

# Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations ?

**Sébastien Bédé**

DANS **MANAGEMENT & AVENIR 2015/3 N° 77**, PAGES 119 À 136

ÉDITIONS **MANAGEMENT PROSPECTIVE ÉDITIONS**

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.077.0119

Date de mise en ligne : 29/05/2015

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-3-page-119?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Éditions.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations ?<sup>1</sup>

Sébastien BÉDÉ<sup>2</sup>

## Résumé

L'enjeu du « contrat de destination » est ambitieux : impliquer tous les acteurs dans la gouvernance au service de l'attractivité et de la compétitivité des destinations. Cette étude analyse le processus de structuration de la gouvernance en Normandie dans le cadre du contrat de destination Tourisme de Mémoire. Bien que toutes les parties prenantes ne soient pas impliquées, cet outil est susceptible de remédier aux crispations liées à la compétence tourisme des collectivités territoriales.

## Abstract

Destination contract stakes is ambitious: gathering all the organizations to be part of the governance for the destination to be more attractive. This study aims at analyzing the structuration process of the governance for the Normandy "destination contract" of remembrance tourism. Although the stakeholders are not altogether implied in the governance, this new tool is likely to solve the issues related to the French tourism organization.

## Introduction

En France, la gouvernance dans le domaine du tourisme est atypique au regard de la répartition des compétences régissant d'autres activités publiques telles que les

1 Cet article provient en partie des deux thèses suivantes :

– BÉDÉ S. (2013), *Le cluster, réseau territorialisé d'organisations, pour une destination attractive : le cas du tourisme de réunions et de congrès de la région PACA*. Thèse non publiée soutenue le 15/11/2013. Université Nice Sophia Antipolis.

– BÉDÉ D. (2012), *Architecture organisationnelle d'une plate-forme logistique et compétitivité : le cas du grand port maritime de Marseille*. Thèse non publiée soutenue le 26/11/2012. Université Nice Sophia Antipolis.

2 Sébastien BÉDÉ : Enseignant-chercheur, EM Strasbourg, EA 7308 Humanis, [sebastien.bede@em-strasbourg.eu](mailto:sebastien.bede@em-strasbourg.eu)

transports, la sécurité et l'enseignement. Pour ce dernier, par exemple, la charge de l'Université revient à l'État, celle des lycées aux régions, celle des collèges aux départements et celle des écoles au secteur communal.

La première tentative de répartition des compétences dans le domaine du tourisme qui date de la loi du 23 décembre 1992<sup>3</sup> porte et donne à la commune la compétence de l'urbanisme touristique et l'organisation de cette activité. Jugée insuffisante, elle a été complétée par la loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité, puis par la loi de décentralisation d'août 2004<sup>4</sup>. Cette loi a permis aux collectivités territoriales d'investir le tourisme comme nouveau champ d'intervention économique et d'aménagement. L'attribution de ces pouvoirs aux autorités locales a complexifié la gouvernance du tourisme en fragmentant l'action publique (Gaudin, 1999) et en diversifiant les modes de gouvernance à partir d'une « *contractualisation du financement de projets et des opérations* » (Vlès, 2006). Ce « modèle » de gouvernance implique les acteurs locaux pour soutenir des projets touristiques qui prennent en compte leur besoin et celui de la destination. L'objectif du gouvernement est de « *s'assurer que tous les aménageurs touristiques ont les mêmes pouvoirs et droits [...]* » (Vlès, 2006). Ainsi, ce modèle de gouvernance vise l'égalité des collectivités.

Aujourd'hui, l'avant-projet de loi relatif à la décentralisation et la réforme de l'action publique porté par le gouvernement revêt un enjeu important pour l'attractivité de nos destinations. Le découpage territorial est un facteur décisif dans les choix stratégiques de coopération. Toutefois, le changement d'échelle qui serait opéré en imposant une référence territoriale calquée sur les limites administratives régionales ou départementales ne pourra pas correspondre à chacune des destinations. En effet, les destinations recouvrent un périmètre régional, départemental, local. En d'autres termes, la détermination d'un chef de file unique, que ce soit le département ou la région, ne pourra satisfaire l'ensemble des acteurs. Parfois, la destination pertinente est dépendante de deux régions ou de deux départements. Dans ce cas, quelle est la solution prévue par l'avant-projet de loi ? Aucune.

L'intérêt de cette recherche est de présenter une solution alternative proposée par l'État français et Atout France à travers le lancement d'un nouvel<sup>5</sup> outil en 2013 : le « contrat de destination ». L'enjeu affiché par le gouvernement et Atout France est clair : « *fédérer les acteurs impactant une même destination : ceux notamment liés au transport, à l'hébergement ou à la restauration, aux activités de loisir ou culturelles, à la promotion, l'information ou l'accueil...* » Ce contrat est décrit comme un outil au service de l'attractivité et de la compétitivité des destinations pour atteindre un même objectif de développement, autour d'une stratégie partagée et coordonnée et d'un plan d'action mutualisé réunissant les acteurs clés d'une destination<sup>6</sup>. Le contrat de

3 Loi n° 92-1341 du 23 décembre 1992, dite « loi Mouly », portant répartition des compétences dans le domaine du tourisme, *Journal Officiel de la République française*.

4 L'Acte III de la décentralisation est en cours.

5 Dans les modalités de sa mise en œuvre, le contrat est présenté comme un « *outil rénové de développement touristique et de coopération* ».

6 Cf. <http://www.atout-france.fr/contrats-destination>

## Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations ?

---

destination prévoit de fédérer les acteurs clés d'une destination sans désigner *a priori* une organisation pour piloter le projet.

La gouvernance d'une destination touristique pose la question de la cohérence du territoire. De façon conventionnelle, en adoptant un point de vue de l'offre, la destination est définie comme une unité géographique dans une hiérarchie allant de la ville, au département, à la région, au pays jusqu'au continent. Le contrepoint considère la destination à partir de structures et d'images issues d'un processus d'interactions sociales et indépendantes de frontières géographiques. Les interactions sociales sont un dénominateur commun à toutes les approches en matière de réseau défini comme « *un système coordonné d'acteurs hétérogènes, développant des transactions fondées sur des relations de coopération, afin de poursuivre collectivement un objectif partagé* » (Voisin, Ben Mahmoud Jouini et Edouard, 2004).

Le réseau entre organisations définit le processus d'externalisation ou de coopérations qui redessinent les relations de l'organisation avec son environnement. Les périmètres juridiques et patrimoniaux d'une organisation ne suffisent plus pour identifier les frontières du réseau créateur de valeur. Le réseau comme organisation s'envisage comme un groupe, une organisation ou une institution à part entière. À ce titre, on peut parler d'un groupe d'individus, d'un réseau d'entités internes à une organisation ou encore de réseaux d'entreprises. Cette perspective s'inscrit dans l'approche du réseau de Williamson (1981) en tant que forme hybride entre marché et hiérarchie. Ce mode d'organisation permet de créer un avantage organisationnel en matière de coût de coordination, de gestion de ressources et de compétences. Ces avantages organisationnels reposent sur les relations inter-organisationnelles qui structurent le réseau grâce à la continuité, à la mutualisation des risques, aux coopérations fondées sur la confiance qui modèrent les comportements opportunistes.

Le réseau est alors une organisation dotée d'une identité collective plus ou moins affirmée qui repose sur des relations de coopération. Ces différentes acceptions mettent en évidence le réseau en tant que combinaison. Les destinations s'inscrivent parfaitement dans cette vision. Elles sont tout à la fois un enchevêtrement de relations inter-organisationnelles et une forme d'organisation qui apporte un avantage concurrentiel : « *le réseau est un rapprochement de firmes complémentaires qui s'organisent en réseau afin d'obtenir ou de conserver un avantage concurrentiel* » (Loilier et Tellier, 2007). Le réseau est une réponse à l'arrivée de nouvelles destinations sur le marché, car il permet des économies d'échelle et des économies de partage des coûts fixes par la mise en commun d'actifs permettant une différenciation.

Néanmoins, la gestion des interactions sociales pour la promotion de la destination est limitée par deux défis : impliquer les parties prenantes et attirer les touristes. La difficulté consiste à réconcilier les intérêts locaux et régionaux et promouvoir la destination sous une identité qui convient aux acteurs publics et privés. Les études menées sur cette problématique cherchent à comprendre le processus de gestion des destinations à partir des interactions entre les parties prenantes.

## 1. Positionnement théorique : théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes se présente comme une théorie managériale fondée sur une approche de l'entreprise conçue comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs (Mullenbach-Servayre, 2007) et propose une alternative aux approches centrées sur l'actionnaire. L'idée centrale de cette théorie consiste à affirmer que les entreprises ne peuvent pas atteindre les objectifs stratégiques assurant leur pérennité si elles ne se préoccupent pas des besoins des acteurs qui constituent leur environnement.

La vision des dirigeants, limitée par leurs ressources, repose généralement sur une définition étroite des parties prenantes : « *un groupe ou un individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie* » (Freeman et Reed, 1983) (p. 91). Cette vision restreint les parties prenantes à un groupe d'acteurs dont les relations affectent économiquement l'entreprise : employés, clients, fournisseurs, agences gouvernementales, propriétaires, institutions financières, actionnaires. Freeman et Reed (1983) proposent d'élargir cette définition et de considérer les parties prenantes comme « *tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter l'organisation, ou être affecté par la réalisation des objectifs de celle-ci* ». Le groupe des parties prenantes est élargi aux groupes d'intérêt public, aux lobbyings, aux agences gouvernementales, aux syndicats de professionnels, aux syndicats d'employés, aux concurrents, aux clients... Post, Preston et Sachs (2002) placent le réseau des parties prenantes au cœur du fonctionnement de l'organisation, à l'origine de la création de richesse : « *l'entreprise est une organisation engagée dans la mobilisation des ressources pour un usage productif visant à créer de la richesse et d'autres formes de bénéfices pour ses multiples éléments constitutifs ou parties prenantes* ». Ainsi, certains droits sont reconnus aux non-propriétaires ayant des revendications légitimes dans le fonctionnement de l'entreprise (Hill et Jones, 1992).

### 1.1. Les facteurs déterminants les parties prenantes

Les désaccords au sujet de la théorie ne portent pas tant sur ce qu'il est entendu de définir comme appartenant aux parties prenantes (personne, groupe de personnes, organisations, institutions...), mais plutôt sur les enjeux qui importent pour être considéré en tant que telles. Des typologies distinguent les parties prenantes en fonction de leur position interne ou externe à l'entreprise (Carroll et Näsi, 1997 ; Martinet et Reynaud, 2001), ou de leur importance pour l'entreprise afin de les classer en parties prenantes primaires (relations formelles et contractuelles) et secondaires (dont les relations ne sont pas vitales pour l'entreprise) (Clarkson, 1995). Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent de dépasser la simple identification des parties prenantes pour comprendre comment les dirigeants évaluent la prépondérance des relations d'une partie prenante avec l'entreprise à partir des concepts de pouvoir, de légitimité et d'urgence.

Les parties prenantes détiennent un pouvoir dès le moment où elles peuvent choisir de suivre leur propre intérêt et lorsqu'un faible nombre d'entre elles détiennent des ressources dont l'entreprise a besoin. Le pouvoir découle des moyens d'imposer ses objectifs dans une relation. Les auteurs notent toutefois que l'accès à ces moyens peut affecter la position des parties prenantes étant donné qu'il n'est pas stable. Le management des parties prenantes conduit à renforcer la confiance bien que peu d'études

## Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations ?

aient confirmé son impact sur la performance financière et commerciale. Hillman et Keim (2001) montrent que seule la prise en compte des parties prenantes les plus proches de l'activité économique de l'entreprise est propre à générer de la performance économique.

Toutefois, certaines parties prenantes, bien que n'ayant pas de pouvoir, peuvent attirer l'attention des dirigeants. Il est alors nécessaire de s'intéresser à la légitimité des parties prenantes. Mitchell, Agle et Wood (1997) retiennent la définition de la légitimité de Suchman (1995) : une « *perception généralisée ou supposition selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, et appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de règles partagées* »<sup>7</sup>. Cette définition bien qu'imprécise a le mérite de poser les fondements de la légitimité comme des construits sociaux à différents niveaux : individuel, organisationnel et sociétal.

Le troisième facteur, l'urgence, introduit un état dynamique. L'urgence est définie comme « *le degré d'importance de revendications des parties prenantes nécessitant une attention immédiate* »<sup>8</sup> (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Ce facteur traduit l'importance de prendre en compte les demandes des parties prenantes dans des délais relativement courts. Les auteurs précisent que l'urgence d'une demande seule n'est pas suffisante pour attirer l'attention d'un dirigeant et qu'un acteur soit considéré comme une partie prenante. La combinaison de l'urgence avec le pouvoir et/ou la légitimité renforce la prépondérance, parfois éphémère, d'une partie prenante. Mitchell, Agle et Wood (1997) prennent l'exemple d'une partie prenante détenant ces trois facteurs, les actionnaires, qui sans réponse adéquate à leur demande, ont amené IBM et General Motors à se séparer de leur dirigeant.

### 1.2. Une approche dynamique de la gouvernance des destinations

La littérature en tourisme propose de distinguer un continuum de modes de gouvernance de destinations touristiques à partir de leurs extrêmes (Flagestad et Hope, 2001 ; Beritelli, Bieger et Laesser, 2007). Le premier modèle de gouvernance, nommé « *community model* », repose sur la coopération des différentes parties prenantes et sur des réseaux de relations personnelles. La définition de la politique du tourisme et les décisions résultent de compromis entre les acteurs impliqués. La destination est organisée autour d'unités de production indépendantes et spécialisées opérant de façon décentralisée, sans pouvoir de domination. La gestion de la destination repose sur les institutions politiques locales, telles que les offices de tourisme, sans but lucratif. Le « *community model* » est dominant en Europe et en France particulièrement. Le second type de gouvernance « *corporate model* », dominant en Amérique du Nord, repose sur une logique de profit et des relations de hiérarchies. L'organisation est similaire à celle d'une entreprise privée ou d'un réseau dominé par un groupe privé. Le pouvoir politique est détenu par une organisation privée.

7 « *a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions* », p. 574.

8 « *the degree to which stakeholder claims call for immediate attention* », p. 867.

Les études portant sur la gouvernance de destinations touristiques s'accordent à décrire la présence d'un acteur central nommé Organisation de Gestion d'une Destination (OGD<sup>9</sup>). (Pearce, 1992 ; Ritchie et Crouch, 2003 ; Scott, Cooper et Baggio, 2008 ; Pike et Page, 2014). Toutefois, ces recherches négligent le rôle d'organisations telles que les hôtels, les attractions touristiques, les agences réceptives, les aéroports, les entreprises de transport, les lieux de réunions et de congrès, même s'il est reconnu que ces dernières doivent soutenir l'OGD dans ses missions. D'autres recherches nous permettent d'améliorer notre connaissance des structures de réseaux d'acteurs notamment en comparant le stade de développement et la cohésion des acteurs dans quatre destinations australiennes (Scott, Cooper et Baggio, 2008), en illustrant le lien positif entre la densité des relations et l'accès aux ressources et aux flux d'informations (Pavlovich, 2003), en proposant les coopérations à établir entre le gouvernement, les acteurs publics et privés, et la population (Dredge, 2006) et en démontrant les effets de la cohésion sur les capacités de diffusion de l'information (Baggio, Scott et Cooper, 2010b). Si ces analyses présentent l'avantage de pouvoir comparer les résultats afin d'en déduire des différences significatives, leur nombre est trop faible (Bhat et Milne, 2008) et elles portent sur des objets différents (liens entre sites Internet, liens sociaux, transferts d'informations) pour pouvoir les comparer (Baggio, Scott et Cooper, 2010a) et en généraliser les résultats. De plus, ces études s'inscrivent dans une analyse statique.

*A contrario*, le modèle suivant présente la gouvernance d'une destination comme un processus dynamique. Park, Cai et Lehto (2009) décrivent le processus de coopération des parties prenantes pour la construction d'une marque de destination en six étapes. La première étape consiste à analyser les conditions qui ont mené à la situation actuelle de la destination. Pendant la deuxième étape, les parties prenantes sont identifiées et légitimées. Cette phase doit servir de catalyseur pour impliquer et faire prendre conscience aux parties prenantes de l'importance de la coopération. Il est alors essentiel de s'assurer de la disponibilité des ressources soutenant la coopération et la coordination. L'analyse préalable de la position de la destination permet également de définir les problèmes. La troisième étape doit permettre d'identifier les objectifs communs et dresser un plan d'action pour définir la stratégie tout en assurant un équilibre des forces parmi les parties prenantes. Dans la quatrième étape, les idées retenues sont traduites en actions, une organisation est désignée afin d'institutionnaliser les interactions, et assigner les rôles et les responsabilités à chaque partie prenante. L'étape cinq consiste à évaluer le succès de la stratégie au regard des objectifs définis et du rôle de chaque partie prenante. Enfin, dans la sixième et dernière étape, les résultats de ce processus, sous forme de retombées économiques, doivent être orientés vers les ressources humaines, sociales et financières. Les parties prenantes sont considérées comme importantes dans le processus de construction d'une marque de destination.

9 Dans les recherches anglo-saxonnes, l'OGD est désignée par « DMO ». Cet acronyme anglais soulignait l'importance du marketing comme l'activité principale de ces organisations, puisqu'il signifiait « *destination marketing organization* ». Les missions de ces organisations ont évolué vers la coordination des relations inter-organisationnelles (Gretzel et al., 2006) et, aujourd'hui, « DMO » fait référence à « *destination management organization* ». Les rôles de l'OGD ont évolué vers la coordination des groupes d'acteurs et la gestion de l'interface entre la destination et son environnement (Sheehan, Ritchie et Hudson, 2007).

# Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations ?

Park, Cai et Lehto (2009) recommandent d'associer l'ensemble des parties prenantes dès le début du processus, c'est-à-dire pendant la phase de réflexion. Si le processus de construction de la gouvernance est dynamique, le nombre de parties prenantes associées n'évolue plus.

## 2. Problématique

Le concept de gouvernance fait référence aux relations entre plusieurs acteurs et la façon dont ils vont déterminer, mettre en place et évaluer les règles de leurs interactions. La mise en place d'une forme spécifique de gouvernance est susceptible de mener à des résultats particuliers et influencer le succès de la destination. Alors qu'il existe déjà un certain nombre d'outils disponibles (associations locales, syndicats intercommunaux, syndicats mixtes, *clusters*...) et que le processus de décentralisation prévoit une gestion locale du tourisme, le « contrat de destination » ouvre la participation à l'ensemble des acteurs de la filière tourisme incluant le Ministère de tutelle et Atout France.

Il est légitime de s'interroger sur la création d'un énième mode de gouvernance et sur les apports du « contrat de destination » par rapport aux précédents modes : le « contrat de destination » marque-t-il une rupture pour entrer dans une nouvelle ère de gouvernance des destinations, ou au contraire, est-il un nouveau souffle s'inscrivant dans une continuité afin de redynamiser la gouvernance ? L'objectif est de comprendre les étapes que suit la construction de la gouvernance et les facteurs influençant la détermination des parties prenantes. À cette fin, nous mobilisons les concepts de pouvoir, de légitimité et d'urgence.

Nous adoptons une approche à la fois descriptive et stratégique afin d'identifier les relations entre le management des parties prenantes et la réalisation des objectifs du réseau (Donaldson et Preston, 1995).

## 3. Méthodologie

Notre recherche est de type exploratoire afin de « clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure » (Trudel, Simard et Vonarx, 2007). Dans ce cadre, il est également essentiel de rappeler que « les chercheurs en management stratégique ont souvent eu besoin de regrouper les organisations en grands ensembles pour faciliter leur compréhension et en tirer des conséquences sur leurs comportements » (Donada et Mbengue, 1999). Notre recherche de type exploratoire n'impose pas *a priori* une méthodologie spécifique. Notons toutefois que les recherches exploratoires s'appuient fréquemment sur les méthodologies qualitatives, car elles s'avèrent plus efficaces au regard de la finalité de la recherche (Charreire-Petit et Durieux, 1999), à savoir comprendre les motivations des acteurs à coopérer voire se coordonner au sein d'un réseau. Le cas unique se révèle pertinent pour étudier une situation présentant un caractère singulier ou extrême (Yin, 2008) et afin d'illustrer un trait particulier d'un problème donné (Stake, 1995).

Appréhender la gouvernance d'une destination touristique requiert d'étudier les relations inter-organisationnelles. Afin de questionner les mécanismes sous-jacents à la gouvernance d'un réseau, notre méthodologie se fonde sur une étude qualitative en menant des entretiens semi-directifs auprès des organisations appartenant à la destination.

L'échantillon est composé d'un directeur et d'un chef de service tourisme d'organisations régionales du tourisme (pour la Normandie et la Basse-Normandie) ; d'un conseiller en charge du tourisme et d'un directeur d'organisations départementales du tourisme (pour le Calvados et la Manche) ; de cinq présidents, d'un vice-président et d'un administrateur de sites mémoriels<sup>10</sup> (répartis sur le Calvados, la Seine-Maritime et la Manche). Les entretiens ont été complétés par l'utilisation de données secondaires issues de documents envoyés par les organisations ainsi que leur site Internet, et de déclarations.

Un guide d'entretien structure chacune des rencontres et interroge les acteurs sur les principaux thèmes liés à la mise en place de la gouvernance d'une destination. Les entretiens ont été intégralement retranscrits (Tableau 1).

**Tableau 1 - Description des entretiens**

	Entretiens semi-directifs
Durée des entretiens	Moyenne : 54 minutes Mini : 26 minutes Maxi : 82 minutes Total : 9h9
Période des entretiens	Janvier 2014 - Avril 2014
Retranscription des entretiens	Moyenne : 9 pages Mini : 8 pages Maxi : 11 pages Total : 99 pages

L'analyse des données a été effectuée grâce à l'utilisation du logiciel Nvivo qui aide le chercheur à structurer ses données, mais permet aussi de faire émerger des concepts, de définir des catégories contextuelles, de garantir l'adéquation entre les données et les concepts et de stimuler l'imagination du chercheur (Mouricou, 2010). Ainsi, à l'aide du logiciel Nvivo, nous avons défini les catégories contextuelles telles que définies dans notre positionnement théorique (facteurs d'inclusion et d'exclusion : pouvoir, la légitimité et l'urgence) pour illustrer le modèle de gouvernance de Park, Cai et Lehto (identification de la phase du projet et des acteurs impliqués dans la gouvernance).

<sup>10</sup> Pour des raisons de confidentialité, les personnes interrogées sont présentées par un code à partir des initiales de la structure à laquelle ils appartiennent. Nous attribuons « CT » aux collectivités territoriales et « SM » aux sites mémoriels.

### 4. Le cas du « contrat de destination tourisme de mémoire » en Normandie

Les 20 et 22 juillet 2013, les deux premiers contrats de destination ont été signés par le Tarn-et-Garonne pour le tourisme d'itinérance et par l'Alsace pour le tourisme de réunions et de congrès. Le 14 novembre 2013, un troisième contrat a été signé pour le « Centenaire de la Grande Guerre » dont l'objectif est de « *faire émerger une offre touristique d'excellence afin de transformer des territoires de mémoire en destinations touristiques de mémoire et d'Histoire* »<sup>11</sup> en regroupant les acteurs de la Lorraine jusqu'à la Somme.

Avec cinq millions de touristes, la première destination française du tourisme de mémoire est la Normandie. Ses acteurs ont signé l'accord-cadre d'un contrat de destination le 20 février 2014. Le Contrat de Destination Tourisme de Mémoire en Normandie prévoit une articulation autour de trois volets :

- un volet « marketing » : actions de promotion ;
- un volet « structuration de l'offre » : actions liées à l'attractivité des contenus, la mise en réseau, la qualité des conditions d'accueil et de la chaîne de services, et l'appui aux projets d'investissement ;
- un volet « intelligence économique » : observation et évaluation des actions mises en œuvre.

Il est prévu de décliner ce dispositif en plans annuels, détaillant le programme d'actions et les moyens humains, techniques ou financiers affectés par chaque partenaire pour sa mise en œuvre. Il doit servir de feuille de route pour faire de la Normandie la destination internationale pour le tourisme de mémoire de la Seconde Guerre mondiale en portant les valeurs de paix, de réconciliation et de liberté.

Le Ministère de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme a présenté le contrat de destination Tourisme de Mémoire comme « *une démarche innovante* », une « *volonté de valoriser ce tourisme à l'occasion du 70e anniversaire et des commémorations* » et l'opportunité de « *pérenniser toute une filière. Permettre à tous les acteurs de travailler ensemble sur une thématique avec des offres communes (circuits, activités...), identifier et rendre accessibles les sites, faciliter la mobilité des visiteurs de l'un à l'autre...* ». Toutefois, les obstacles à surmonter pour fédérer les acteurs du tourisme sont nombreux : organisation atomisée du tourisme, recouvrement de compétences, hétérogénéité des acteurs, la définition de frontières pertinentes de la destination.

---

11 <http://www.dgcis.gouv.fr/tourisme/signature-troisieme-contrat-destination-centenaire-la-grande-guerre>

## 5. Résultats

Les résultats de notre étude sont présentés autour de trois parties : l'identification de la phase de structuration de la gouvernance, l'engagement des parties prenantes et les facteurs explicatifs de leur engagement.

### 5.1. L'identification de la phase du projet au regard du modèle de Park, Cai et Lehto

La première étape consiste à prendre conscience de la situation de la destination et à entamer une réflexion sur les problèmes qu'elle rencontre. CT1 rappelle « *qu'une étude sur les retombées économiques du tourisme de mémoire avait été pilotée par Atout France et la DGCIIS il y a deux ans. Pour autant, ce n'est pas une filière que nous avons structurée jusqu'à présent* ». Ainsi, la structuration de la gouvernance de la destination est une réflexion entamée bien en amont de la démarche du contrat de destination.

Pendant la deuxième étape, les parties prenantes sont identifiées et légitimées. La phase d'identification des acteurs appartenant à la destination est terminée. Selon CT3, « *il y a à peu près 60 sites et lieux de mémoire qui se réfèrent à cette thématique. On fait du 180 degrés entre le plus petit qui reçoit 3 000 visiteurs et le plus grand qui en reçoit 400 000. Je parle de visiteurs payants sans compter les sites d'accès libre qui ont pour certains près de 2 millions de visiteurs annuellement. Certains sont privés, d'autres publics, au milieu de ça certains sont parapublics, il y a des sites français et d'autres gérés par des nations étrangères, par exemple le cimetière américain qui n'est pas le moindre. Tout ça complexifie les liens entre les uns et les autres* ». Pendant cette phase, il est recommandé de s'assurer de la disponibilité des ressources soutenant la coopération et la coordination. CT1 souligne le manque de moyens accordés face aux besoins que requiert la mise en place du contrat de destination : « *nous redistribuons les missions pour voir comment on peut au moins démarrer et puis l'objectif c'est d'avoir quasiment un poste dédié rapidement* ». L'identification des parties prenantes à partir des facteurs qui leur ont donné accès à ce statut fait l'objet d'une étude détaillée (cf. 5.3.).

L'analyse de la position de la destination, préalable à la définition des problèmes, intervient également dans cette deuxième étape. Dans le cadre de la préparation du contrat de destination, les acteurs institutionnels ont « *lancé une étude en 2012 qui a duré un an pour définir une stratégie de destination sur la thématique du tourisme de mémoire pour la Normandie, enfin plus pour la Basse-Normandie* » (CT1) pour préparer la destination post 70<sup>e</sup> anniversaire du débarquement. Cette étude propose les grandes lignes d'une stratégie et fait entrer le projet dans la phase 3 de la structuration de la gouvernance d'une destination avec la signature de l'accord-cadre : « *Le contrat-cadre a été signé à l'occasion des assises nationales à Caen en février 2014 avec l'objectif de signer symboliquement le premier contrat annuel de mise en œuvre fin juin 2014* » (CT2). Toutefois, CT3 souligne que « *la nouvelle gouvernance n'est pas encore établie* ».

La quatrième étape consiste à définir les actions à mettre en œuvre à partir de la stratégie retenue. La destination Normandie prévoit que « *le contrat-cadre se mette réellement en place à partir de 2015 et fera l'objet d'une convention annuelle signée entre*

## Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations ?

*tous les acteurs qui déterminera l'état d'avancement du contrat, les priorités à adopter et la feuille de route de mise en place des actions* » (CT2).

Notons, que contrairement au modèle de Park, Cai et Lehto (2009), le contrat de destination prévoit une évolution du nombre de parties prenantes : « *le contrat-cadre est purement formel et intervient pour la photo avec tous les signataires. Donc, la gouvernance fait partie des tenants et aboutissants de cette affaire et fait partie des priorités à mettre en place dans le cadre de ce contrat* » (CT3). Bien que les études, les réunions et la sélection des signataires pour le contrat-cadre aient aboutis à proposer un projet détaillé, CT3 considère que l'engagement des signataires sur la stratégie arrêtée vise à définir la gouvernance.

### 5.2. La distinction acteurs privés/publics

Notre premier constat concerne le contraste entre la connaissance des responsables de sites mémoriels sur le contrat de destination « Tourisme de Mémoire » en Normandie et la communication faite tous azimuts autour de la signature du contrat. CT3 explique « *qu'avant de lancer les affaires et d'en faire la promotion au niveau de la presse, il y a un très gros travail à faire sur le terrain, d'animation des acteurs pour les impliquer et bien leur faire mesurer la place, la part importante qu'ils peuvent prendre chacun à leur niveau dans la mise en œuvre du contrat* ». Les collectivités territoriales se chargent de diffuser l'information afin de s'assurer de l'adhésion à la stratégie définie.

Cependant, SM1 pense que « *les informations restent confinées à certaines organisations* ». À l'opposé, SM2 est submergé de documentation provenant de diverses organisations de gestion de la destination à laquelle il ne prête plus attention<sup>1</sup>. SM4, au sujet du contrat de destination, affirme : « *je suis impliqué dans les structures touristiques de la région, mais je ne suis pas au courant* ». Cette situation est expliquée par le fait que les grandes lignes du projet n'aient encore été définies. En effet, selon CT3, « *la feuille n'est pas blanche, mais l'étude du cabinet fait je ne sais combien de pages avec le tableau d'actions et des fiches détaillées. Dans le cadre du contrat, on va remettre les données en ordre, certaines préconisations de l'étude vont être reprises et d'autres ne le seront pas eu égard aux coûts. Donc, pour l'instant on n'est pas en mesure d'annoncer des choses dès lors qu'elles ne sont pas signées et engagées* ». Il en découle une implication des acteurs en deux temps. Dans un premier temps, les acteurs institutionnels dressent les grandes lignes de la stratégie. Dans un second temps, la stratégie est présentée à l'ensemble des prestataires de service pour définir les actions et désigner les organisations qui les soutiennent.

Dans le même temps, certains sites mémoriels qui ne sont pas parties prenantes de la gouvernance de la destination se structurent pour renforcer leur visibilité et leur attractivité : « *Sous l'impulsion du président de notre mémorial, nous essayons de fédérer tous les lieux de mémoire du département. Cela reste informel, mais on va partager*

1 « *I see a lot of paperwork which is really not relevant to us. So they may have produced something... but they are all the same [...] We get them from the Tourist Board, the Regional people, local businesses, the list is endless. So, they just go in the bin* ». SM2 est un américain pour qui l'organisation du tourisme en France paraît illisible.

*nos documents, inciter les gens à aller voir les autres. Si le besoin s'en fait sentir, on va y ajouter une structure* » (SM5).

Ce résultat met en évidence deux groupes, d'un côté, les collectivités territoriales et plus spécifiquement la région accompagnée de l'État qui posent les fondements de la gouvernance, et d'un autre côté, les acteurs de terrain consultés pour l'étude préliminaire et invités à s'impliquer dans les actions du contrat de destination.

Voyons à présent, les facteurs qui déterminent ces deux groupes et l'implication des parties prenantes en deux temps.

### **5.3. Le pouvoir, la légitimité et l'urgence: facteurs d'inclusion et d'exclusion**

Ce contrat a été impulsé par l'État, Atout France, le Comité Régional du Tourisme de Normandie et de Basse-Normandie.

#### **5.3.1. Le pouvoir de fédérer**

Le pouvoir des collectivités territoriales tient à leur capacité à mobiliser les parties prenantes et à leur faire prendre conscience des enjeux à s'engager dans le contrat de destination. En effet, selon CT1, « *il y a un certain nombre de sites privés qui vivent bien s'en faire trop d'efforts et qui ne voient pas pourquoi ils s'imposeraient des démarches qualité, d'envoyer leur personnel en formation...* ». Le tourisme de mémoire est un enjeu économique important pour la destination. Les sites mémoriels les plus visités ne demandent pas le soutien des collectivités territoriales.

CT2 remarque que « *le contrat de destination est un outil, qui pour être opérationnel en termes de gouvernance, doit s'adapter au territoire et aux enjeux* ». En d'autres termes, l'organisation, qui doit piloter le contrat de destination, est désignée au cas par cas en fonction de son pouvoir à couvrir le territoire et à comprendre les enjeux pour le tourisme et les acteurs. En effet, face au manque de clarté sur la répartition des compétences, les acteurs négocient leur pouvoir : « *la région et les départements travaillent plutôt bien sur le tourisme parce qu'on a eu l'intelligence de se répartir les choses, d'être le moins possible en frontal et de jouer sur les complémentarités [...] c'est de la négociation* » (CT4). L'enjeu du contrat de destination pour la gouvernance prend ici tout son sens, car il permet de trouver une solution à l'enchevêtrement des compétences tourisme des collectivités. Ainsi, le contrat de destination pour la Normandie prévoit « *un pilote pour chaque axe. Pour l'axe structuration – développement – spécialisation de l'offre, c'est la région. Pour la promotion, c'est le CRT qui la reprend à l'association Normandie Mémoire. Le troisième volet qui est l'observation de l'intelligence économique, c'est Atout France* » (CT3). Nous voyons donc que les compétences des différentes organisations justifient leur position dans la gouvernance en tant que parties prenantes. D'autres parties prenantes sont associées et pourront être associées : « *les têtes de réseaux ont signé, par exemple les offices de tourisme avec la FROTSI. Il se peut très bien que dans le plan annuel il y ait un ou deux gros offices du secteur le plus concerné qui soit directement signataire pour action* » (CT2). Ces parties prenantes tiennent leur pouvoir du

## Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations ?

fait qu'elles fédèrent un certain nombre d'acteurs et qu'elles jouent le rôle de relais entre les prestataires de services et les collectivités.

Les acteurs privés pourront également prendre part au « contrat de destination » : « *On s'est donné cette possibilité dans le contrat-cadre : avoir des signataires dans le contrat annuel qui ne sont pas dans le contrat-cadre. Cela pourrait être un groupe hôtelier ou autre, un privé qui s'engage sur une action* » (CT2). Le pouvoir de ces parties prenantes repose sur les moyens qu'ils peuvent mobiliser pour des actions : « *les partenaires vont s'engager à mettre en place les actions pour lesquelles ils ont été fléchés* » (CT3).

L'objectif est de mettre « *en réseau l'ensemble des acteurs sous forme de partenariats pour définir quelle forme il prend, comment il s'applique, et faire en sorte que le pilotage de cette affaire soit mis en place au niveau des départements en liaison avec les CDT et les offices du tourisme. L'idée est de faire du marquage "à la culotte" vis-à-vis de tous les acteurs du tourisme impliqué dans la démarche, de leur faciliter la montée en qualité, l'accompagnement, le soutien, l'aide, le conseil, l'expertise* » (CT3). Cette idée, en phase avec les recommandations de Park, Cai et Lehto (2009), propose d'intégrer, dès la mise en œuvre de la gouvernance, les parties prenantes pour prendre en compte leur avis et leur offrir le soutien qu'elles attendent.

### 5.3.2. La légitimité au secours du pilotage de la destination

Aujourd'hui, CT2 « *se dit qu'il faut un pilote dans l'avion. Auparavant, les acteurs n'étaient pas prêts à avoir quelqu'un leur dire ce qu'il fallait qu'ils fassent, d'autant plus s'ils reçoivent 60 000 visiteurs sans rien faire* ». Le travail effectué pour faire prendre conscience aux acteurs de l'importance de coopérer a fonctionné puisque CT1 constate que « *les acteurs étaient en attente d'une prise de parole d'une structure et la région s'est avérée comme totalement légitime pour le faire, pour piloter tout ça* ». La légitimité de la région pour piloter la gouvernance de la destination est issue de l'ensemble des prestataires de services auprès desquels ils ont mené une étude.

Notons enfin, que la légitimité des parties prenantes est fonction de leur adhésion à des associations, des groupements d'entreprises ou aux chambres consulaires : « *les aéroports sont gérés par le réseau consulaire, donc ils sont intégrés dans la démarche par la CCIR* » (CT3) ; et à l'importance de l'entreprise dans le fonctionnement économique : « *la région a compétence en matière de transport ferroviaire, donc la SNCF est sur la liste* » (CT2).

Certains responsables de sites mémoriels notent : « *on oublie les acteurs qui travaillent pour la mémoire* » (SM1). Ce manque de légitimité des sites mémoriels est d'autant plus mal vécu qu'ils font le travail de mémoire. Ils craignent de n'« *intéresser les officiels que lorsqu'ils ont besoin de nous* » (SM3). Toutefois, la légitimité des parties prenantes est fonction de leur lien avec le tourisme de mémoire : « *les musées bien évidemment ont vocation à s'inscrire dans le contrat parce qu'ils sont concernés directement, ils sont liés à la thématique [...]. Les principaux hôteliers qui sont impactés par la fréquentation de la Bataille de Normandie sont invités, sollicités pour participer dans le contrat de destination à leur niveau* » (CT4). Il reste néanmoins « *à trouver à quel niveau ils peuvent s'impliquer. Quelle peut-être leur action ?* » (CT4).

### 5.3.3. L'urgence comme frein à l'ouverture

Le facteur d'urgence permet d'identifier les parties prenantes qui comptent. CT2 affirme : « *les acteurs ont été mobilisés rapidement parce que le ministère avait dit que la signature aurait lieu en novembre. Puis, en décembre, ils ont décidé que ce serait en février. Donc, les vingt signataires ont été mobilisés en 15 jours sans difficulté parce qu'ils étaient associés en amont* ». Ainsi, l'urgence en tant que revendication nécessitant une attention immédiate à l'échelle régionale émane du gouvernement.

Toutefois, les délais impartis n'ont pas permis d'associer l'ensemble des acteurs qui ont une légitimité : « *il n'y a pas le ministère des anciens Combattants parce qu'on n'a pas eu le temps de travailler avec eux, mais c'est assez évident qu'ils doivent être signataires* » (CT2). Cette urgence explique l'affirmation de SM7 selon laquelle : « *la question de la signature du contrat a été évoquée pendant la présentation du document pour le 70e anniversaire du débarquement lors d'une assemblée générale du CDT mais le directeur n'était pas au courant* ». L'urgence a donc une conséquence directe sur le type de parties prenantes impliquées et leur nombre<sup>2</sup>.

Enfin, notons que le lien entre le contrat de destination Tourisme de Mémoire et la préparation du 70<sup>e</sup> anniversaire du débarquement a été propice à la mobilisation des acteurs : « *on sent bien encore maintenant qu'ils pensent que tout ça est intéressant, mais qu'ils vont faire les choses comme ils l'entendent. Mais petit à petit se met en place une démarche plus collective avec la prise en compte des enjeux, le fait qu'autour du 70e il y a beaucoup de choses prévues* » (CT1). La préparation d'un événement qui doit se tenir dans quelques semaines soutient le projet de gouvernance.

## Discussion

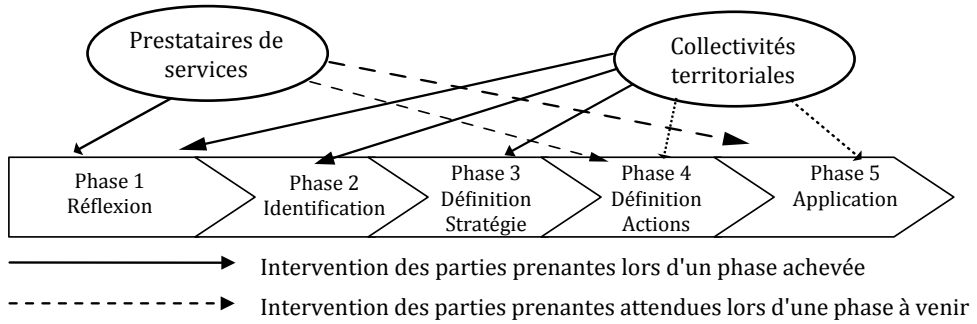
La Théorie de Freeman propose de rééquilibrer les divers intérêts des parties prenantes. Pour y parvenir, il est proposé entre autres de créer un conseil des parties prenantes en complément du conseil d'administration et d'anticiper les moyens nécessaires à leur participation. Nos résultats (Figure 1) montrent que les prestataires de services sont consultés, mais ils ne sont pas parties prenantes de la gouvernance de la destination. Ajouté au fait que l'information peine à leur parvenir, les acteurs ont créé une association informelle, en marge du processus de structuration de la gouvernance, qui répond mieux à leurs attentes. Ces attentes dépassent les problématiques de promotion et de gestion de la destination. Elles englobent des difficultés relatives au développement

2 En plus des parties prenantes nationales et régionales, le contrat-cadre compte une dizaine de signataires : les Conseils Généraux du Calvados, de la Manche, de l'Orne ; les Comités Départementaux du Tourisme du Calvados, de la Manche, de l'Orne ; la Fédération Régionale des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative de Normandie ; la Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Basse-Normandie ; le Comité de Liaison Inter-Consulaire de Normandie ; le Centre National de la Fonction Publique Territoriale de Basse-Normandie ; l'Association Normandie Sites ; la Brittany Ferries ; le Volksbund Kriegsgräberfürsorge (association pour l'entretien des sépultures militaires allemandes) ; l'Association Centre Juno Beach ; le groupe Sanef (réseau autoroutier) ; le Comité du Débarquement ; la SEM Mémorial de Caen ; le Pôle Transactions Électroniques Sécurisées. Le contrat-cadre prévoit que d'autres partenaires puissent se joindre à cette démarche collective.

# Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations ?

des connaissances liées au devoir de mémoire et de leur présentation. Ce travail est assuré par des passionnés souvent bénévoles.

**Figure 1 - Participation des parties prenantes au processus de gouvernance**



Nos résultats sont conformes au modèle de gouvernance tel que défini par Park, Cai et Lehto (2009). Cependant, à la différence de ces auteurs, nous suggérons que l'adhésion des parties prenantes dans le processus de gouvernance d'une destination soit dynamique. Ainsi, le concept d'urgence nous permet d'affirmer que les organisations font appel à des parties prenantes différentes en fonction des délais dont elles disposent pour atteindre leurs objectifs.

Une véritable refonte de la gouvernance passe par l'inversion du pouvoir vers une logique ascendante où les acteurs dessinent d'un commun accord l'organisation de la destination. Ce changement est susceptible d'être entamé, avec la désignation de la région comme échelon pertinent par l'ensemble des acteurs, comme le montrent les résultats à partir du concept de légitimité. Néanmoins, l'urgence n'a pas permis de tenir la promesse d'ouverture à l'ensemble des parties prenantes. Le contrat de destination n'est ainsi qu'une tentative de redynamiser l'engagement des acteurs. Toutefois, le contrat de destination remédie au problème relatif à la désignation d'un chef de file. En effet, la négociation au cas par cas des contrats doit permettre d'assurer le pilotage des destinations par les acteurs les plus légitimes sans remettre en question le processus de décentralisation. Cette caractéristique ouvre des perspectives encourageantes pour une nouvelle ère de la gouvernance de nos destinations.

## Conclusion

Le contrat de destination se fonde sur une logique institutionnelle élaborée au niveau régional et national. Les concepts de pouvoir et d'urgence mettent en évidence une gouvernance de type descendante. La difficulté réside alors dans l'absence de tradition coopérative et dans l'appropriation de la nouvelle organisation, de la stratégie et des objectifs par les collectivités. Le gouvernement pose les conditions et impose des choix à l'échelon régional dont découle une implication limitée des parties prenantes au niveau local.

Cette étude de type exploratoire comporte plusieurs limites relatives à la taille de l'échantillon interviewé et au fait que le contrat de destination étudié n'ait pas achevé sa mise en œuvre. Par conséquent, cette recherche ne couvre pas la dernière phase du modèle de Park, Cai et Lehto ayant trait à la répartition des retombées économiques. Ainsi, les résultats doivent être considérés avec précaution.

## Bibliographie

BÉDÉ D. (2012), *Architecture organisationnelle d'une plate-forme logistique et compétitivité : le cas du grand port maritime de Marseille*. Thèse non publiée soutenue le 26/11/2012. Université Nice Sophia Antipolis.

BÉDÉ S. (2013), *Le cluster, réseau territorialisé d'organisations, pour une destination attractive : le cas du tourisme de réunions et de congrès de la région PACA*. Thèse non publiée soutenue le 15/11/2013. Université Nice Sophia Antipolis.

BAGGIO R., SCOTT N. et COOPER C. (2010a), "Improving tourism destination governance : a complexity science approach", *Tourism Review*, Vol. 65, n° 4, p. 51-60.

BAGGIO R., SCOTT N. et COOPER C. (2010b), "Network science : A review focused on tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 37, n° 3, p. 802-827.

BHAT S.-S. et MILNE S. (2008), "Network effects on cooperation in destination website development", *Tourism Management*, Vol. 29, n° 6, p. 1131-1140.

BERITELLI P., BIEGER T. et LAESSER C. (2007), « Destination governance : using corporate governance theories as a foundation for effective destination management », *Journal of Travel Research*, Vol. 46, n° 1, p. 96-107.

CARROLL A.-B. et NÄSI J. (1997), "Understanding stakeholder thinking : themes from a Finnish conference", *Business Ethics : A European Review*, Vol. 6, n° 1, p. 46-51.

CHARREIRE-PETIT S. et DURIEUX F. (1999), « Explorer et tester », in R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 57-80.

CLARKSON M.-E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, p. 92-117.

DREDGE D. (2006), "Networks, conflict and collaborative communities", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 14, n° 6, p. 562.

DONADA C. et MBENGUE A. (1999), « Méthodes de classification et de structuration », in R. A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 373-396.

DONALDSON T. et PRESTON L.-E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, p. 65-91.

FLAGESTAD A. et HOPE C.-A. (2001), "Strategic success in winter sports destinations : a sustainable value creation perspective", *Tourism Management*, Vol. 22, n° 5, p. 445-461.

FREEMAN R.-E. et REED D.-L. (1983), "Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, Vol. 25, n° 3.

## Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations ?

---

GAUDIN J.-P. (1999), *Gouverner par contrat : l'action publique en question*, Presses de Sciences Po Paris.

GRETZEL U., FESENMAIER D.-R., FORMICA S. et O'LEARY J.-T. (2006), "Searching for the future : Challenges faced by destination marketing organizations", *Journal of Travel Research*, Vol. 45, n° 2, p. 116-126.

HILL C.-W. et JONES T.-M. (1992), "Stakeholder agency theory", *Journal of management studies*, Vol. 29, n° 2, p. 131-154.

HILLMAN A.-J. et KEIM G.-D. (2001), "Shareholder value, stakeholder management, and social issues : what's the bottom line ?", *Strategic management journal*, Vol. 22, n° 2, p. 125-139.

LOILIER T. et TELLIER A. (2007), *Les grands auteurs en stratégie*, Mondeville.

MARTINET A. et REYNAUD E. (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue française de gestion*, Vol. Novembre-Décembre, p. 12-25.

MITCHELL R.-K., AGLE B.-R. et WOOD D.-J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4, p. 853-886.

MOURICOU P. (2010), « Analyser des données qualitatives à l'aide du logiciel NVivo », *Journée doctorale du CRESCEM*, Fondation Gaston Berger, p. 30.

MULLENBACH-SERVAYRE A. (2007), « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 223, n° 1, p. 109-120.

PARK O., CAI L.-A. et LEHTO X.-Y. (2009), "Collaborative destination branding", *Emerald*, United Kingdom, p. 75-86.

PAVLOVICH K. (2003), "The evolution and transformation of a tourism destination network : the Waitomo Caves, New Zealand", *Tourism Management*, Vol. 24, n° 2, p. 203-216.

PEARCE D.-G. (1992), *Tourist organizations*, Harlow, Longman and New York, Wiley.

PIKE S. et PAGE S.-J. (2014), "Destination Marketing Organizations and destination marketing : A narrative analysis of the literature", *Tourism Management*, Vol. 41, p. 202-227.

POST J.-E., PRESTON L.-E. et SACHS S. (2002), "Managing the extended enterprise : The new stakeholder view", *California Management Review*, Vol. 45, n° 1.

RITCHIE J.-R.-B. et CROUCH G.-I. (2003), *The competitive destination : A sustainable tourism perspective*, Oxford, Cabi Publishing.

SCOTT N., COOPER C. et BAGGIO R. (2008), "Destination networks : four Australian cases", *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, n° 1, p. 169-188.

SHEEHAN L., RITCHIE J.-B. et HUDSON S. (2007), "The destination promotion triad : understanding asymmetric stakeholder interdependencies among the city, hotels, and DMO", *Journal of Travel Research*, Vol. 46, n° 1, p. 64-74.

- STAKE R.-E. (1995), *The art of case study research*, Sage Publications, Incorporated.
- SUCHMAN M.-C. (1995), "Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- TRUDEL L., SIMARD C. et VONARX N. (2007), « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? », *Recherches Qualitatives*, Vol. 5, p. 38-45.
- VLÈS V. (2006), *Politiques publiques d'aménagement touristique : objectifs, méthodes, effets*, Presses Universitaires de Bordeaux, Pessac.
- VOISIN C., BEN MAHMOUD JOUINI S. et EDOUARD S. (2004), *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, Paris.
- WILLIAMSON O.-E. (1981), "The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes", *Journal of Economic Literature*, Vol. 19, n° 4, p. 1537.
- YIN R.-K. (2008), *Case study research : Design and methods*, Sage Publications, Incorporated.