

# Table des matières

<b>Introduction. Les destinations touristiques : entre proximité géographique et proximité organisationnelle. . . . .</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1. Études de cas. . . . .</b>	<b>5</b>
1.1. Amnéville ou l'invention saugrenue . . . . .	5
1.1.1. L'idée opportuniste d'un maire entrepreneur. . . . .	5
1.1.2. La montée en puissance d'un parc populaire aux attractions multiples. . . . .	7
1.1.3. Des excès ou des manques lourds de conséquences à terme . . . .	11
1.1.3.1. La fuite en avant (avec des risques financiers et une mise à mal des contraintes jugées bureaucratiques). . . . .	11
1.1.3.2. Une gestion népotique des activités . . . . .	13
1.1.3.3. La constitution d'un amalgame, avec des juxtapositions qui manquent de synergie. . . . .	14
1.1.4. Trois enjeux d'avenir : assainir les comptes, élargir les publics, optimiser l'offre. . . . .	15
1.2. Center Parcs : un système piloté par une grande entreprise. . . . .	18
1.2.1. Itinéraire de la marque . . . . .	18
1.2.2. La proposition . . . . .	20
1.2.3. Le système d'acteurs Center Parcs . . . . .	21
1.3. Le cognac : géant des spiritueux, nain touristique . . . . .	23
1.3.1. Un produit à forte notoriété internationale . . . . .	23
1.3.2. Une activité touristique existante. . . . .	24
1.3.2.1. Plus d'un demi-siècle d'accueil du public . . . . .	25
1.3.2.2. Une évolution récente . . . . .	26
1.3.2.3. Présence également dans le mécénat culturel . . . . .	26

---

1.3.2.4. Les relais des maisons de cognac . . . . .	27
1.3.3. Premier obstacle : le poids des grandes maisons de négoce . . . .	29
1.3.3.1. Tournées vers l'international, les maisons de négoce seules à la manœuvre . . . . .	29
1.3.3.2. Les quelques initiatives des petites maisons et des viticulteurs . . . . .	31
1.3.4. Second obstacle : une organisation de la filière essentiellement orientée vers la production des vins et des alcools . . . . .	33
1.3.5. Création de <i>clusters</i> dans le vignoble de Cognac . . . . .	35
1.3.6. L'instabilité des structures institutionnelles . . . . .	37
1.3.6.1. Au niveau local . . . . .	37
1.3.6.2. Au niveau départemental . . . . .	39
1.3.6.3. Au niveau régional . . . . .	40
1.3.7. Le piège du luxe. . . . .	41
1.3.8. Légitimité du pilotage d'une gouvernance d'actions du couple « tourisme/spiritueux » . . . . .	43
1.3.8.1. L'économie des spiritueux dominant sur l'économie touristique . . . . .	43
1.3.8.2. Partage de la marque « cognac » pour la promotion . . . . .	44
1.4. Destination Anjou : un système élaboré par la CCI . . . . .	46
1.4.1. Portrait d'une association . . . . .	46
1.4.2. À l'origine : un club hôtelier . . . . .	46
1.4.3. Dynamisation du territoire par un acteur touristique . . . . .	47
1.5. La vallée de la Dordogne : une ambition politique au profit d'une division administrative . . . . .	48
1.5.1. Le tourisme dans la vallée de la Dordogne . . . . .	49
1.5.2. Création d'un office de tourisme de la vallée de la Dordogne. . .	50
1.5.3. Regroupement en association d'acteurs du tourisme des vallées du Lot et de la Dordogne . . . . .	51
1.5.4. Revendication identitaire et conflits politiques. . . . .	53
1.5.5. Assurer une gouvernance paritaire entre Lot et Corrèze . . . . .	54
1.6. Le tourisme dans la région lémanique : le défi des acteurs de dépasser les frontières . . . . .	55
1.6.1. Le bassin lémanique, développement du tourisme sur les rives françaises et suisses . . . . .	56
1.6.2. Genèse d'une association touristique franco-suisse . . . . .	59
1.6.2.1. Partager les clientèles et faire circuler les touristes autour du lac. . . . .	59
1.6.3. Définir une stratégie commune aux acteurs français et suisses . .	61
1.6.4. Entretenir la collaboration franco-suisse dans le temps. . . . .	63

1.6.4.1. Opérations partagées de collaborations transfrontalières . . .	63
1.6.4.2. Développer des synergies entre acteurs privés et acteurs publics . . . . .	64
1.7. Autour du Louvre-Lens : le Louvre-Lens, un OVNI dans un paysage économique défavorisé . . . . .	67
1.7.1. Un projet touristique en émergence . . . . .	67
1.7.1.1. Historique . . . . .	67
1.7.1.2. Une orientation touristique naissante . . . . .	67
1.7.1.3. Le tourisme comme sortie de crise économique. . . . .	68
1.7.2. Une logique de territoire régénératif . . . . .	70
1.7.2.1. Le patrimoine minier. . . . .	70
1.7.2.2. Chronologie . . . . .	71
1.7.2.3. ALL. . . . .	72
1.7.2.4. Le Louvre-Lens : une opportunité comme point de départ . .	73
1.8. Mélusine accueil : un système d'acteurs sans intermédiation . . . . .	74
1.8.1. Une structure souple composée de petites entreprises aux activités complémentaires . . . . .	74
1.8.2. Une dynamique faible . . . . .	75
1.9. Expérimentation d'un <i>cluster</i> tourisme dans le Morbihan . . . . .	75
1.9.1. Une réflexion globale appliquée au tourisme. . . . .	76
1.9.2. Le modèle de <i>cluster</i> tourisme pour le conseil général du Morbihan. . . . .	77
1.9.2.1. Préparation du <i>cluster</i> par des ateliers de concertation. . . .	78
1.9.2.2. Organisation du <i>cluster</i> et son comité de pilotage. . . . .	79
1.9.2.3. Animation d'ateliers thématiques . . . . .	81
1.9.3. Le système touristique du Morbihan pour les acteurs . . . . .	83
1.9.3.1. Mobilisation des parties prenantes et tensions institutionnelles . . . . .	83
1.9.3.2. Politiques locales et régionales <i>versus</i> politique départementale . . . . .	85
1.9.3.3. Des réseaux d'appartenance pour s'affranchir d'une imposition territoriale et organisationnelle . . . . .	87
1.9.4. Leçons d'un essai de « clusterisation » du tourisme par une collectivité territoriale . . . . .	89
1.9.4.1. Implication et temps accordé au collectif. . . . .	89
1.9.4.2. Légitimité et compétences . . . . .	92
1.10. Saumur et sa région : faire du territoire une destination touristique reconnue à l'international . . . . .	94
1.10.1. Saumur : une ville située sur les itinéraires culturels et touristiques . . . . .	95
1.10.2. Le Saumurois : un pôle qui s'inscrit dans un espace régional . .	96

1.10.3. Réorganisation des institutions touristiques du Saumurois par les politiques publiques . . . . .	97
1.10.4. Définir le rôle d'un nouvel office de tourisme . . . . .	98
1.10.5. Gouvernance de la SPL : une collaboration entre les acteurs au détriment du territoire pratiqué par les touristes . . . . .	99
1.11. Saint-Jean-de-Monts : une communauté constituée en majorité de petits entrepreneurs . . . . .	100
1.11.1. Présentation du lieu et de sa mise en tourisme . . . . .	100
1.11.2. La constitution du <i>cluster</i> . . . . .	101
1.11.3. Les actions . . . . .	102
1.11.4. L'évolution de la structure . . . . .	106
1.11.4.1. L'événement. . . . .	106
1.11.4.2. Le tourisme au péril du territoire. . . . .	107
1.11.4.3. Le nouveau paysage institutionnel . . . . .	109
1.11.4.4. L'adaptation des professionnels . . . . .	111
1.12. L'innovation touristique : raison d'être du <i>cluster</i> Tourisme InnovationLab . . . . .	112
1.12.1. Dispositif initial et volonté de la région Pays de la Loire . . . . .	113
1.12.2. La naissance du <i>cluster</i> Tourisme InnovationLab . . . . .	114
1.12.2.1. Préparation au <i>cluster</i> par une étude de faisabilité . . . . .	114
1.12.2.2. Organisation du <i>cluster</i> et son comité de pilotage . . . . .	116
1.12.2.3. Animation d'ateliers thématiques et de journées dédiées à l'innovation . . . . .	117
1.12.2.4. L'accompagnement des porteurs de projet et des start-up . . . . .	118
1.12.3. La place du <i>cluster</i> dans le paysage ligérien . . . . .	119
1.12.3.1. Le <i>cluster</i> : une volonté <i>top down</i> . . . . .	119
1.12.3.2. Le <i>cluster</i> : un chaînon manquant et utile. . . . .	120
1.12.4. La naissance d'un nouveau <i>cluster</i> : un positionnement difficile dans un système territorialisé déjà complexe . . . . .	121
1.12.4.1. Une thématique trop éloignée du terrain ? . . . . .	121
1.12.4.2. Une force sous-exploitée . . . . .	123
1.12.4.3. Les limites du système . . . . .	124
1.13. Nantes : de la ville peu fréquentée à la destination touristique . . . . .	124
1.13.1. Une mise en tourisme tardive . . . . .	124
1.13.1.1. Nouveau maire, nouveau regard . . . . .	125
1.13.1.2. De l'éphémère au durable . . . . .	126
1.13.2. La construction d'un système localisé d'acteurs . . . . .	126
1.13.2.1. Le projet : se saisir de l'événement comme levier de développement . . . . .	127

1.13.2.2. Des débuts chaotiques . . . . .	128
1.13.3. L'engagement décisif du maire . . . . .	129
1.13.4. La qualité des lieux . . . . .	130
<b>Chapitre 2. Analyses géographiques . . . . .</b>	<b>133</b>
2.1. Circonstances de temps . . . . .	133
2.1.1. Avant la fondation du STL . . . . .	133
2.1.1.1. Une crise à l'origine . . . . .	133
2.1.1.2. La crise ni toujours nécessaire ni suffisante . . . . .	135
2.1.1.3. Le tourisme : levier de stratégies de développement local. . . . .	137
2.1.2. Itinéraire des lieux . . . . .	139
2.1.2.1. Critique du modèle de Butler . . . . .	139
2.1.2.2. Les mutations nées au cœur du tourisme . . . . .	140
2.1.2.3. Les temps de la société . . . . .	142
2.2. Circonstances de lieux et d'espaces . . . . .	146
2.2.1. Du lieu touristique à la destination . . . . .	146
2.2.1.1. Le lieu touristique . . . . .	146
2.2.1.2. La destination touristique . . . . .	147
2.2.2. La dimension idéale . . . . .	152
2.2.3. Le lieu touristique dans tous ses états . . . . .	154
2.2.3.1. En finir avec les vieilles lunes . . . . .	155
2.2.3.2. La qualité du lieu . . . . .	156
2.2.4. Les différentes modalités d'insertion des lieux touristiques dans l'espace vécu par les touristes . . . . .	159
2.3. Les jeux d'acteurs . . . . .	161
2.3.1. Prédominance du secteur du tourisme dans le système . . . . .	163
2.3.1.1. La confiance entre les acteurs d'un secteur et d'un territoire . . . . .	163
2.3.1.2. Le poids du politique . . . . .	164
2.3.1.3. Du bon usage de l'hétérogénéité économique des acteurs. . . . .	165
2.3.2. Le tourisme associé à d'autres secteurs dans le système . . . . .	167
2.3.3. L'intermédiation comme clé du succès du système . . . . .	169
2.3.3.1. Une intermédiation contrôlée du système . . . . .	170
2.3.3.2. Une intermédiation négociée du système. . . . .	171
2.3.4. Trajectoires spatiales des systèmes. . . . .	172
2.3.4.1. De la demande locale à l'expansion. . . . .	172
2.3.4.2. Restriction locale de la dimension spatiale du système . . . . .	173

<b>Chapitre 3. Analyses managériales</b> . . . . .	<b>175</b>
3.1. Comment manager des systèmes touristiques ? . . . . .	176
3.1.1. Caractéristiques des systèmes . . . . .	176
3.1.2. Les systèmes touristiques dans leur territoire et leur temporalité . . . . .	177
3.1.2.1. Territorialisation . . . . .	177
3.1.2.2. Temporalités . . . . .	178
3.1.3. Application aux cas observés . . . . .	179
3.2. Comment gérer les ressources existantes et les enrichir ou les recomposer de manière efficace ? . . . . .	180
3.2.1. Le management par les ressources . . . . .	181
3.2.2. Le passage des disponibilités actuelles ou potentielles à leur représentation comme ressources utilisables . . . . .	182
3.2.3. Des ressources à l'offre d'attractions touristiques . . . . .	183
3.2.4. Des coopérations public/privé . . . . .	183
3.2.5. Entre concurrences accélérées (avec imitations compétitives) et besoin d'offrir des spécificités territoriales . . . . .	184
3.3. La construction d'un projet ou d'un faisceau de projets compatibles sur le territoire . . . . .	185
3.3.1. Les projets comme moyens de finaliser les systèmes touristiques . . . . .	185
3.3.2. Comment commencer et faire vivre un projet ? . . . . .	186
3.3.3. Application aux systèmes touristiques . . . . .	188
3.3.3.1. Développer l'attractivité . . . . .	189
3.3.3.2. Augmenter l'efficacité . . . . .	192
3.3.4. La caractérisation des projets en cours . . . . .	192
3.4. La dynamisation des réseaux d'acteurs . . . . .	193
3.4.1. Les caractéristiques des réseaux . . . . .	195
3.4.2. La nature des liens au sein des réseaux : forts ou faibles, coopératifs ou concurrentiels . . . . .	196
3.4.2.1. Modes coopératifs . . . . .	196
3.4.2.2. Conflits et coopération . . . . .	197
3.4.3. L'impact des territoires innovateurs . . . . .	198
3.4.3.1. Les territoires créatifs . . . . .	198
3.4.3.2. Les milieux innovateurs . . . . .	199
3.4.4. Des acteurs à mobiliser en fonction de leurs statuts et de leur cadre d'action . . . . .	201
3.4.4.1. Réduire les hiérarchies au profit des réseaux . . . . .	201
3.4.4.2. Donner du sens, du plaisir et de la dignité au travail . . . . .	202
3.4.5. L'importance des intermédiations . . . . .	204

3.4.6. Évaluation des réseaux dans les systèmes touristiques locaux étudiés dans l'ouvrage . . . . .	205
3.5. La mise en place d'une gouvernance appropriée . . . . .	206
3.5.1. Comment construire de la légitimité ? . . . . .	207
3.5.2. Les principaux types de gouvernances . . . . .	208
3.5.3. L'intérêt des gouvernances collaboratives . . . . .	210
3.5.4. Déhiérarchisation et réalisme . . . . .	212
3.5.5. Gestion des conflits d'acteurs . . . . .	213
3.5.6. Évaluation de la gouvernance dans les systèmes touristiques locaux étudiés dans l'ouvrage . . . . .	215
3.6. Remerciements . . . . .	215

## **Chapitre 4. Typologies et préconisations . . . . . 217**

4.1. Deux typologies ouvertes. . . . .	218
4.1.1. Caractérisation des systèmes touristiques locaux . . . . .	219
4.1.1.1. Conditions requises pour « faire système » . . . . .	219
4.1.1.2. Problèmes des conflits, des controverses ou des buts peu inspirants. . . . .	220
4.1.2. Rôle des proximités et des ressources territoriales. . . . .	221
4.1.2.1. Potentiels locaux . . . . .	221
4.1.2.2. Élargissements territoriaux et intersystèmes . . . . .	222
4.1.3. Formes prises par les systèmes dans les cas étudiés. . . . .	223
4.1.3.1. Des systèmes locaux avec un degré important de coopérations internes. . . . .	223
4.1.3.2. Des émergences partielles. . . . .	224
4.1.3.3. Des conglomérats d'activités touristiques . . . . .	225
4.1.3.4. Des enchevêtrements de systèmes et de réseaux . . . . .	225
4.1.3.5. Des systèmes dégradés, en déclin ou à bout de souffle. . . . .	227
4.1.4. Répartition des cas selon les types d'acteurs . . . . .	228
4.1.4.1. Caractérisation par les acteurs clés . . . . .	229
4.1.4.2. Caractérisation par l'ensemble des acteurs. . . . .	230
4.2. Préconisations générales . . . . .	232
4.2.1. Questions de méthode, apologue de la Marine royale et domaines d'intervention . . . . .	232
4.2.1.1. Limites de cet ouvrage en matière d'intervention. . . . .	232
4.2.1.2. Apologue de la Marine royale . . . . .	233
4.2.1.3. Domaines possibles d'intervention . . . . .	234
4.2.2. Une phase de diagnostic par les acteurs eux-mêmes . . . . .	234
4.2.2.1. Le diagnostic interne. . . . .	234
4.2.2.2. Le diagnostic contextuel . . . . .	236

4.2.2.3. Un besoin de progressivité pour trouver du sens et construire de la performance . . . . .	237
4.2.2.4. Une attention particulière aux crises . . . . .	238
4.2.3. Ressources, projets, interactions et mobilisation. . . . .	239
4.2.3.1. La gestion des ressources touristiques . . . . .	240
4.2.3.2. La mise en place des projets . . . . .	241
4.2.3.3. Le développement des interactions en réseaux . . . . .	241
4.2.3.4. Une gouvernance mobilisatrice . . . . .	242
4.2.4. Territorialités, équilibrations, innovations et tourisme durable . . . . .	245
4.2.4.1. Le territoire comme destination . . . . .	245
4.2.4.2. Les besoins d'équilibration . . . . .	248
4.2.4.3. Les besoins d'apprentissage et d'innovation. . . . .	251
4.2.4.4. La transition vers un tourisme durable . . . . .	255
4.3. En conclusion générale : tenir compte de l'esprit du lieu ! . . . . .	256
4.3.1. Exemple d'Amnéville . . . . .	257
4.3.2. Effets productifs d'une diffusion progressive des initiatives touristiques. . . . .	258

<b>Bibliographie . . . . .</b>	<b>261</b>
--------------------------------	------------

<b>Index . . . . .</b>	<b>271</b>
------------------------	------------