteurs du territoire et des moyens de les sensibiliser au projet.

En 2006-2007 une suite de l'opération (Porta Natura 2) fut menée dans les deux mêmes territoires en vue de mettre au point des produits touristiques conformes à la démarche. L'intérêt des acteurs en était relancé, la participation a été active en phase de créativité, mais différente dans les deux territoires : plus autonome, pour le Haut-Allier, là où l'organisation locale était déjà à maturité, plus proche de la formation-action pour l'Aubrac, moins organisé.

Les observations

Nous examinerons certains aspects de l'expérimentation en fonction des éléments de la méthode proposée a priori. Puis, dans une dernière section, nous discuterons de ces résultats et de l'évolution de la méthode.

Le modèle a structuré les diagnostics réalisés dans les deux territoires d'application, à des degrés divers selon les deux terrains, puis ces diagnostics se sont enrichis par les apports des acteurs locaux, lors des premières réunions. Concernant la distinction entre front et back office, elle a fait l'objet d'un débat entre acteurs locaux, et reconnue comme étant pertinente.

Concernant le pôle espace, dans les deux territoires de test, les acteurs des groupes référents ont soulevé avec insistance une question qui a bien sa place dans le modèle : la composante naturelle de "l'espace" est une ressource essentielle pour le tourisme et les agriculteurs en ont le contrôle. Des débats répétés ont porté sur la façon de sensibiliser ces agriculteurs aux enjeux touristiques.

Le versant processuel de la méthode privilégie, comme on l'a dit, la recherche « d'actions déclenchantes », plutôt que la recherche d'une refonte totale d'un système. L'observation a montré que le processus s'en trouve allégé : en aval d'un diagnostic assez complet, les pilotes et groupes référents peuvent se concentrer sur ces actions. Le résultat formel (plan de progrès) ne mentionne pas les actions ordinaires, enfin le schéma d'organisation, autre produit de la méthode, est surtout celui de l'organisation *liée au changement*, ce qui peut laisser hors champ une partie de l'organisation globale du tourisme dans le territoire.

Le versant organisationnel de la conduite de projet : l'intérêt du *groupe référent* est suggéré par l'application Aubrac, dans laquelle ce groupe s'est montré actif : ses acteurs se sont approprié le projet au point d'accepter de le "porter" à l'extérieur. *La fonction de communication interne* a été particulièrement soignée et s'est révélée précieuse pour assurer la liaison entre les différentes parties d'une destination administrativement éclatée ; elle a joué surtout auprès des élus. *La fonction de concertation*, nécessaire pour mobiliser la population notamment, n'a pas été testée dans cette application à durée limitée et connexe à la démarche plus large de préparation d'un Parc Naturel Régional. La méthode finale propose certaines modalités de concertation. Concernant le pivot de la structure de pilotage, c'est à dire *les techniciens locaux* chargés du projet, deux paramètres sont essentiels : *leur disponibilité et leur compétence*. L'application a montré à ce niveau la prégnance du secteur public, employeur de ces techniciens, dont la disponibilité dépendait des élus de structures intercommunales. La compétence des pilotes a fait l'objet d'un bilan préalable et d'actions de formation.

La démarche peut aller jusqu'à la conception de produits et le test de leur mise en marché (Porta Natura 2), elle est ainsi plus complète ; les territoires peuvent s'intéresser diversement aux différentes phases, amont ou aval, mais une cohérence avec l'ensemble des principes de la démarche est prescrite.

5 Discussion et conclusion

Modèle et processus.

Le programme Porta Natura a mis au point une méthode qui comporte un modèle du fonctionnement idéal d'un territoire touristique et une méthode de conception et de conduite d'un processus de changement pour atteindre le modèle précédent.

Concernant le modèle, celui-ci propose une structure et des attributs attachés aux éléments de la structure (pôles et relations) ; sur ce dernier point il incorpore les connaissances acquises par l'étude marketing initiale, et leur traduction en recommandations quant aux fonctions à assurer par les différents pôles du modèle. Ces recommandations pourront être testées, validées, enrichies au fil des applications sous réserve d'un suivi scientifique et évaluatif.

La transposition au territoire d'une modélisation de la servuction initialement centrée sur l'entreprise porte une valeur heuristique et pédagogique, même si elle n'a pas d'effet direct immédiat sur les acteurs locaux lorsque l'activité touristique est encore très peu structurée (différence entre les deux applications locales).

Par ailleurs elle peut s'articuler avec d'autres approches et d'autres modèles. Porta Natura s'inscrit dans une problématique et un cadre théorique donnés, il ne peut être universel. C'est pourquoi nous qualifions son modèle de "fonctionnel" à la différence d'autres visions, notamment : 1- Vision politique, où les acteurs se distinguent par des attributs de pouvoir, de légitimité, au service de différentes "logiques", 2- Vision concurrentielle, où le territoire serait représenté au sein d'un système plus vaste, etc...

La distinction entre « acteurs au contact et acteur en soutien » est une distinction essentielle qui traduit l'orientation client et l'inspiration marketing de Porta Natura. Cette distinction est utile pour relégitimer les rôles respectifs des acteurs publics et privés, et présente une utilité pédagogique qui peut être renforcée par des formations (croisées) : formation des élus à l'importance des acteurs spécialisés du tourisme (entreprises, associations) dans leur rôle de front office et formation des acteurs privés à la nécessité des fonctions de « soutien » à l'échelle du territoire, pour lesquelles les acteurs publics sont bien présents. De plus, selon la maturité du territoire dans son fonctionnement touristique, la distinction entre front et back office peut être utilisée plus avant en se référant aux acquis détaillés du management des services (Eiglier et Langeard 1987, Vogler 2004) : il s'agit de spécifier les fonctions de chacun, leurs complémentarités mais aussi la tension entre leurs contraintes et leurs demandes respectives, les fonctions nécessaires d'interface et d'arbitrage que doit remplir le management de la destination. La grande différence entre un hôtel (exemple favori pour illustrer la servuction) et une destination, est l'absence de hiérarchie dans cette dernière, combinée à la diversité des acteurs, même au sein du front office. Cela donne un poids accru à l'animation et la concertation. La formation des « pilotes » peut jouer un rôle déterminant.

Nous proposons enfin de considérer le modèle de fonctionnement du territoire touristique de Porta Natura de façon totalement symétrique entre le pôle client et le pôle « espace ». Ainsi le système

d'acteurs peut-il être modélisé de façon plus complète en s'intéressant aux fonctions remplies à l'encontre de l'espace : en effet les acteurs publics ont une large palette de responsabilités sur les biens collectifs et publics qui sont des ressources essentielles de l'espace touristique, mais les acteurs privés (population, locale ou non, ou entreprises, par leurs externalités), ont également, « de fait », de larges responsabilités à cet égard. Il existe ainsi *une sorte de front office, volontaire ou non, vis à vis de l'espace touristique* (Marsat 2008 (à paraître)).

Concernant le processus, le programme visait *la conduite d'un changement*, incluant un processus d'ancrage territorial du management touristique, et non la préconisation statique d'un système de management global dans l'exhaustivité de ses fonctions.

L'application à des territoires déjà organisés peut déclencher une évolution puisque le modèle permet au diagnostic de juger des effets du fonctionnement antérieur ; mais il n'y a pas de guide, de références, pour en comprendre le pourquoi et remettre en question une organisation existante.

La conduite de l'application (en Aubrac) a illustré certaines « bonnes pratiques » en termes de management de processus : une gestion stratégique des relations avec les élus, une mise au point cohérente et aboutie sur les questions de structuration de l'équipe, d'assistance et de formation (ingénierie territoriale), et le bon fonctionnement du « groupe référent » (dans ses divers rôles de réflexion, validation, relais auprès d'autres acteurs). Ces caractéristiques étaient liées en grande partie au savoir-faire des intervenants de l'équipe-projet (appui extérieur au territoire). Il est essentiel qu'un certain transfert de ces compétences soit effectif au niveau des pilotes locaux, même si ceux-ci n'expriment spontanément que des besoins de premier niveau (animation de réunions, etc...) : l'observation confirme que la pérennité d'une application dépend d'une faculté d'analyse et d'action stratégique relayée au sein du système de pilotage local.

Il est nécessaire d'élargir le processus de participation de la population, qui a été, dans une première phase de l'application, centrée sur le groupe de référents et les élus, sans dispositif de participation plus large. La méthode, après mise au point, prévoit la consultation de la population au moins en deux points du processus. Elle peut encore être affinée.

Intérêt de l'analyse stratégique, nourrie par l'analyse fonctionnelle

L'analyse préalable, stratégique, doit évaluer les chances de bonne articulation du projet avec les caractéristiques du territoire, avec ses dynamiques propres. Porta Natura est à l'initiative d'un acteur sectoriel, l'UCCIMAC qui ne peut que *proposer* et *accompagner* une méthode ayant l'ambition de promouvoir une intégration territoriale de l'activité tourisme ; ce sont les acteurs de la gouvernance du territoire qui sont en première ligne. Pour une destination rurale de tourisme diffus, actuellement ce sont principalement les élus qui assumeront les enjeux : 1- de la prise d'initiative, la légitimation et le lancement d'une application, 2- de l'ancrage de la démarche au sein de la population, 3- de l'inscription dans la durée.

Dans les deux territoires, les mises au point locales ont porté en priorité sur les problèmes de relation et d'organisation au sein du système d'offre, plutôt que sur la prise en compte de connaissances sur la demande qui étaient pourtant apportées par la démarche marketing de Porta

Natura. Ce point confirme la variété des motifs des acteurs dans leur adhésion au projet, ce que la méthode prévoit d'éclaircir, au moins en ce qui concerne les décideurs, dans la première phase dite « d'évaluation ».

Nous constatons que le processus a abouti dans les deux applications locales à faire ressortir *le rôle majeur des agriculteurs* en tant que gestionnaires effectifs de ressources pour le tourisme (et même au-delà de ce rôle, car certains acteurs ont estimé que des agriculteurs peuvent s'opposer sur un plan « politique » au développement du tourisme). Le modèle Porta Natura ouvre les acteurs-pilotes et les acteurs consultés (groupes référents) à se préoccuper de parties prenantes évidentes sur le plan fonctionnel (selon le triangle client-espace-acteurs). Il doit là aussi être croisé avec une lecture « politique » qui vise à repérer et analyser les logiques et les intentions de ces parties prenantes. Inversement, une analyse seulement politique pourrait privilégier les acteurs qui s'expriment le plus, alors la lecture fonctionnelle du modèle équilibrera l'analyse.

Conclusion

La présente communication expose et analyse une démarche de management appliquée au croisement entre le sectoriel et le territorial, conçue pour le meilleur développement d'un tourisme rural durable dans des territoires volontaires, pourvu que ceux-ci soient « référents », « identitaires », et « cohérents »⁸.

La méthode est complémentaire des nombreuses autres approches du management d'une destination touristique. Des travaux ultérieurs pourront porter utilement sur son articulation avec ces autres approches, notamment 1- celles qui sont plus détaillées : quant à l'organisation interne du « pôle acteurs », quant aux relations entre le pôle acteurs et le pôle espace ...⁹, 2- celles qui sont plus stratégiques (au sens politique du terme), et 3- celles qui sont globales : « compétitivité durable », approche qualité, « tourisme intégré et durable ».

La démarche est orientée vers la participation optimale de tous les acteurs du territoire, y compris la population, au sein d'une sorte de « gouvernance touristique territorialisée » : le processus est participatif et le modèle est particulièrement pédagogique en ce sens. Là encore des approfondissements sont possibles. De plus on croise cette orientation avec celles qui sont plus habituelles, associant management et marketing touristiques¹⁰. Il s'agit bien d'une démarche de « management territorialisé du tourisme ».

Ainsi, l'objectif est ambitieux, de moyen à long terme, et il doit être fortement assumé par les acteurs clés du territoire, tout autant sectoriels que territoriaux, notamment les élus.

Références

- Clark, Gordon et Mary Chabrel (2007), "Measuring Integrated Rural Tourism", *Tourism geographies*, N° spécial "Integrated tourism".
- CNT et Marc Doria (2005b), *Tourisme et intercommunalité*, Paris, Conseil National du tourisme.
- EFQM (1999), *Management de la qualité - Introduction à l'excellence*, Bruxelles, EFQM.
- Eiglier, Pierre et Eric Langeard (1987), *Servuction - le marketing des services*, Paris, Ediscience international.
- Go, Frank et Robert Govers (2000), "Integrated quality management for tourist destinations : A European perspective on achieving competitiveness", *Tourism Management* 21 (1): 79-88.
- Gray, Barbara (1989), *Collaborating : finding common ground for multiparty problems*, Oxford, Jossey-Bass Publishers.
- Jenkins, Tim, Tove Oliver, et al. (2001), *Tourisme intégré-cadre conceptuel - Programme SPRITE*.
- Juvan, Emil et Rok Ovsenik (2008), "Integration as a tool of destination management - the case of rural and rural fringe areas", *Organizacija* Vol. 41 (N°1): pp. 31-40.
- Marsat, Jean-Bernard (2008 (à paraître)), "*Valorisation et gestion des aménités naturelles - comment construire des stratégies d'alliance entre acteurs de l'environnement et acteurs du tourisme ?*", thèse de doctorat, Département environnement, Paris, AgroParisTech-Engref.
- Marsat, Jean-Bernard, Maria-Dolores Pitarch, et al. (2004), "L'intégration du tourisme dans les territoires d'accueil : un potentiel pour le développement durable", *1ères rencontres franco-espagnoles du tourisme*, Arles.
- Meyronin, Benoit et Jean-Paul Valla (2004). "Vers la notion de « servuctions urbaines », ou les apports du marketing des services au marketing territorial", *4ème Congrès Tendances du Marketing*, Venise, AIMS.
- Ritchie, J. R. Brent et Geoffrey Crouch (2000), "The competitive destination : a sustainability perspective," *Tourism Management* Vol. 21, pp. 1-7.
- Sainaghi, Ruggero (2005), "From content to processes : Versus a dynamic destination management model", *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 1053-1063
- Sheehan, Lorn et J. R. Brent Ritchie (2005), "Destination stakeholders - exploring identity and salience", *Annals of Tourism Research* Vol. 32 (n°3): pp. 711-734.
- Thietard, Raymond-Alain et al. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- Truly-Sauter, Elise et Birgit Leisen (1999), "Managing stakeholders - a tourism planning model", *Annals of Tourism Research* vol. 26 (n°2): pp. 312-328.
- Union Européenne, (2000), *Pour un tourisme rural de qualité - la gestion intégrée (GIQ) des destinations touristiques rurales*, Bruxelles.
- Violier, Pierre (dir.) (1999), *L'espace local et les acteurs du tourisme*, Rennes.
- Vogler, Eric (2004), *Management stratégique des services*, Paris, Dunod.

Notes

¹ Les plus spécifiques de ces dimensions du tourisme intégré sont celles de « l'ancrage », de « la complémentarité », du fonctionnement en réseau et du « contrôle local »

² Appelé « chaîne de valeur touristique » par (UE, 2000), bien que d'autres modèles de chaîne de valeur existent pour les services, transposés de celui de M. Porter

³ Porta Natura ou « nouvelles demandes, nouveaux espaces et nouveaux produits touristiques pour le milieu rural du Sud-Ouest européen », s'inscrivait dans le cadre du programme Interreg IIIB, et concernait trois grands territoires européens aux caractéristiques et à la problématique similaires : Castilla y León en Espagne, la Région Centro au Portugal, le Massif Central pour la France.

⁴ sachant que cette information sera à compléter selon les cas territoriaux, et à actualiser régulièrement en tout état de cause.

⁵ Menée par le cabinet Pharest

⁶ Cet encadrement important se comprend dans le contexte de recherche-développement. Le cabinet Varenne consultant était chargé de l'opération à titre principal sur ce territoire, avec le soutien des consultants homologues pour l'autre territoire (participations croisées), le cabinet Destinature assurait la communication interne et externe, une équipe de l'UMR METAFORT était chargée de l'évaluation des compétences des pilotes et de la proposition d'un plan de formation, le cabinet Europe 2000 était chargé de l'évaluation du programme.

⁷ B. Cazal de l'ADIMAC. Celui-ci jouera un rôle de tutorat, étant plus inscrit dans la durée pour l'accompagnement du territoire, tous projets confondus (notamment celui de la constitution du PNR).

⁸ - identitaire : c'est-à-dire disposant d'une culture, d'une histoire et de savoirfaire revendiqués et partagés par la population locale.

- référent : le territoire doit-être un espace géo-touristique reconnu par les clientèles et présenter un potentiel touristique varié et de qualité.

- cohérent : le territoire est doté de structures de développement disposant d'un pouvoir de décision, d'une réflexion stratégique et de moyens humains, techniques et financiers pour la mettre en oeuvre.

⁹ Sur le pôle acteurs : approches réseaux, étude des DMO ..., sur la relation acteurs-espace : gestion des ressources, régulation des usages ...

¹⁰ par exemple, sous réserve de confirmation locale, le souci d'améliorer la « réactivité » de la destination aux attentes de la clientèle et à ses évolutions.