

Les apports du développement durable au management stratégique des destinations touristiques

Corinne Van der Yeught
Docteur en sciences de gestion
Laboratoire ERMES – IAE de Toulon

51 impasse Dumetz
83000 Toulon - France
e-mail : corinne.vanderyeught@free.fr
tél : 00 33 (0)4 94 36 54 82

Candidate au Prix Roland Calori

Thèse soutenue le 11 décembre 2007

Résumé

Malgré l'importance économique du tourisme en France comme dans le reste du monde, les Sciences de gestion s'intéressent relativement peu à ce domaine d'activités. Or, le tourisme a la particularité de se développer sur un substrat de ressources attractives qu'il a ensuite tendance à surexploiter, compromettant ainsi ses chances de croissance futures. Face à ce phénomène, de nombreuses destinations touristiques recherchent de nouvelles formes de croissance permettant de répondre aux attentes des visiteurs sans détruire leur système de ressources. Dans ce contexte, nous posons la question de recherche suivante : comment le développement durable peut-il améliorer le management stratégique des destinations touristiques ?

Pour répondre à cette question, nous mobilisons les théories du mouvement ressources et compétences en raison de l'importance accordée aux ressources dans la littérature relative au développement durable (CMED, 1987). Une approche *resource-based* du management stratégique suppose alors de pouvoir identifier les ressources stratégiques des destinations de façon à comprendre quelle peut être l'origine d'un avantage concurrentiel soutenable. Si les destinations s'engagent en nombre croissant sur la voie du développement durable, existe-t-il une relation entre la durabilité (au sens économique du terme) et la soutenabilité stratégique ? La domination du modèle communautaire parmi les destinations européennes, objets de l'étude, conduit à examiner leur gouvernance afin de comprendre comment s'effectue la coordination dans ces organisations plurales. Si l'approche par les parties prenantes semble privilégiée dans la littérature traitant du développement durable, les théories contractuelles sont également éclairantes sur les moyens déployés pour atteindre les objectifs d'efficience poursuivis.

L'enquête empirique s'appuie sur des études de cas, en particulier sur trois sites : (i) la Communauté d'agglomération Toulon-Provence-Méditerranée (TPM) ; (ii) le projet Frioul (porté par la ville de Marseille) ; et (iii) le Parc national des Cinq Terres (Italie).

En réponse à la problématique posée, la prise en compte des principes et des méthodes du développement durable nous permet : (i) d'élaborer une méthodologie de diagnostic stratégique des destinations touristiques dans la perspective de leur durabilité et (ii) de modéliser les processus susceptibles de générer des compétences centrales fondées sur le tourisme durable.

L'étude apporte des précisions sur ce qui fonde la valeur et la rareté d'une ressource stratégique dans le cas des destinations touristiques. Elle améliore l'opérationnalisation des notions de dépendance de sentier et de compétence centrale dans le cadre d'un tourisme durable. Elle conclut sur l'existence de processus d'auto-renforcement entre la durabilité et la soutenabilité.

Mots clés : développement touristique durable, destination touristique, diagnostic stratégique, compétences centrales.

Les apports du développement durable au management stratégique des destinations touristiques

Résumé

Malgré l'importance économique du tourisme en France comme dans le reste du monde, les Sciences de gestion s'intéressent relativement peu à ce domaine d'activités. Or, le tourisme a la particularité de se développer sur un substrat de ressources attractives qu'il a ensuite tendance à surexploiter, compromettant ainsi ses chances de croissance futures. Face à ce phénomène, de nombreuses destinations touristiques recherchent de nouvelles formes de croissance permettant de répondre aux attentes des visiteurs sans détruire leur système de ressources. Dans ce contexte, nous posons la question de recherche suivante : comment le développement durable peut-il améliorer le management stratégique des destinations touristiques ?

Pour répondre à cette question, nous mobilisons les théories du mouvement ressources et compétences en raison de l'importance accordée aux ressources dans la littérature relative au développement durable (CMED, 1987). Une approche *resource-based* du management stratégique suppose alors de pouvoir identifier les ressources stratégiques des destinations de façon à comprendre quelle peut être l'origine d'un avantage concurrentiel soutenable. Si les destinations s'engagent en nombre croissant sur la voie du développement durable, existe-t-il une relation entre la durabilité (au sens économique du terme) et la soutenabilité stratégique ?

La domination du modèle communautaire parmi les destinations européennes, objets de l'étude, conduit à examiner leur gouvernance afin de comprendre comment s'effectue la coordination dans ces organisations plurales. Si l'approche par les parties prenantes semble privilégiée dans la littérature traitant du développement durable, les théories contractuelles sont également éclairantes sur les moyens déployés pour atteindre les objectifs d'efficience poursuivis.

L'enquête empirique s'appuie sur des études de cas, en particulier sur trois sites : (i) la Communauté d'agglomération Toulon-Provence-Méditerranée (TPM) ; (ii) le projet Frioul (porté par la ville de Marseille) ; et (iii) le Parc national des Cinq Terres (Italie).

En réponse à la problématique posée, la prise en compte des principes et des méthodes du développement durable nous permet : (i) d'élaborer une méthodologie de diagnostic stratégique des destinations touristiques dans la perspective de leur durabilité et (ii) de modéliser les processus susceptibles de générer des compétences centrales fondées sur le tourisme durable.

L'étude apporte des précisions sur ce qui fonde la valeur et la rareté d'une ressource stratégique dans le cas des destinations touristiques. Elle améliore l'opérationnalisation des notions de dépendance de sentier et de compétence centrale dans le cadre d'un tourisme durable. Elle conclut sur l'existence de processus d'auto-renforcement entre la durabilité et la soutenabilité.

Mots clés : développement touristique durable, destination touristique, diagnostic stratégique, compétences centrales.

Introduction

Malgré le poids économique du tourisme en France, comme dans le reste du monde, les Sciences de gestion se sont relativement peu intéressées à cette nébuleuse d'activités qui occupe près de deux millions de personnes en France (emplois directs, indirects et induits), génère 8 % du PIB national¹ (Direction du tourisme, 2006) et 10 % du PNB mondial (WTTC, 2008). Or, le tourisme a pour particularité de se développer sur un substrat de ressources attractives qu'il a ensuite tendance à surexploiter, compromettant ainsi ses chances de croissance futures. Ce phénomène accélère le déclin des destinations les plus anciennes, également confrontées à la concurrence des pays émergents, dans un environnement turbulent. Face à ces menaces, de nombreuses destinations recherchent de nouvelles formes de croissance permettant de répondre aux attentes des visiteurs sans détruire leur système de ressources. Partant du constat que le développement durable offre un angle d'analyse nouveau susceptible d'enrichir les théories et les méthodologies des Sciences de gestion (Kuprika et Dreveton, 2005), nous posons la question de recherche suivante : comment le développement durable peut-il améliorer le management stratégique des destinations touristiques ?

En nous référant au mouvement ressources et compétences, nous souhaitons pouvoir identifier les ressources stratégiques des destinations et comprendre quelle est l'origine d'un avantage concurrentiel soutenable (ACS, désormais) fondé sur le tourisme durable. Ce travail nous amènera à préciser la nature des relations entre la durabilité et la soutenabilité stratégique dans le contexte étudié. Le terme « durabilité » est utilisé au sens du rapport Brundtland pour rendre compte des moyens déployés par une organisation afin d'assurer l'exploitation optimale des ressources permettant de satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs (CMED, 1987). Malgré le constat préoccupant qu'il dresse sur l'état de la planète, le rapport Brundtland s'efforce de dépasser la relation dialectique entre croissance économique et respect de l'environnement naturel (résumée par le concept d'éco-développement), en introduisant une dimension sociale fondée sur la prise en compte de responsabilités intra et inter-générationnelles. Ce rapport a servi de référence au Sommet de la Terre de Rio (1992) et au programme Action 21 qui en a résulté. Quant à la « soutenabilité stratégique », elle caractérise l'aptitude d'une organisation à créer un avantage concurrentiel capable de résister aux attaques de la concurrence dans le temps (Barney, 1991).

Notre recherche est présentée en quatre étapes.

¹ Consommation touristique et para-touristique (agrégat T3 des comptes satellites du tourisme).

Dans une première étape, nous construisons le cadre théorique en croisant les enseignements du mouvement ressources et compétences (Penrose, 1959 ; Sanchez *et alii*, 1996 ; Teece *et alii*, 1997) et les théories de la gouvernance qui se révèlent indispensables pour comprendre comment s'effectue la coordination dans les organisations étudiées. Dans une seconde étape, nous exposons nos choix méthodologiques et les études de cas sur lesquelles s'appuie l'enquête empirique, en particulier : (i) la Communauté d'agglomération Toulon-Provence-Méditerranée (TPM, désormais) ; (ii) le projet Frioul (porté par la ville de Marseille) ; et (iii) le Parc national des Cinq Terres (Italie) (PNCT désormais). Dans une troisième étape, nous présentons les résultats obtenus en deux volets : (i) l'élaboration d'une méthodologie de diagnostic stratégique des destinations touristiques poursuivant des objectifs de durabilité et (ii) la modélisation des processus susceptibles de générer des compétences centrales fondées sur le tourisme durable. Dans une quatrième étape, nous discutons ces résultats et nous mettons en évidence les apports de la recherche. La prise en compte du développement durable permet (i) de préciser l'analyse des ressources stratégiques des destinations touristiques et (ii) d'opérationnaliser le concept de compétences centrales « tourisme durable ». Nous concluons sur l'existence de processus d'auto-renforcement entre la durabilité et la soutenabilité stratégique.

1. LE CADRE THEORIQUE

En nous aidant des principes et des méthodes du développement durable, nous proposons de construire un cadre théorique fondé, d'une part, sur les enseignements du mouvement ressources et compétences et, d'autre part, sur les théories de la gouvernance.

1.1. LES ENSEIGNEMENTS DU MOUVEMENT RESSOURCES ET COMPETENCES

L'importance accordée aux ressources tout au long du rapport Brundtland nous a encouragée, dès le début de notre recherche, à mobiliser le mouvement ressources et compétences, en particulier la *resource-based view* (RBV, désormais), les compétences centrales et les capacités dynamiques².

Les ressources peuvent être définies comme des unités élémentaires, physiques ou humaines (Penrose, 1959), qui constituent des forces pour l'entreprise lui permettant de saisir des opportunités ou de conjurer des menaces de son environnement (Barney, 1991 ; Grant, 1991). Selon une approche *resource-based*, une destination touristique se présente comme

² « Nous envisageons [...] la possibilité d'une nouvelle ère de croissance économique, s'appuyant sur des politiques qui protégeraient, voire mettraient en valeur, la base même des ressources » (CMED, 1989 : 2).

une collection de ressources productives, physiques et humaines (Penrose, 1959), dont le stock disponible à un instant t résulte d'une « *économie d'accumulation des ressources* » (Cool, 2000) réalisée au fil des siècles par les générations successives (Dierickx et Cool, 1989). Les différents « flux » de ressources incorporés dans les paysages, les monuments, les entreprises touristiques, etc., déterminent, à un moment donné, l'attractivité du territoire et lui confèrent ainsi le statut de destination. Les choix stratégiques effectués au cours de l'histoire contraignent ensuite les orientations futures de la destination en vertu du principe évolutionniste de la « *dépendance de sentier* » (Dosi *et alii*, 1990). Pour la RBV, l'avantage concurrentiel résulte de l'hétérogénéité des systèmes de ressources entre les organisations. Cet avantage est soutenable s'il permet de résister aux attaques des concurrents et, pour cela, quatre conditions doivent être remplies : (i) les ressources doivent être rares, (ii) avoir de la valeur au plan stratégique, (iii) ne pas être imitables, (iv) ni substituables (Barney, 1991). Bien que le courant des ressources soit considéré comme « *un cadre théorique adapté et pertinent pour comprendre réellement l'origine de la performance des firmes* » (Durand, 2000 : 117), il fait l'objet de contestations d'ordre théorique et pratique. Au plan théorique, le raisonnement est critiqué en raison de son caractère tautologique car la valeur et la rareté sont simultanément les attributs des ressources et ceux de l'avantage concurrentiel qui en découle (Priem et Butler, 2001a, 2001b). Au plan pratique, on lui reproche l'absence de spécification du contexte, l'imprécision des définitions proposées et l'insuffisante prise en compte des aspects dynamiques dans l'analyse (Arrègle et Quélin, 2001). Selon Arrègle (2006), une approche *resource-based* du management stratégique suppose de pouvoir identifier les ressources rares susceptibles de générer un avantage concurrentiel, d'assurer leur protection face aux concurrents, d'organiser leur exploitation, voire d'en créer de nouvelles. En nous aidant des principes du développement durable, nous proposons dans cette recherche d'élaborer une méthodologie fondée sur les ressources afin d'améliorer le diagnostic stratégique des destinations touristiques.

Partant du constat que les seules dotations en ressources peuvent se révéler insuffisantes pour générer un avantage concurrentiel soutenable (ACS) en environnement dynamique (Sanchez, 2000), le courant des compétences centrales s'efforce de dépasser certaines limites de la RBV. Il rétablit le lien, initialement présent dans le modèle LCAG³, entre les ressources et le marché afin d'expliquer comment certaines compétences organisationnelles peuvent conduire à un ACS. Une compétence organisationnelle est définie comme « *une action*

³ Initiales des noms des auteurs : Learned, Christensen, Andrews et Guth

collective finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur » (Rouby et Thomas, 2004 : 54). Elle est qualifiée de « centrale », lorsqu'elle engendre un ACS. Elle se présente alors comme une construction complexe d'apprentissages (Hamel, 1994) qui se caractérise par (i) des changements qualitatifs dans les stocks d'actifs et de capacités, (ii) des moyens de financement et (iii) l'affirmation d'une intention stratégique se traduisant par la réalisation des objectifs poursuivis (Sanchez *et alii*, 1996 ; Sanchez et Thomas, 1996). Pour Hamel (1994), une compétence centrale se manifeste par l'équilibre atteint entre : (i) la fiabilité du processus productif, (ii) les fonctionnalités du produit qui le dotent de bénéfices distinctifs pour le client et (iii) les capacités marketing qui assurent la commercialisation de l'offre. Pour Reynaud et Rollet (2001) et Reynaud et Simon (2004), une graduation de compétences intermédiaires est possible entre des compétences centrales et périphériques. Les compétences centrales ont été critiquées en raison de l'imprécision du concept qui se révèle trop abstrait pour les praticiens (Hamel, 1994) et du caractère tautologique de la théorie (Williamson, 1999). En outre, malgré une abondante littérature sur ce thème, il n'existe pas à ce jour de méthodologie établie permettant d'opérationnaliser le concept (Rouby et Thomas, 2004).

Nous proposons de mobiliser les capacités dynamiques afin de comprendre comment une destination peut passer d'un *pool* de ressources stratégiques à des compétences centrales « tourisme durable ». Teece *et alii* (1997 : 516) définissent les capacités dynamiques comme « *l'aptitude à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face aux changements rapides de l'environnement.* » Une revue de la littérature indique quatre déterminants des capacités dynamiques : (i) la position en actifs stratégiques, (ii) le sentier d'évolution, (iii) les processus décisionnels portant sur les ressources et (iv) les processus organisationnels donnant lieu à de nouvelles capacités d'apprentissage (Teece *et alii*, 1997, 2000 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Les deux premiers déterminants supposent de pouvoir identifier les ressources stratégiques et la dépendance de sentier des destinations. Les deux suivants nécessitent d'identifier les processus à l'origine de nouvelles combinaisons de ressources et de nouvelles connaissances spécifiques. Or, dans le cas d'organisations multi-acteurs, ces processus sont subordonnés au dispositif de gouvernance déployé.

1.2. LA GOUVERNANCE DES DESTINATIONS TOURISTIQUES

Afin d'identifier les processus générateurs de compétences centrales « tourisme durable », nous proposons d'examiner la question de la gouvernance des destinations touristiques en visitant les théories contractuelles et l'approche par les parties prenantes.

L'examen de ces deux *corpus* rivaux devrait nous éclairer sur la structure de gouvernance la mieux adaptée aux destinations touristiques poursuivant des objectifs de durabilité. Pour déterminer les théories mobilisées, nous nous appuyons sur la distinction établie par Flagestad et Hope (2001) entre deux modèles extrêmes d'organisation des destinations, le *community model* et le *corporate model*, entre lesquels un éventail de situations diverses est possible. Le modèle communautaire se caractérise par la collaboration de nombreuses parties prenantes poursuivant chacune des intérêts propres mais devant parvenir à des compromis. Le management fait alors intervenir les institutions publiques locales, ce qui peut se traduire par des tentatives d'influence politique. Dominant en Europe, ce modèle peut être étudié par la théorie des parties prenantes, souvent mobilisée dans la littérature traitant du développement durable (D'Arcimoles, 2001, Byrd, 2007). Plus fréquent en Amérique du Nord, le *corporate model* repose quant à lui sur une logique de profit, la destination étant organisée comme une firme privée et souvent dominée par un opérateur privé. Nous proposons d'examiner ce modèle par le biais des théories contractuelles.

Nous retenons de ces dernières trois hypothèses majeures : la rationalité limitée des acteurs, leur opportunisme, et l'incomplétude des contrats (Williamson, 1985). L'objectif poursuivi étant l'efficience, un dispositif d'incitation et de contrôle doit conduire à aligner les intérêts des acteurs en présence afin d'éviter les risques de conflits inducteurs de coûts. Dans le cas de la firme, l'alignement se fait sur l'intérêt des actionnaires (Charreaux, 2004). Les destinations étant des biens publics, un système incitatif adapté doit alors être conçu.

Tandis que les théories contractuelles connaissent un succès croissant dans le domaine public (Lorrain, 2000), elles sont remises en cause en Sciences des organisations, en particulier par la théorie des parties prenantes. Freeman (1984 : 46) définit une partie prenante ou *stakeholder* comme tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter l'organisation ou être affecté par la réalisation des objectifs de celle-ci. L'approche se veut plurale, reconnaissant des droits aux différents acteurs qui ont des revendications légitimes sur la firme. Pour Hill et Jones (1992), la légitimité des *stakeholders* est fondée sur l'existence de relations d'échanges avec la firme et les « enjeux » sont jugés d'autant plus importants que les relations reposent sur des actifs spécifiques. Les *stakeholders* les plus souvent cités sont les actionnaires, les créanciers, les clients, les fournisseurs, les dirigeants, les employés, les groupes de pression, la communauté locale, les syndicats et les associations professionnelles (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995). Nous proposons d'adapter les critères de légitimité aux objectifs de durabilité poursuivis, ce qui nous conduit à retenir, pour l'étude empirique, trois catégories de *stakeholders* : (i) les *stakeholders* volontaires qui choisissent de

s'associer à l'organisation pour servir leurs intérêts, (ii) les *stakeholders* involontaires qui peuvent être affectés par les activités de l'organisation (Post *et alii*, 2002) et (iii) les *stakeholders* externes qui sont en relation d'influence avec la firme (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995). Bien qu'il n'existe aucune recette pour optimiser la gestion des parties prenantes, certaines modalités sont recommandées parmi lesquelles : l'identification des parties prenantes légitimes, leur association aux processus décisionnels dès la formulation des orientations stratégiques et l'organisation d'un système incitatif favorisant leur adhésion au projet collectif (Freeman, 1984). Les incitations peuvent être monétaires ou fondées sur la création d'un socle commun de croyances partagées (Freeman, 1984 ; Post *et alii*, 2002).

Bien que les théories contractuelles et l'approche par les parties prenantes se présentent de façon rivale dans la littérature, nous proposons de croiser leurs enseignements afin de concilier les objectifs d'efficience et la recherche de compromis qui sont tous deux indispensables au succès stratégique des destinations touristiques étudiées.

2. LA METHODOLOGIE

Après avoir explicité nos orientations méthodologiques, nous présentons les principales étapes de l'enquête empirique.

2.1. LES ORIENTATIONS METHODOLOGIQUES

L'objectif de cette communication est de comprendre comment le développement durable peut améliorer le management stratégique des destinations touristiques. En raison du caractère exploratoire de notre travail dont l'objet peut être assimilé à un phénomène social, complexe et émergent, nous avons rapidement opté pour une stratégie de recherche qualitative par études de cas. Cette approche se révèle particulièrement adaptée lorsqu'une question de type « pourquoi ? » ou « comment ? » est posée (Eisenhardt, 1989, 2007 ; Yin, 2003). L'enquête se fonde alors sur de nombreuses modalités de collecte conduisant à une convergence, selon le principe de la triangulation des données (Yin, 2003). À l'issue de la revue de littérature théorique et d'une première phase empirique exploratoire exposée au paragraphe suivant, un jeu de propositions a été formulé afin de guider la récupération et l'analyse des données dans les trois sites étudiés. Le cadre théorique construit a ensuite été enrichi par itérations successives entre la théorie et le terrain, chaque résultat obtenu dans un site étant confronté aux résultats des deux autres. Pour l'enquête empirique, nous avons procédé en quatre étapes synthétisées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Principales étapes de la recherche et méthodes de collecte des données

Étapes de recherche	Périodes	Méthodes de collecte des données
Phase exploratoire : réalisation de 53 études de cas synthétiques	Automne hiver 2003- 2004	Données secondaires : littérature académique et institutionnelle (Organisation Mondiale du Tourisme, Commission européenne), sites Internet...
Étude du cas pilote, TPM : suivi des programmes européens Vistoria et SUBMED	Janvier 2004- août 2007	- Observation directe et participante, - entretiens réguliers avec les responsables des projets, - étude documentaire (rapports, archives), - participation à cinq comités de pilotage et ateliers d'échanges entre partenaires européens.
Étude du projet Frioul : observation de la phase de démarrage	Octobre 2005- décembre 2007	- Cinq entretiens de 3 heures chacun avec les responsables du projet, - participation à sept réunions publiques et une réunion interne (sur le site), - étude des nombreux documents relatifs au projet.
Étude du Parc national des Cinq Terres : un cas exemplaire de destination touristique durable	Novembre 2003- mars 2007	- Trois visites sur place, - étude documentaire, - un questionnaire adressé et des échanges épistolaires avec le Président et ses assistants, - deux entretiens semi-directifs de 1h30 chacun avec le Président, - deux entretiens libres et visites commentées du site avec un assistant du Président.

Dans une première étape, nous avons réalisé une étude exploratoire à partir de données secondaires portant sur une cinquantaine de destinations touristiques dont les résultats obtenus sont évalués positivement dans les documents de référence, au regard des principes de la durabilité (accroissement du nombre de visiteurs, création d'entreprises, maintien des activités traditionnelles, protection de l'environnement, respect des populations locales...). Ce travail préalable nous a permis de préciser la problématique de recherche, de concevoir la trame générale d'une typologie conceptuelle des ressources et d'identifier la gouvernance comme un déterminant majeur du succès stratégique des destinations étudiées. Dans une seconde étape, nous avons étudié la Communauté d'agglomération Toulon-Provence-Méditerranée (TPM) qui constitue le cas pilote. Au sein de TPM, nous avons pu observer le déroulement de deux programmes européens de développement touristique durable, Vistoria et SUBMED, ce qui nous a permis d'élaborer une méthodologie de diagnostic stratégique « durable » et de pénétrer l'écheveau des processus susceptibles de conduire à la création d'une compétence centrale « tourisme durable ». Dans une troisième étape, nous avons suivi la phase de démarrage du projet Frioul (porté par la ville de Marseille). En raison de son caractère

parfaitement délimité et de sa petite taille (190 hectares), le projet Frioul a constitué une sorte de « laboratoire d'expérimentation » dans lequel nous avons pu vérifier les possibilités de réplification de plusieurs résultats obtenus dans le site pilote. Dans une quatrième étape, nous avons étudié le Parc national des Cinq Terres situé en Italie (Ligurie) (PNCT) qui constitue un cas « exemplaire » de développement touristique durable (David, 2004).

Afin de faciliter l'analyse multi-sites, les données collectées dans chaque site ont été consignées dans un journal de bord. Dans le cas des Cinq Terres, les entretiens ont été réalisés en italien, enregistrés, puis retranscrits, et les principaux résultats ont été validés sur place. Dans les autres cas, nous prenions des notes que nous retranscrivions ensuite dans le journal de bord correspondant. Puis, nous avons conçu un système de codification. Nous avons identifié une dizaine de variables découlant de nos questions de recherche et du cadre théorique construit en amont (le contexte, les ressources, les compétences, les apprentissages, la gouvernance, les parties prenantes, la dynamique du projet, les processus décisionnels). Nous les avons précisées compte tenu des situations rencontrées et nous avons créé des codes pour chaque élément (par exemple : « Pol-Mrs » pour les élus de Marseille, « Pol-T » pour les élus de Toulon, « Ent » pour les entreprises impliquées, « res-éco-prim-hér » pour les ressources économiques primaires héritées, etc.). Toutes les données ont ensuite été condensées en matrices (chronologiques, dynamiques, des forces et des faiblesses), en tableaux (des ressources, des incidents critiques) et en diagrammes contextuels, suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003). Chaque étape de résultat a fait l'objet d'une synthèse présentée aux responsables des sites étudiés qui ont apporté des précisions et validé notre travail. Nous explicitons à présent les principales phases de la démarche empirique.

2.2. LA PHASE EXPLORATOIRE

La phase exploratoire a été réalisée à partir de données secondaires provenant de différentes sources académiques et institutionnelles qui ont donné lieu à la rédaction de cinquante-trois études de cas synthétiques indiquant la nature des porteurs de projets, les sources de financement, les axes de la durabilité retenus, les éventuelles difficultés de coopération évoquées et les facteurs clés de succès (ou d'échec) indiqués. Nous avons limité notre étude aux destinations des pays développés car, dans les pays émergents, les exigences économiques ont souvent tendance à occulter les préoccupations sociales, écologiques et culturelles. Ce travail préalable conduit aux observations suivantes :

1) L'opérationnalisation du concept de tourisme durable s'articule autour de quatre dimensions : économique, environnementale, sociale et culturelle.

Notre enquête révèle en effet que, dans l'échantillon étudié, 92 % des projets mettent l'accent sur l'environnement, 83 % expriment des objectifs économiques, 64 % ont un rapport avec la dimension sociale et 57 % portent sur des éléments culturels (45 % ont explicitement pour but de valoriser le patrimoine culturel). Dans la majorité des cas, plusieurs dimensions de la durabilité sont illustrées et dans 80 % des cas, trois dimensions au moins le sont. Ce résultat nous encourage à retenir ces quatre dimensions de la durabilité des destinations touristiques comme premier critère de classification des ressources stratégiques.

2) Conformément aux hypothèses de Flagestad et Hope (2001), le modèle communautaire est dominant dans l'échantillon étudié.

Plus de 50 % des projets de l'échantillon sont portés par la puissance publique seule et près de 90 % associent public et privé. Le modèle *corporate* pur n'est en réalité illustré que dans de très rares cas : la station de sports d'hiver d'Aspen (États-Unis) et les Thermes de Damp (Allemagne du Nord).

3) La mixité public-privé permet de répondre à des objectifs complémentaires concourant au développement touristique durable des destinations.

Comme le note Dotenwill (2005 : 93), le développement durable implique « *une vision surplombante* » qui déborde le cadre des missions traditionnelles des entreprises et suppose une approche transversale des problèmes appréhendés à l'échelle plus large des territoires. Dans l'échantillon, 90 % des organisations associent puissance publique et partenaires privés.

4) Les principaux facteurs clés de succès des destinations étudiées sont : (i) une volonté stratégique forte, (ii) une structure de gouvernance complexe associant de nombreuses parties prenantes et (iii) le développement de capacités d'apprentissage parmi les partenaires impliqués.

L'échantillon étudié met en évidence trois grands facteurs de succès stratégique :

(i) Une forte volonté stratégique et/ou politique qui peut être celle de quelques élus lorsque le projet est porté par la puissance publique. *A contrario*, lorsque les élus ne s'impliquent pas suffisamment, les porteurs de projets ne parviennent pas aux résultats recherchés car ils ne disposent pas d'un pouvoir décisionnel suffisant.

(ii) Une structure de gouvernance complexe qui favorise l'émergence d'un acteur stratégique conférant de la cohérence au dispositif d'ensemble. Ce dispositif suppose : une structure de coordination dotée d'un budget stable, la présence d'un coordonnateur disponible et légitime assurant le *leadership*, un système sophistiqué de communication (interne et externe), des relations partenariales avec les intervenants de la sphère touristique (entreprises, institutions) et l'engagement effectif des partenaires impliqués dans le projet.

(iii) La mise en œuvre de processus d'apprentissage collectif qui vont au-delà de simples stages de formation pour parvenir à un réel partage d'expériences. Ce constat corrobore les résultats de Halme (2001) pour qui le développement durable implique une approche managériale qui privilégie une coopération des parties prenantes capable de stimuler les apprentissages organisationnels et inter-organisationnels.

Or, l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1990 ; Sanchez *et alii*, 1996 ; Rouby et Thomas, 2004), une organisation assurant le déploiement des actifs (Sanchez *et alii*, 1996) et l'accumulation d'apprentissages (Hamel, 1994), suggèrent que des compétences centrales sont possibles. Nous avons donc déduit de ces premières observations que le succès stratégique d'une destination touristique pouvait procéder de la création de compétences centrales « tourisme durable ». Grâce à cette première phase empirique, nous avons pu préciser nos questions de recherche, compléter le cadre théorique mobilisé et formuler nos propositions afin de guider la collecte des données lors de l'étude multi-sites.

2.3. L'ETUDE MULTI-SITES

La sélection des sites étudiés résulte d'un arbitrage entre nos capacités limitées de chercheuse isolée (responsabilités professionnelles et familiales, financement des recherches, contraintes temporelles...) et les conditions de la validité externe d'une recherche qualitative qui supposent de réaliser plusieurs études de cas afin de répliquer les résultats obtenus pour parvenir à leur généralisation analytique (Yin, 2003). Les trois sites retenus sont situés sur le pourtour méditerranéen et ils sont organisés sur le modèle communautaire qui est dominant en Europe. En ce sens, ils peuvent être qualifiés de « typiques » selon la terminologie adoptée par David (2004). Cependant, chaque site présente un contexte politique et social particulier et les moyens qu'il décide de déployer sont différents.

Le cas pilote : la Communauté d'agglomération Toulon-Provence-Méditerranée (TPM)

Lorsque nous avons rencontré les responsables du service Prospective de TPM, en janvier 2004, la Communauté d'agglomération n'avait que deux ans d'existence et elle était pratiquement inconnue du grand public. Le contexte politique local était encore trouble après plusieurs années de mandat électoral exercé par l'extrême droite qui avait laissé la ville de Toulon exsangue. La nouvelle équipe en place devait donc obtenir de nouvelles sources de financement, se faire connaître de la population et retrouver une certaine légitimité politique. Or, regrouper onze communes et 118 élus de diverses tendances politiques, était une gageure car certains élus se montraient réfractaires, en particulier les maires de plusieurs communes

touristiques. C'est dans ce contexte que le service Prospective s'est engagé dès 2003, dans les programmes européens SUBMED, pour la promotion d'un tourisme durable subaquatique en Méditerranée, et Vistoria, pour la mise en itinéraire touristique des ressources paysagères et historiques (INTERREG III B et C). Face aux difficultés rencontrées en interne comme en externe, l'approche choisie par TPM pour assurer son développement touristique durable était donc « limitée à certains projets », selon la terminologie adoptée par Kian Foh (2001) et non « holiste » comme dans les deux autres sites étudiés qui recherchent un développement durable pour la destination dans son ensemble. Grâce au suivi de Vistoria et de SUBMED, nous avons pu élaborer une méthodologie de diagnostic stratégique durable et, malgré des résultats mitigés, le programme SUBMED nous a permis d'identifier et de modéliser les processus susceptibles de conduire à une compétence centrale « tourisme durable ».

Le cas « laboratoire » : le projet Frioul

Le projet Frioul s'inscrit dans un programme plus vaste de gestion intégrée de la rade de Marseille et il vise à faire de l'archipel du Frioul une destination touristique durable dans son ensemble. Le projet comprend la réhabilitation du centre urbanisé et la construction de nouvelles habitations respectant les principes de la Haute Qualité Environnementale (HQE) afin d'en faire un quartier durable ; la création d'un Centre Culturel de Rencontres sur le site historique de l'ancien Hôpital Caroline ; et le développement de différentes activités écotouristiques (vélo, randonnée, plongée). Après plus de trente ans de gestion en régie par la ville de Marseille, le Frioul se caractérise par le faible nombre de résidents (une centaine à l'année), la quasi-inexistence des structures d'accueil touristiques (une seule structure de tourisme social offrant un hébergement collectif en dortoirs, moins de dix restaurants) et la domination des associations qui gèrent la protection de l'environnement, la promotion de la culture, la coordination des plaisanciers, les chantiers d'insertion et les animations sportives. Les objectifs de l'équipe municipale sont de faire du Frioul une vitrine du savoir-faire de Marseille en matière de durabilité (« *un champ exemplaire pour mettre en œuvre le développement durable* »⁴), de canaliser les flux de visiteurs, d'encourager l'implantation d'entreprises (hôtels et commerces) et de favoriser l'installation de nouveaux résidents sur l'archipel afin de justifier des services collectifs (crèche, groupe scolaire, permanence médicale, etc.). Cependant, les associations ont « pris le pouvoir » sur l'archipel au cours des trois dernières décennies et de nombreuses oppositions s'expriment lors des réunions

⁴ Déclaration du responsable de la Direction de la Qualité de la Vie Partagée, le 22 janvier 2007 lors d'une réunion publique.

publiques. Les résidents souhaitent conserver leur tranquillité tout en bénéficiant de nouveaux services et de certains aménagements, le plus souvent modestes par rapport aux ambitions du projet. Il y a là des sources de controverse. Le projet étant encore en phase de démarrage, nous n'avons pu étudier que les premiers processus décisionnels susceptibles de générer des compétences centrales « tourisme durable », sans pouvoir en connaître l'issue définitive.

Le cas « exemplaire » : le Parc national des Cinq Terres (PNCT)

La logique est toute autre avec le PNCT dont l'Office de gestion est parvenu, en moins de dix ans, à créer une destination touristique durable dans son ensemble. Nous qualifions ce cas d'exemplaire car il illustre un dispositif de gouvernance tout à fait original qui a conduit à la création de deux compétences centrales « agriturismo » et « écotourisme » concrètement observables. Pour comprendre les conditions d'émergence de ce dispositif, un rapide historique s'impose. Les Cinq Terres est une dénomination donnée par les Génois en 1448 à cinq villages voisins, quoique très différents, de la côte ligure : Monterosso, Vernazza, Corniglia, Manarola et Riomaggiore (siège du Parc national). Ce territoire montagneux, très instable au plan géologique, est longtemps resté isolé. Pendant près d'un millénaire, il a assuré sa survie grâce à la viticulture et à la culture de l'olivier et des agrumes, faisant le commerce des denrées agricoles par la voie maritime. Les Cinq Terres n'ont été reliées par la route à La Spezia, le chef-lieu de la province, que dans les années 1960 et cette ouverture s'est rapidement traduite par un exode rural massif qui s'est accéléré dans les années 1980 avec le développement du tourisme. L'espérance de gains faciles a alors détourné les jeunes générations du travail de la terre, livrant ainsi à l'abandon les quelque 6 700 kilomètres linéaires de terres cultivées et de murets en pierre sèche qui assuraient un équilibre précaire entre la nature et les activités humaines. Les éboulements de terrain se sont multipliés mettant le site en péril. Selon l'actuel Président du Parc, alors Maire de Riomaggiore : « *soit nous devions tous partir, soit il nous fallait trouver une raison pour rester encore ici* ». Une stratégie de développement touristique durable fut retenue : « *Il fallait comprendre comment développer une forme d'exploitation du territoire à partir du tourisme en partant du présupposé que le tourisme ne devrait pas entraîner la disparition de l'agriculture comme cela se produit souvent.* » En 1997, les Cinq Terres sont inscrites sur la liste du patrimoine mondial de l'humanité de l'UNESCO au titre de « *paysage culturel vivant* » et le Parc national est créé en 1999.

Une filière agritouristique intégrée s'organise alors autour de l'Office de gestion par le biais de coopératives. Les parcelles de terre abandonnées sont récupérées par le Parc, remises

en culture et exploitées, les produits de la terre sont transformés dans des laboratoires intégrés et ils sont commercialisés dans les boutiques et restaurants du Parc sous un label « bio »⁵. Un Agenda 21 local associe les différentes parties prenantes à la stratégie de développement touristique et les microstructures réceptives sont incitées à coopérer grâce à un dispositif de certification environnementale supervisé par le Parc⁶. La gouvernance mêle ainsi les avantages d'une approche contractuelle fondée sur un principe hiérarchique et ceux d'une approche partenariale privilégiant la coopération des parties prenantes. Après avoir explicité notre méthodologie et présenté le contexte dans lequel chaque étude de cas a été réalisée, nous proposons de consacrer la partie suivante aux résultats de l'étude inter-sites.

3. LES RESULTATS

Les résultats obtenus dans cette recherche sont organisés en deux volets. Le premier volet porte sur l'élaboration d'une méthodologie de diagnostic stratégique dans la perspective du développement touristique durable des destinations. Le second a pour but de modéliser les processus de construction d'une compétence centrale « tourisme durable ».

3.1. L'ELABORATION D'UNE METHODOLOGIE DE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE « DURABLE »

La méthodologie de diagnostic stratégique élaborée passe par la conception d'une typologie des ressources stratégiques dont les critères de classification ont été définis grâce à la revue de la littérature, la phase empirique exploratoire et l'étude du cas pilote.

3.1.1. La typologie conceptuelle des ressources stratégiques durables

Les différentes étapes de la recherche nous ont permis d'identifier trois critères de classification des ressources stratégiques des destinations touristiques qui donnent lieu à la construction d'une typologie conceptuelle décrite et illustrée dans Van der Yeught (2007 a).

Le premier critère classe chaque ressource en fonction de la dimension du développement touristique durable à laquelle elle se rattache. Quatre dimensions sont distinguées : économique, sociale, environnementale et culturelle. Concernant plus précisément la dimension sociale, nous avons souhaité en préciser le contenu afin d'éviter toute confusion avec les autres dimensions. Nous nous sommes appuyée sur les travaux

⁵ Le Parc national gère ainsi deux laboratoires, cinq bars-restaurants, deux auberges de jeunesse et plusieurs boutiques de souvenirs. Il diffuse également ses produits par les autres boutiques et restaurants locaux, et il assure leur vente à distance sous sa propre marque.

⁶ Créé en 2001, le label *Marchio di Qualità Ambientale* a séduit 160 structures d'accueil sur les 200 qui sont implantées dans l'enceinte du Parc, soit 80 % des opérateurs locaux. Ce succès s'explique par l'avantage par les coûts et par la différenciation que le label procure à ces très petites entreprises (Porter, 1986).

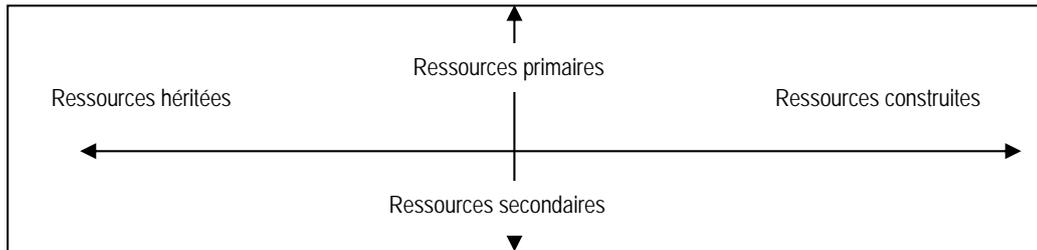
d'Amartya Sen et de John Rawls (1987), synthétisés par Dubois et Mahieu (2002), afin de définir trois critères caractérisant la durabilité sociale : (i) l'accessibilité, (ii) le renforcement des capacités et (iii) l'équité. Ces critères sont appliqués à différents groupes sociaux. Le critère d'accessibilité est retenu pour les touristes : toutes les mesures en faveur des plus vulnérables ainsi que les aménagements favorisant l'accessibilité des sites pour les handicapés sont inventoriés. Le critère de renforcement des capacités est appliqué aux personnels des entreprises touristiques et aux jeunes en besoin de formation : il s'agit là d'identifier les dispositifs de formation initiale ou permanente déployés dans la destination. Le critère d'équité concerne la communauté d'accueil : comment bénéficie-t-elle du tourisme ?

Le second critère reprend la terminologie de Porter (1986), fréquemment mobilisé dans la littérature consacrée aux destinations touristiques pour ses travaux sur la chaîne de valeur (Flagestad et Hope, 2001). De ce fait, nous choisissons de distinguer les ressources primaires qui regroupent les facteurs attractifs principaux d'une destination et qui transfèrent directement de la valeur aux touristes, et les ressources secondaires qui confortent et soutiennent la performance réalisée à partir des précédentes.

Le troisième critère a émergé de nos contacts avec le terrain, en particulier lors de nos échanges avec le chef de file du programme Vistoria (cas TPM) qui nous a encouragée à porter notre attention sur la notion complexe de paysage. La consultation d'ouvrages spécialisés indique que les historiens et les géographes adoptent une méthode dynamique pour analyser les « systèmes paysagers » : ils incorporent l'histoire dans l'analyse afin d'identifier les différents processus qui ont généré les paysages actuels. Cette approche se révèle particulièrement intéressante pour comprendre comment les choix du passé contraignent les orientations stratégiques futures. Nous avons alors retenu les qualificatifs utilisés par Penrose (1959) afin de distinguer les ressources héritées, qui constituent le patrimoine transmis par les générations précédentes, et les ressources construites qui incorporent des compétences intéressant le tourisme à un *pool* de ressources élémentaires, dans une perspective de durabilité. Les ressources construites au cours d'une période donnée pourront composer les ressources héritées de la période suivante. Grâce à ce troisième critère, nous introduisons du dynamisme dans un système de classification statique par nature ; en intégrant l'histoire pour chaque dimension de la durabilité, nous identifions la dépendance de sentier de la destination.

Toutes les ressources inventoriées ont ensuite été classées selon le modèle du tableau 2. Le contenu détaillé de la typologie a été défini à l'aide des cinquante-trois fiches synthétiques réalisées lors de la phase exploratoire, puis il a été précisé et enrichi grâce aux études de cas.

Tableau 2 : Classement des ressources pour chaque dimension de la durabilité



Grâce à ce travail de classification des ressources, il est possible de réaliser le diagnostic stratégique « durable » des destinations étudiées.

3.1.2. Le diagnostic stratégique « durable » des destinations touristiques

Appliquée à chaque destination, la typologie conceptuelle décrite donne lieu à un diagnostic stratégique fondé sur l'identification des forces et des faiblesses (organisées en fonction des critères retenus) et sur la mise en évidence de la dépendance de sentier. Ne pouvant présenter l'intégralité de notre travail pour des raisons de format, nous proposons de sélectionner les principaux résultats de notre recherche et de les illustrer par des exemples tirés des sites étudiés.

En ce qui concerne le diagnostic stratégique, nous nous appuyons sur le cas pilote. L'analyse des ressources de TPM indique l'existence d'une dépendance de sentier qui justifie l'engagement dans les programmes Vistoria et SUBMED. L'inventaire des ressources culturelles révèle que l'histoire de Toulon est marquée par sa vocation militaire et scellée par la décision de Colbert d'en faire le premier port militaire de France. Il en résulte un patrimoine fortifié très important sur tout le territoire de TPM (force) et des difficultés à développer un tourisme balnéaire classique sur Toulon (faiblesse) tandis que les communes adjacentes sont des stations balnéaires réputées (Hyères, en particulier). La mise en itinéraire des forts restaurés par la Communauté d'agglomération a constitué une étape préalable au programme Vistoria qui donne lieu à de nouveaux circuits de découverte contribuant à l'homogénéisation du territoire (plusieurs circuits thématiques ont ainsi été créés : les grands bâtisseurs, les artistes et les écrivains, les jardins et les fleurs...).

De même, dans le cas de SUBMED, le développement d'un tourisme durable sub-aquatique prend appui sur les ressources :

(i) Culturelles : en particulier, la richesse des gisements archéologiques au large des côtes de TPM et les premières expériences de plongée en scaphandre autonome réalisées près de Toulon, dès 1943, par les *Mousquemers*, Cousteau, Taillez et Dumas ;

(ii) Environnementales : la richesse des fonds marins, les nombreuses îles et archipels, l'expérience acquise, depuis plus de quarante ans, par le Parc national de Port-Cros (PNPC, désormais) et l'Institut Océanographique Paul Ricard (IOPR, désormais) (archipel des Embiez) qui se mettent au service de SUBMED, dès la phase de formulation stratégique ;

(iii) Économiques : trente-cinq clubs de plongée officiels, cent soixante structures commerciales pour la filière nautisme et plaisance, deux stations nautiques.

La dimension sociale est en revanche peu illustrée car elle est exclue du champ d'action de TPM pour des raisons de compétence institutionnelle. Après plusieurs entretiens avec les responsables du service Prospective et la lecture du dossier qui sous-tend le programme SUBMED, nous avons pressenti que ce dernier pourrait donner lieu à la réalisation d'une compétence centrale « tourisme durable subaquatique ». Nous avons alors demandé à participer à sa mise en œuvre afin de pouvoir analyser les différents processus de construction d'une telle compétence, ce qui constitue le second volet de notre recherche.

3.2. LA MODELISATION DES PROCESSUS DE CONSTRUCTION D'UNE COMPÉTENCE CENTRALE « TOURISME DURABLE »

Notre grille théorique identifiait deux types de processus dynamiques susceptibles de générer une compétence centrale : (i) les processus décisionnels portant sur les ressources et (ii) les capacités d'apprentissages donnant lieu à de nouvelles connaissances spécifiques. Dans le cas d'organisations multi-acteurs, le déploiement de tels processus pose le problème de la gouvernance, le modèle participatif étant explicitement recommandé dans le programme Action 21 (Rio, 1992). Grâce à une présence régulière auprès de l'équipe en charge de SUBMED, nous avons pu identifier les processus dynamiques à l'origine d'une compétence « tourisme durable », puis nous avons confronté ces résultats aux deux autres sites étudiés. Nous proposons dans les paragraphes suivants d'exposer la démarche suivie pour SUBMED, puis de synthétiser les résultats obtenus à l'issue de l'analyse inter-sites afin de présenter une modélisation des processus de construction d'une compétence centrale « tourisme durable ».

3.2.1. Le cas SUBMED

Dans le cadre de l'observation participante réalisée au sein de TPM, nous avons pu suivre le déroulement du programme SUBMED dans son intégralité, entre le printemps 2004 et l'automne 2006. Lors de la condensation des données, nous avons organisé les différents événements en quatre périodes dont le détail est précisé dans Van der Yeught (2007 b) : (i) la phase amont, (ii) le démarrage, (iii) les réalisations, (iv) la fin et l'après-programme. Au cours

de la phase amont (2^e semestre 2003-1^{er} semestre 2004), un consultant est chargé de concevoir la stratégie de TPM en matière de tourisme durable subaquatique ; il reçoit pour cela l'aide des scientifiques du PNPC et de l'IOPR. Au cours de la phase de démarrage (2^e semestre 2004-1^{er} semestre 2005), un second consultant réalise une étude diagnostic de TPM et propose un plan d'action. Parallèlement, des groupes thématiques sont organisés afin de réunir toutes les parties prenantes intéressées par ce projet et de faire émerger un certain nombre de propositions. Au cours de la phase de réalisation (2^e semestre 2005-1^{er} semestre 2006), l'équipe se heurte à trois types de difficultés qui ralentissent le projet : (i) les contraintes de calendrier car la durée de SUBMED est strictement limitée alors que les négociations avec les usagers de la mer (les pêcheurs, en particulier) prennent du temps, (ii) les contraintes internes à TPM (rivalités politiques, lourdeur des procédures décisionnelles), et (iii) les contraintes externes imposées par les procédures réglementaires et par certaines parties prenantes institutionnelles (DIREN, DRASSM)⁷. Les réalisations sont alors les suivantes : la création de deux sentiers sous-marins (Six-Fours et La Garde), l'équipement de seize sites de plongée en amarrages écologiques, l'organisation du suivi scientifique des sites équipés, la conception d'outils pédagogiques destinés aux plongeurs et à leurs accompagnateurs.

À la fin du programme, le plan d'action proposé par les parties prenantes n'a pas pu être réalisé dans son intégralité et tous les projets conçus pour Toulon ont avorté : la création d'un sentier sous-marin et l'immersion d'un récif artificiel ne se sont pas concrétisées faute d'avoir obtenu à temps les autorisations nécessaires⁸ ; une formation universitaire n'a pu voir le jour pour des raisons de rivalités politiques ; et plusieurs outils de commercialisation financés par SUBMED n'ont pas été diffusés, en particulier la création d'un catalogue de l'offre de plongée et la mise en ligne d'une présentation numérisée de quatre sites spectaculaires.

In fine, bien que l'intention stratégique de l'équipe dirigeante ait été clairement affirmée tout au long du programme, que des changements qualitatifs dans les stocks d'actifs aient été réalisés et que de nouvelles sources de financement aient été possibles grâce à SUBMED, ce dernier n'a pas donné lieu à la compétence escomptée. En effet, transformer des ressources stratégiques en compétences centrales suppose le déploiement de processus dynamiques qui sont en l'occurrence subordonnés au dispositif de gouvernance de la destination et pas seulement des projets. Dans le cas de SUBMED, la gouvernance du projet a bien conduit à de

⁷ DIREN : Direction Régionale de l'ENvironnement.

DRASSM : Département des Recherches Archéologiques Subaquatiques et Sous-Marines.

⁸ Autorisation d'Occupation Temporaire (AOT) du domaine maritime pour le premier. AOT et autorisation de la DIREN pour le second. L'instruction du dossier d'immersion du récif paysager a nécessité huit mois et l'autorisation de la DIREN n'a été obtenue qu'après la clôture du programme.

nouvelles combinaisons de ressources et elle a suscité des capacités d'apprentissage à différents niveaux, individuels, organisationnels et inter-organisationnels grâce aux nombreux échanges entre parties prenantes locales, nationales et européennes. Ces processus étaient favorables à la création d'une compétence centrale. Cependant, deux facteurs liés à la gouvernance de la destination ont entravé les processus : d'une part, l'absence de relais commercial par le Comité Départemental du Tourisme, les Offices de Tourisme locaux et le service Tourisme de TPM, pourtant associés au déroulement de SUBMED, et d'autre part, la lourdeur des processus décisionnels, qui est aggravée par des dissensions internes et des rivalités politiques. Ces facteurs traduisent l'absence d'acteur stratégique au sein de TPM qui se comporte plutôt comme un acteur « réactif » en fonction des préoccupations politiques des élus (Lorrain, 2000). En raison des résultats mitigés de SUBMED, nous concluons à la création d'une compétence intermédiaire au sens de Reynaud et Rollet (2001).

3.2.2. L'analyse inter-sites

Les résultats obtenus dans les trois sites étudiés sont synthétisés dans le tableau 3. Ce tableau permet d'identifier les processus susceptibles de générer des compétences centrales et les facteurs de blocage. Nous avons vu dans le cas de TPM, que l'absence d'acteur stratégique au niveau de la destination compromet la réalisation d'une compétence centrale. Dans le cadre du projet SUBMED, toutes les parties prenantes volontaires intéressées par le projet ont été conviées aux réunions. En revanche, les parties prenantes involontaires (faune et flore sous-marines, en particulier) n'ont pas été suffisamment prises en compte (malgré l'association des scientifiques du PNPC et de l'IOPR). De ce fait, la DIREN a exigé un rapport d'impact supplémentaire pour donner son accord à l'immersion du récif artificiel qui n'a finalement pas pu se faire. Grâce aux nombreux échanges suscités par le projet, des capacités d'apprentissage ont pu être constatées à différents niveaux. Par exemple, les agents du service Prospective ont appris à collaborer avec certains services jusqu'alors réfractaires et ils ont développé un savoir-faire dans l'administration des dossiers européens (TPM a pu endosser le rôle de chef de file pour un autre projet). Les résultats de SUBMED conduisent alors à une compétence intermédiaire « tourisme durable subaquatique ».

Bien qu'il ne soit pas encore possible de savoir quelle sera l'issue définitive du projet Frioul, l'observation de sa phase de démarrage conduit à la mise en évidence de trois compétences centrales potentielles fondées sur la culture, l'écotourisme et la construction d'un quartier durable. L'existence d'un acteur stratégique semble réalisée par le truchement de la Direction de la Qualité de la Vie Partagée (DQVP) qui porte le projet Frioul et qui

dépend directement des élus de Marseille. Les parties prenantes réagissent d'ailleurs assez mal lorsque les responsables de la DQVP et les élus sont absents lors des réunions publiques et certains invités n'hésitent pas à quitter la séance. Le responsable d'une entreprise déclare ainsi le 28 juin 2007 : « *en l'absence des décisionnaires, je considère que ma présence est plus utile dans mon entreprise* ». Face aux controverses sur les aménagements prévus, l'équipe de pilotage doit encore proposer des solutions tenant compte des demandes des résidents et des entreprises locales. Les intérêts des parties prenantes volontaires (entreprises et associations) et involontaires (résidents) sont globalement pris en compte dans le projet Frioul. Cependant une partie du projet, portée par la Communauté urbaine et visant à doubler les capacités du port de plaisance, n'a pas obtenu l'accord de la DIREN car les impacts environnementaux des activités portuaires sur la zone protégée Natura 2000 située à proximité n'étaient pas suffisamment bien analysés.

Tableau 3 : Les compétences « tourisme durable » observées dans les sites étudiés

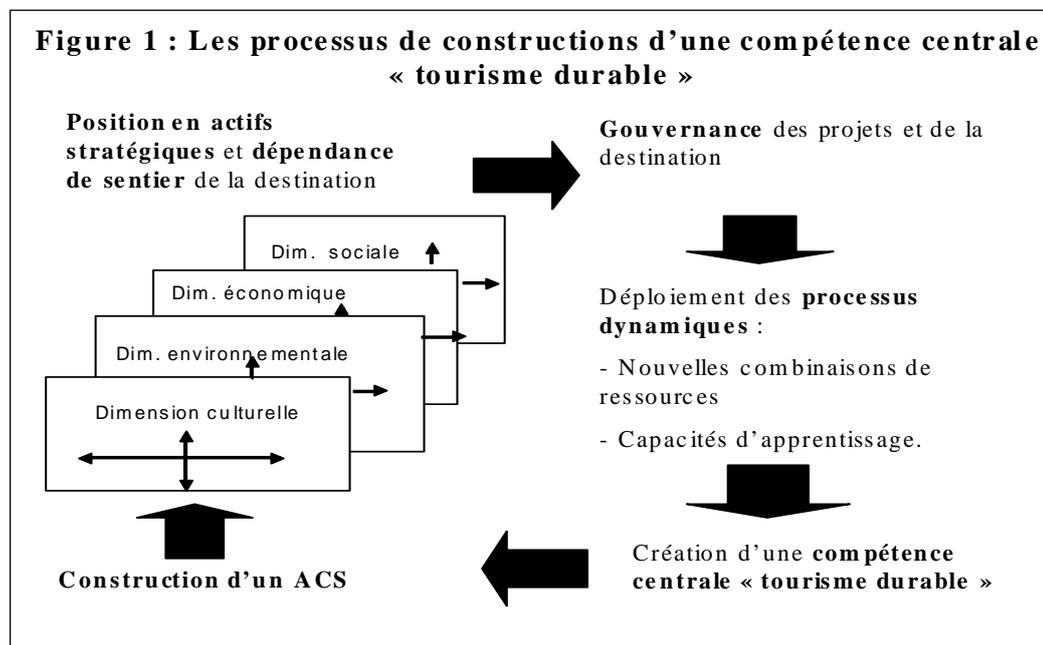
Compétences et processus	Cas TPM - SUBMED	Cas Frioul	Cas Cinq Terres
Les compétences créées	Une compétence intermédiaire « tourisme durable subaquatique »	Trois compétences embryonnaires : « culture », « écotourisme », « quartier durable »	Deux compétences centrales avérées : « agritourisme », « écotourisme »
Les processus à l'origine des compétences créées			
Intention stratégique	Oui	Oui	Oui
Acteur stratégique	Non, acteur politique	Oui, mais subordonné au pouvoir politique	Oui, politiquement indépendant
Association des parties prenantes	Volontaires, pour l'essentiel	Volontaires et involontaires (sauf port de plaisance)	Volontaires, involontaires et diffuses
Incitations	Économiques et valeurs communes (amour de la mer)	Économiques et valeurs communes (durabilité de l'archipel)	Économiques et valeurs communes (amour du terroir et valeurs de la communauté)
Apprentissages	Plutôt ascendants et horizontaux : - organisationnels et inter-organisationnels, - tourisme durable, - sensibilisation grand public	Plutôt descendants : - développement durable, - sensibilisation des scolaires	Verticaux et horizontaux : - développement touristique durable, - organisationnels et inter-organisationnels, - éducation tous publics

Enfin, dans le cas des Cinq Terres, deux compétences centrales sont observées, fondées sur l'agritourisme et l'écotourisme. Ces compétences résultent d'un dispositif de gouvernance qui assure l'hybridation entre le modèle hiérarchique (filière de production intégrée) et le modèle participatif (Agenda 21 local, certification environnementale) (ce dispositif est explicité dans Van der Yeught, 2007 c). L'Office de gestion prend en compte les intérêts des parties prenantes involontaires : (i) les éléments non-humains de la nature (Starik, 1995), (ii) la population locale qui bénéficie de services collectifs financés par les recettes touristiques du Parc dans le cadre du programme « Qualité de la Vie » (transports gratuits, aide aux personnes âgées, crèche et services éducatifs) et (iii) les générations futures⁹. Les parties prenantes externes sont également associées, en particulier les médias et les scientifiques, dans le but de diffuser l'image d'une destination à l'avant-garde du développement durable. Pour définir sa stratégie, le Parc s'appuie sur les valeurs de la communauté, plusieurs fois citées par le Président lors des entretiens : (i) une société de l'action collective, fondée sur (ii) la tolérance et (iii) la solidarité. Ces valeurs, enracinées dans l'histoire du territoire, s'illustrent dans des facteurs identitaires tels que les héros et les rituels mis en scène sur d'immenses fresques murales relatant des scènes de vendange et de pêche. Un facteur de succès important de l'action du Parc est lié à son indépendance politique. Nommé par le gouvernement, le Président est doté de réels moyens managériaux et règlementaires : il choisit son équipe, nomme le responsable du consortium des coopératives qui gèrent la filière agritouristique et il dispose de certains moyens coercitifs pour dissuader l'opportunisme excessif de certains opérateurs économiques (le Président parle de « *boulimie* » à ce sujet). En ce sens, la destination des Cinq Terres est gérée par un véritable acteur stratégique, politiquement indépendant, doté d'une puissante légitimité et capable de résister aux pressions locales, ce qui lui permet de garantir l'équilibre entre les différentes parties prenantes, présentes et futures, volontaires et involontaires.

L'ensemble de l'analyse inter-sites conduit à la modélisation des processus susceptibles de générer des compétences centrales « tourisme durable » présentée en figure 1. Ce modèle offre une synthèse de nos résultats. On constate sur la partie gauche du schéma que, grâce à la prise en compte des principes de la durabilité, la méthodologie de diagnostic stratégique élaborée permet d'identifier les ressources pertinentes et la dépendance de sentier des destinations touristiques engagées dans un développement durable. Cependant ce type d'analyse reste statique et la richesse du système de ressources ne peut donner lieu à la

⁹ Extraits d'entretiens de mars 2007 : « *Nous administrons le territoire pour le compte des générations futures* », « *notre préoccupation principale est de soutenir ce projet à un ou deux siècles* ».

création d'un avantage concurrentiel soutenable sans le déploiement de processus dynamiques qui sont liés au dispositif de gouvernance des projets et des destinations dans leur ensemble.



Nous proposons dans la dernière partie de discuter les résultats de notre recherche afin de mettre en évidence ses principaux apports théoriques et pratiques, puis de conclure sur l'existence de processus d'auto-renforcement entre durabilité et soutenabilité.

4. LA DISCUSSION DES RESULTATS

Nous confrontons dans cette partie les résultats de l'étude empirique au cadre théorique mobilisé afin de l'enrichir. En recherchant les réponses à la problématique posée, notre étude apporte des éclaircissements sur (i) l'analyse des ressources stratégiques et (ii) les processus générateurs de compétences centrales « tourisme durable ».

4.1. L'ANALYSE DES RESSOURCES STRATEGIQUES DURABLES

Les principaux apports de notre recherche peuvent être organisés en trois points : (i) notre approche permet de répondre à certaines critiques majeures adressées à la *resource-based view* dans le cas des destinations touristiques, (ii) elle contribue à l'opérationnalisation du concept de durabilité et (iii) elle peut donner lieu à des prescriptions managériales.

Premièrement, en réponse aux critiques adressées à la RBV, la méthodologie de diagnostic stratégique élaborée permet de préciser ce qui fonde la valeur et la rareté d'une ressource dans le cas des destinations touristiques et d'identifier la dépendance de sentier de ces dernières, grâce à la prise en compte des principes du développement durable. En effet, la

typologie des ressources proposée permet de caractériser les ressources stratégiques et de sortir du raisonnement circulaire de la RBV qui faisait l'objet des plus vives critiques. Nous pouvons ainsi justifier la valeur d'un café historique parce qu'il s'agit d'une ressource économique héritée et primaire, en raison de son attractivité touristique, alors qu'une entreprise réceptive récemment créée (un hôtel ou un restaurant) sera classée parmi les ressources économiques, primaires et construites. De même, la valeur des différentes formations aux métiers du tourisme provient du renforcement des capacités des personnes qui en bénéficient (dimension sociale) et de la création de nouvelles compétences mises au service des activités économiques (ressources secondaires et construites). La rareté des ressources peut également être évaluée grâce à notre méthode. Par exemple, dans les trois cas étudiés nous avons retenu l'herbier de Posidonie parmi les ressources environnementales primaires héritées et nous avons précisé son étendue car il s'agit d'une ressource fortement attractive pour le tourisme subaquatique. En effet, l'herbier de Posidonie est révélateur de la qualité des fonds marins et il se raréfie en raison des pollutions et des pressions anthropiques, tandis que les espèces invasives de *Caulerpa taxifolia* et *racemosa* constituent une menace en détruisant les habitats faunistiques marins. L'implantation de systèmes d'amarrages écologiques vise à favoriser le développement de la Posidonie et à éviter la prolifération de la *Caulerpa*, ce qui contribue à la durabilité des sites. En outre, la distinction établie entre les ressources héritées et construites améliore l'opérationnalisation de la notion de dépendance de sentier qui peut ainsi être identifiée et prise en compte dès l'étape de définition stratégique.

Deuxièmement, notre méthode contribue à opérationnaliser le méta-concept relativement flou de développement durable, dans le cas des destinations touristiques. En croisant les enseignements de la RBV avec les dimensions de la durabilité, nous avons élaboré une méthodologie qui permet de tenir compte, dès la phase de formulation stratégique, de l'ensemble des effets prévisibles de la trajectoire d'ajustement conduisant au point désiré (Aknin *et alii*, 2002). Il devient ainsi possible de comparer l'état de la destination à un instant t avec le plan d'action envisagé, puis avec les réalisations de $t+1$. Par exemple, SUBMED a permis d'enrichir le système de ressources de TPM et d'améliorer la durabilité du site grâce à la création de deux sentiers sous-marins, l'aménagement écologique de seize spots de plongée et la conception de supports pédagogiques destinés aux plongeurs et au grand public.

Troisièmement, la méthodologie proposée peut donner lieu à des prescriptions managériales. D'une part, elle encourage les équipes dirigeantes des destinations à mettre en place un dispositif d'évaluation et de contrôle des ressources, indispensable pour vérifier le caractère durable ou pas des stratégies envisagées. D'autre part, elle indique les orientations

stratégiques à suivre en fonction des ressources disponibles, de la dépendance de sentier et des objectifs à atteindre. Ainsi, dans le cas de TPM, l'analyse confirme l'intérêt des programmes SUBMED et Vistoria, tout en suggérant d'autres pistes possibles (améliorer la qualité offerte, mieux répartir les infrastructures touristiques afin d'homogénéiser l'offre sur le territoire, aider les microstructures réceptives à se structurer et envisager des actions en faveur de la durabilité sociale). L'analyse des processus générateurs de compétences centrales « tourisme durable » permet de compléter ces prescriptions managériales en intégrant les questions relatives à la gouvernance.

4.2. LES PROCESSUS A L'ORIGINE DES COMPETENCES « TOURISME DURABLE »

En ouvrant la boîte noire de la gouvernance des destinations organisées sur le modèle communautaire, notre étude enrichit la théorie sur la question des processus dynamiques et apporte des précisions sur la gestion des parties prenantes.

Au plan théorique, nous avons indiqué les principales limitations des compétences centrales et bien que le courant des capacités dynamiques mette l'accent sur les processus produisant de nouvelles combinaisons de ressources génératrices d'un ACS, la théorie reste abstraite sur la façon de procéder. Ainsi, Eisenhardt et Martin (2000) éludent les principales difficultés en renvoyant le lecteur à d'autres courants théoriques et Teece *et alii* (2000) en appellent à de nouvelles recherches empiriques. Au final, le mouvement ressources et compétences semble plutôt se focaliser sur les résultats des processus organisationnels, les nouvelles combinaisons de ressources, tandis que notre recherche approfondit les moyens déployés pour y parvenir. Notre approche étant contextualisée, elle peut apporter des précisions qu'un raisonnement trop général ne peut donner. L'étude empirique démontre le caractère opératoire de notre grille d'analyse qui permet d'observer des compétences dès leur phase de gestation. Notre travail rend plus clair ce qui relève, d'une part, des ressources et, d'autre part, des compétences centrales, et il explicite les processus permettant de passer des premières aux secondes grâce à la mobilisation des théories de la gouvernance. Les résultats obtenus militent en faveur d'un décloisonnement entre, d'une part, l'approche contractuelle et, d'autre part, l'approche par les parties prenantes de la gouvernance car l'étude inter-sites laisse apparaître des possibilités de fécondations mutuelles.

Au plan pratique, notre recherche permet d'identifier certains mécanismes relatifs à la gestion des parties prenantes qui peuvent présenter des implications pour les équipes dirigeantes. Nous constatons, par exemple, que l'absence d'acteur stratégique dans le cas de TPM n'a pas permis de parvenir à la compétence « tourisme durable subaquatique »

pressentie, alors que la gestion des parties prenantes respectait bien les recommandations d'Action 21. En revanche, deux compétences centrales « agritourisme » et « écotourisme » sont réalisées aux Cinq Terres grâce à la mise en œuvre d'un dispositif ambitieux de gouvernance. Ce dernier est fondé sur la mixité des modes de coordination. Il emprunte autant au modèle hiérarchique qu'au modèle participatif avec une prise en compte de toutes les parties prenantes volontaires, involontaires et externes, en particulier, les éléments non-humains de la nature (Starik, 1995). Si cet aspect est négligé, le projet prend du retard ou il ne peut aboutir comme cela s'est produit à Toulon, pour l'immersion d'un récif artificiel, et au Frioul, pour l'aménagement du port de plaisance. D'autres modalités de gestion des parties prenantes sont mises en évidence. Par exemple, dans le cas de TPM comme dans celui du Frioul, la présence de négociateurs crédibles se révèle indispensable dans les processus décisionnels. De même, dans les trois cas, la réalisation de succès progressifs, par étapes, permet de renforcer la confiance entre les parties prenantes. Cet aspect étant faiblement pris en compte dans le projet Frioul, il suscite des contestations. Grâce à la confrontation des résultats obtenus dans les trois sites étudiés, notre travail a permis d'identifier certains déterminants des compétences centrales « tourisme durable » qui se révèlent essentiels pour le succès stratégique des destinations organisées sur le mode communautaire : l'existence d'un acteur stratégique doté d'un véritable pouvoir décisionnel et incitatif, son indépendance politique et sa capacité à gérer les différentes parties prenantes volontaires, involontaires et externes. Cette recherche complète ainsi, et met en perspective, les précédents travaux présentés sur ce sujet (Van der Yeught, 2007 a, b et c).

Conclusion

En réponse à notre question initiale, la prise en compte des principes et méthodes du développement durable nous a permis (i) de concevoir une méthodologie de diagnostic stratégique « durable » et (ii) de modéliser les processus à l'origine d'un ACS fondé sur la création de compétences centrales « tourisme durable ». Ce faisant, cette recherche apporte des éclaircissements sur la nature des relations entre la durabilité, au sens économique du terme, et la soutenabilité stratégique, car l'étude empirique met en évidence des possibilités d'auto-renforcement mutuel. En effet, les processus de gouvernance déployés pour parvenir à un développement durable peuvent contribuer au succès stratégique sous les conditions suivantes : (i) il existe un acteur stratégique au niveau de la destination, détaché des contraintes électorales et doté de véritables moyens d'action, (ii) les parties prenantes volontaires, involontaires (la population locale, les générations futures et les éléments non-

humains de la nature) et externes sont prises en compte dans le projet collectif dès la formulation des orientations stratégiques, (iii) un système incitatif est mis en place (à la fois monétaire et fondé sur des valeurs communes), (iv) la confiance des parties prenantes est renforcée par les succès rencontrés lors d'épreuves successives, (v) des apprentissages à différents niveaux permettent de produire de nouvelles connaissances spécifiques.

Symétriquement, une destination engagée dans des processus dynamiques générateurs de nouvelles combinaisons de ressources et d'apprentissages peut améliorer sa durabilité sous les trois conditions suivantes : (i) ses ressources sensibles sont protégées, valorisées voire renouvelées, (ii) elle veille à une répartition équitable de la rente touristique, qui doit se réaliser au bénéfice des parties prenantes volontaires et involontaires, (iii) elle stimule les apprentissages qui assurent la diffusion de pratiques responsables et durables auprès des parties prenantes internes et externes.

Malgré les apports indiqués, notre étude présente certaines limites que des recherches ultérieures devront s'efforcer de combler. Ainsi, le modèle d'organisation *corporate* n'est pas représenté dans notre recherche. Bien qu'il soit minoritaire en Europe, ce modèle existe dans certaines stations de sports d'hiver. L'intérêt d'étudier ces destinations reste toutefois subordonné à l'intention stratégique de leurs dirigeants face à la problématique du développement durable. De même, certaines questions concernant les apprentissages ou la résolution des controverses ne sont pas approfondies. Enfin, les résultats obtenus ne peuvent être appliqués en l'état aux firmes bien que des adaptations sectorielles soient envisageables.

Le développement durable constitue un défi majeur pour le XXI^e siècle que les chercheurs de toutes les disciplines devront s'efforcer de relever. Les Sciences de gestion sont interpellées car elles sont, mieux que toutes autres, habilitées à rechercher de nouvelles modalités de croissance visant les équilibres exigés par la durabilité. Le champ à défricher est immense dans ce domaine. Quoique modeste, notre travail s'inscrit dans cette perspective, et nous avons conscience qu'il reste tant à faire.

Références

- Aknin, A. et G. Froger, V. Géronimi, P. Schembri (2002), Environnement et développement - Quelques réflexions autour du concept de « développement durable » in J.-Y. Martin (dir.) *Développement durable ? Doctrines, pratiques, évaluations*, Paris : IRD Éd., 51-71.
- D'Arcimolès, C.-H. (2001), Le développement durable : fondements et controverses, in G. Férone, C.-H. d'Arcimoles, P. Bello Pascal, N. Sassenou, *Le développement durable*, Paris : Les Éditions d'Organisation, 87-125.
- Arrègle, J.-L. (2006), Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 32 : 160, 241-259.
- Arrègle, J.-L. et B. Quélin (2001), L'approche fondée sur les ressources, in A.-C. Martinet & R.-A. Thiéart (dir.) *Stratégies, actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert FNEGE, 273-288.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17: 1, 99-120.
- Byrd, E. (2007), Stakeholders in Sustainable Tourism Development and their Roles: Applying Stakeholder Theory to Sustainable Tourism Development, *Tourism Review*, 62 : 2, 6-13.
- Charreaux, G. (2004), Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, *Cahier du FARGO*, 1040101.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) (1987), *Our Common Future*. Traduction française (1989), *Notre avenir à tous*, Montréal : Éd. du Fleuve.
- Cool, K. (2000), La durabilité des ressources uniques, in J.-L. Arrègle & B. Quélin Bertrand (dir.) *Le management stratégique des compétences*, Paris : Ellipses, 127-154.
- David, A. (2004), Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, Actes de la XIII^e conférence de l'AIMS.
- Dierickx, I. et K. Cool (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35 : 12, 1504-1511.
- Direction du tourisme (2006), *Les comptes du tourisme 2006*, <http://www.tourisme.gouv.fr>.
- Donaldson, T. et L. E. Preston (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implication, *Academy of Management Review*, 20 : 1, 65-91.
- Dosi, G., D. J. Teece et S. G. Winter (1990), Les frontières des entreprises, *Revue d'Économie Industrielle*, 51, 239-254.
- Dotenwill, E. (2005), Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ?, *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion des Entreprises*, 211-212, 85-96.
- Dubois, J.-L. et F. R. Mahieu (2002), La dimension sociale du développement durable : réduction de la pauvreté ou durabilité sociale ?, in J.-Y. Martin (dir.), *Développement durable ? Doctrines, pratiques, évaluations*, Paris : IRD Éditions.
- Durand, R. (2000), Analyse par les ressources de la performance des entreprises françaises, in J.-L. Arrègle & B. Quélin Bertrand (dir.) *Le management stratégique des compétences*, Paris : Ellipses, 83-125.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 : 4, 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (2007), Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, 50 : 1, 25-32.
- Eisenhardt, K. M. et J. A. Martin (2000), Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Flagestad, A. et C. Hope (2001), Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective, *Tourism Management*, 22, 445-461.

- Freeman, E. R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, MA : Pitman Publishing.
- Grant, R. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33: 3, 114-136.
- Hamel, G. (1994), The Concept of Core Competence, *Competence-Based Competition*, New York : John Wiley and Sons, 11-33.
- Hamel, G. et C. K. Prahalad (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 66, 79-91.
- Halme, M. (2001), Learning for sustainable development in tourism networks, *Business Strategy and the Environment*, 10 : 2, 100-114.
- Hill, C. W. L. et T. H. Jones (1992), Stakeholder-Agency Theory, *Journal of Management Studies*, 29 : 2, 131-153.
- Kian Foh, L. (2001), Sustainable Tourism Destinations: the Importance of Cleaner Production, *Journal of Cleaner Production*, 9, 313-323.
- Krupicka, A. et B. Drevet (2005), Le Développement Durable : une problématique de gestion ? XIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS.
- Lorrain, D. (2000), Gouverner les villes (questions pour un agenda de recherche), *Pôle Sud*, 13, n° spécial « Qui gouverne les villes ? », 27-40.
- Miles, M. et M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boek Université.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell, 1968.
- Porter, M. (1986), *L'Avantage concurrentiel – Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris : InterEditions.
- Priem, R. et J. Butler (2001a), Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 : 1, 22-40.
- Priem, R. et J. Butler (2001b), Tautology in the Resource-based View and the Implications of Externalities determined Resource Value: Further Comments, *Academy of Management Review*, 26 : 1, 57-65.
- Rawls, J. (1987), *Théorie de la justice*, Paris : Éd. du Seuil.
- Reynaud, E. et E. Simon (2004), Les secrets d'un bon domaine. Une explication par les compétences centrales, *Revue Française de Gestion*, 30 : 149, 101-116.
- Reynaud, E. et A. Rollet (2001), Les compétences centrales « environnement » comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité, in Martinet & Thietart (dir.), *Stratégies, actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert, FNEGE, 303-323.
- Rouby, É. et C. Thomas (2004), La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits, *Revue Française de Gestion*, 30 : 149, 51-68.
- Sanchez, R. (2000), Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques et de la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique, in J.-L. Arrègle & B. Quélin (dir.) *Le management stratégique des compétences*, Paris : Ellipses, 55-81.
- Sanchez, R., A. Heene et H. Thomas (1996), Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition, in R. Sanchez, A. Heene & H. Thomas (1996), *Dynamics of Competence-Based Competition, Theory and Practice in the New Strategic Management*, Oxford : Elsevier Science, 1-38.
- Sanchez, R. et A. Heene (1996), A System View of the Firm in Competence-Based Competition, in R. Sanchez, A. Heene & H. Thomas (1996), *Dynamics of Competence-Based Competition, Theory and Practice in the New Strategic Management*, Oxford : Elsevier Science, 39-62.

- Sanchez, R. et H. Thomas (1996), Strategic Goals, in Sanchez Ron, A. Heene & H. Thomas (1996), *Dynamics of Competence-Based Competition, Theory and Practice in the New Strategic Management*, Oxford : Elsevier Science, 63-84.
- Starik, M. (1995), Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature, *Journal of Business Ethics*, 14, 207-217.
- Teece, D., G. Pisano et A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 : 7, 509-533.
- Teece, D., G. Pisano et A. Shuen (2000), Dynamic Capabilities and Strategic Management, in G. Dosi, R. Nelson & S. Winter (Eds), *Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, New York : Oxford University Press, 334-363.
- Van der Yeught, C. (2007 a), La *resource-based view* et le développement durable au service de l'analyse stratégique : une application aux destinations touristiques, XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS.
- Van der Yeught, C. (2007 b), Les processus de construction d'une compétence centrale « tourisme durable » au sein d'une destination touristique : une approche par les ressources, XXIII^e Congrès International de l'Association Française de Marketing.
- Van der Yeught, C. (2007 c), La gouvernance du développement durable dans une destination touristique : le cas des Cinq Terres (Italie), 2^{ème} Congrès du RIODD (Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable).
- Williamson, O. (1999), Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal*, 20 : 2, 1087-1108.
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New-York: The Free Press. Traduction française (1994), *Les Institutions de l'économie*, Paris : InterEditions.
- World Travel & Tourism Council (WTTC) (2008), *The 2008 Travel & Tourism Economic Research Executive Summary*, <http://www.wttc.travel>.
- Yin, R. (2003), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.