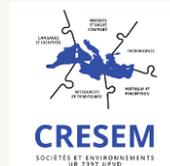


# Mesure du potentiel touristique d'un territoire



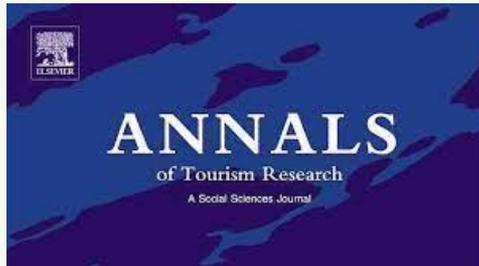
**Laurent BOTTI**

Maître de conférences  
Habilité à diriger des recherches  
Université de Perpignan



# Compétitivité et performance : des concepts centraux en Economie & Gestion

- L'évaluation de la performance est une problématique **centrale** dans la littérature en sciences économiques et en sciences de gestion.
- Les travaux en management du tourisme soulignent le caractère **crucial** de la mesure de la performance des destinations touristiques et de leur représentant, les **OGD** : Uysal & Sirgy (2019) dans *Annals of Tourism Research*.



*« Tourism officials have to monitor their progress towards goal attainment, and doing so requires an emphasis on measurement. As such, the process of monitoring and measuring performance is paramount. »*

Uysal et Sirgy (2019, p. 291 et 292)



- Les d'OGD (ou DMO : Volgger & Pechlaner, 2014) sont des organisations qui ont pour mission de gérer le caractère touristique de leur **territoire** de compétence.
- En France : Offices de tourisme (OT), organismes départementaux (ADT) et régionaux (CRT) qui sont aujourd'hui accompagnés par une seule **fédération** nationale : ADN Tourisme.

# Compétitivité et performance : des concepts centraux en Economie & Gestion

- L'analyse des stratégies des OGD est légitime au regard de la situation **paradoxe** du tourisme français (au niveau économique et au niveau national) :

Barnu et al., 2014

Fabius, 2015

Corne et Botti, 2016



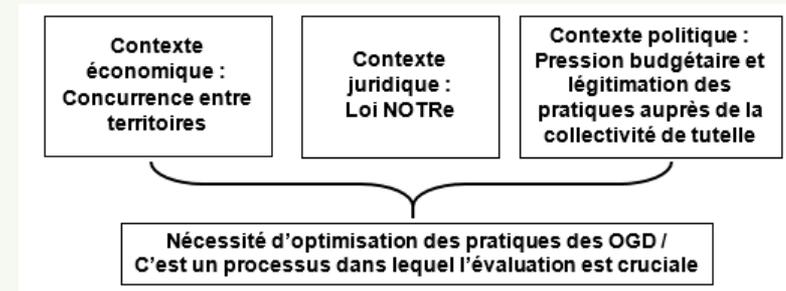
**Performance touristique et gestion du territoire français : l'impact de la réforme NOTRe**

**Aurélie Corne**

DANS **GESTION ET MANAGEMENT PUBLIC** 2018/1 (Volume 6 / n° 3), PAGES 35 À 50

- Ce besoin est accentué par la nécessaire « résilience » des territoires touristiques faces à la crise actuelle.

- Les OGD se professionnalisent et souhaitent disposer d'outils pour leur permettre d'améliorer leur performance en **pilotant** leurs actions.



- En ce sens, notre projet de connaissances est de construire les **outils** permettant aux OGD d'agir. De les accompagner à diminuer leur incapacité à se projeter à long terme.
- Car pour ne pas être gouverné par la non-stratégie, **l'évaluation** est cruciale.

# Mais...

1. Le phénomène touristique est **complexe**.
2. La littérature sur la performance touristique est principalement positionnée du côté de la demande et ne concerne que très peu les **territoires** (Assaf & Josiassen, 2016).
3. Les **modèles** de la compétitivité touristique (Ritchie et Crouch (2003) / WEF) ne sont pas adaptés à un contexte infra-national.

- Les données **secondaires** qu'ils permettent d'employer (notamment celles du WEF) sont donc inadaptées au périmètre d'action des OGD.

Tourism Management 31 (2010) 22–28

Contents lists available at ScienceDirect

**Tourism Management**

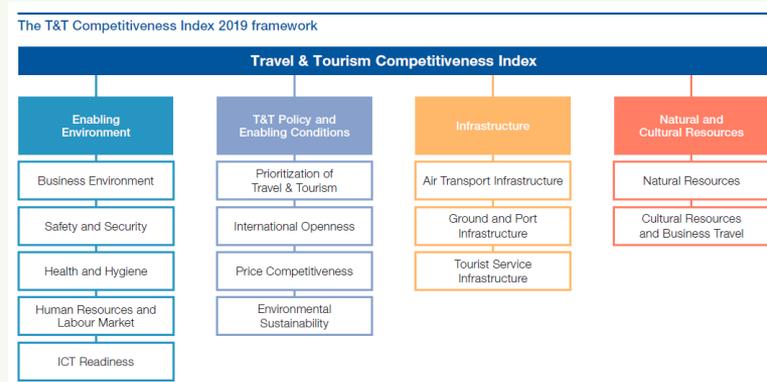
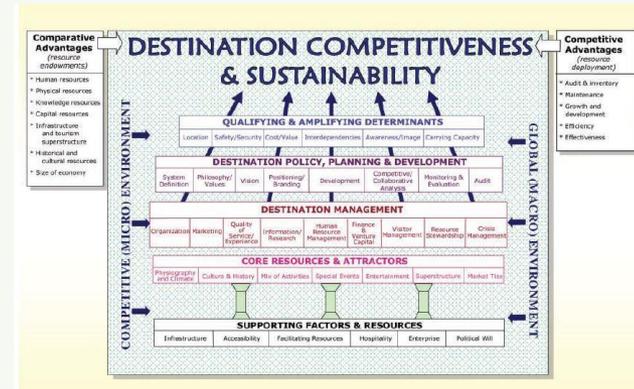
journal homepage: [www.elsevier.com/locate/tourman](http://www.elsevier.com/locate/tourman)




The importance of the firm and destination effects to explain firm performance

José F. Molina-Azorin\*, Jorge Pereira-Moliner<sup>1</sup>, Enrique Claver-Cortés<sup>1</sup>

*University of Alicante, Department of Management, Campus de San Vicente, Ap. 99, E-03080 Alicante, Spain*



# Mais...

## 4. L'OGD est un **objet de recherche** particulier.

Ses missions sont de plus en plus nombreuses (« touristes locaux » ?).

La coordination des acteurs du tourisme (hôteliers, restaurateurs, etc.) est complexe à mettre en œuvre.

- Certains voient les OGD comme des « *Destination steward* » car sans pouvoir hiérarchique sur les prestataires (Morgan, 2012).
- Nous préférons les appréhender comme les **manager du tourisme**, en charge de l'avenir touristique de leur territoire de compétence (voire plus...).



## Ce que dit la littérature sur la performance :

- L'indicateur de performance (IP) est une information **quantitative** nécessaire à l'évaluation des résultats et à la prise de décision.
  - Lorino (2003) : l'évaluation n'est pas un objectif en soi mais un moyen utilisé par l'entreprise pour **progresser**.
  - Deville et Leleu (2010) : les mesures de la performance doivent être construites **en fonction de** la stratégie de l'organisation.
- Le développement d'un système de mesure de la performance peut donc être considéré comme **complexe** et **contingent** aux entités étudiées.
- Dans la littérature académique, les indicateurs de performance ont évolué dans le but d'appréhender une performance **multicritère** (Banker et al., 2000) ) et tenir compte des particularités **sectorielles** des organisations qu'ils analysent (Cauvin et Bescos, 2005).

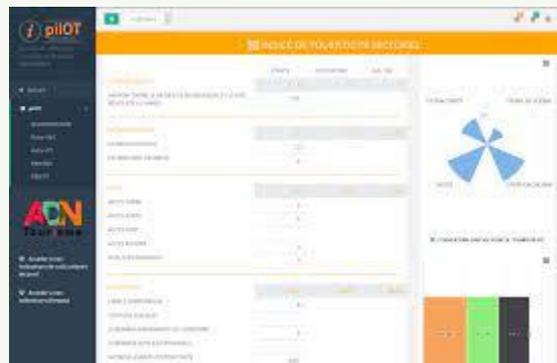


# Le projet piLOT par ADN Tourisme

- Projet piLOT pour **Pilotage des Organismes Touristiques (OGD)**.
- Pilotage à partir d'indicateurs socio-économiques et d'indicateurs de **touristicité**.
- Plateforme en ligne pour tous les organismes touristiques du réseau **ADN Tourisme**.



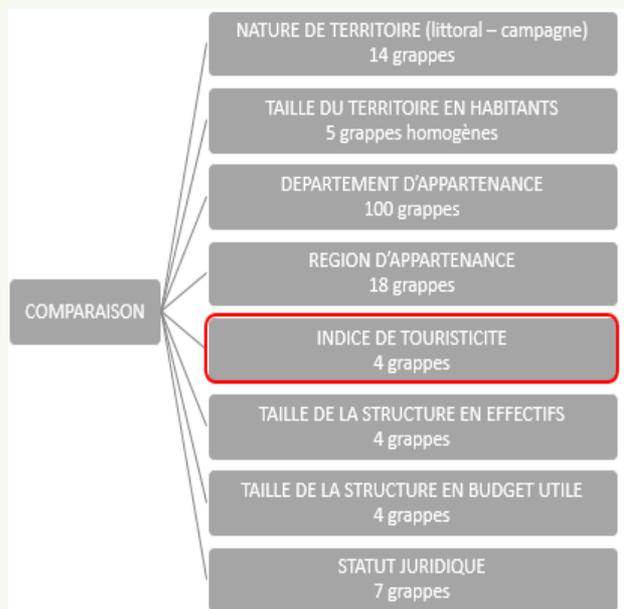
<https://adnpilot.fr/>



## 2 objectifs :

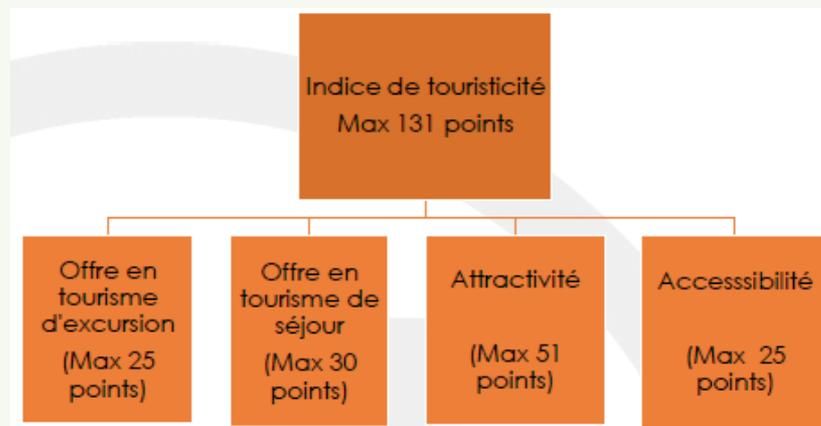
- la comparaison des territoires en fonction de leur **potentiel** touristique
- la production d'indicateurs de **performance** touristique

Comment mesurer le potentiel touristique ? → **l'indice de touristicité**

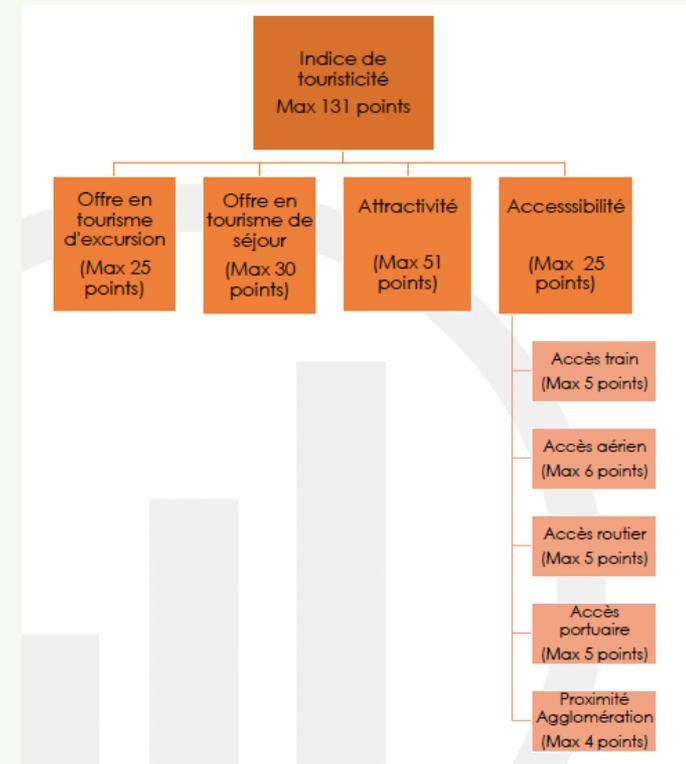


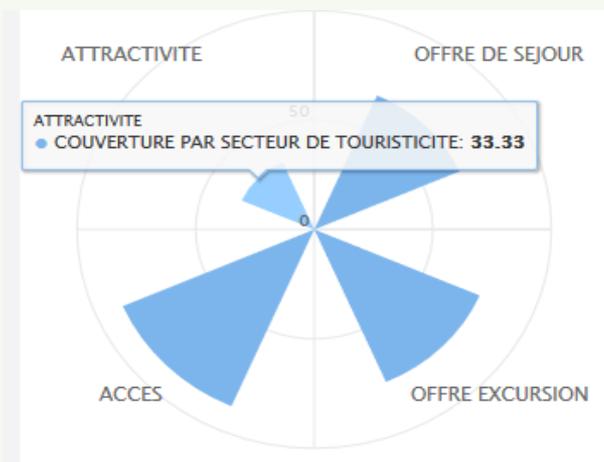
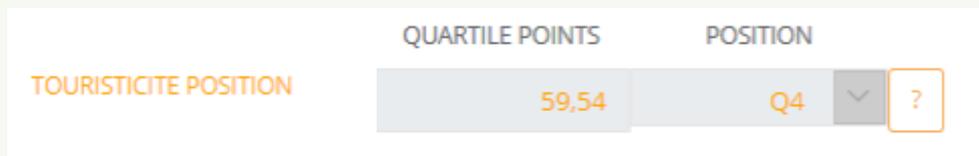
L'indice de touristicité (IT) est un indice synthétique qui **agrège** les dimensions du tourisme sur un territoire et les traduit en points.

L'IT se base sur un modèle **co-construit** et respecte les principaux modèles théoriques.

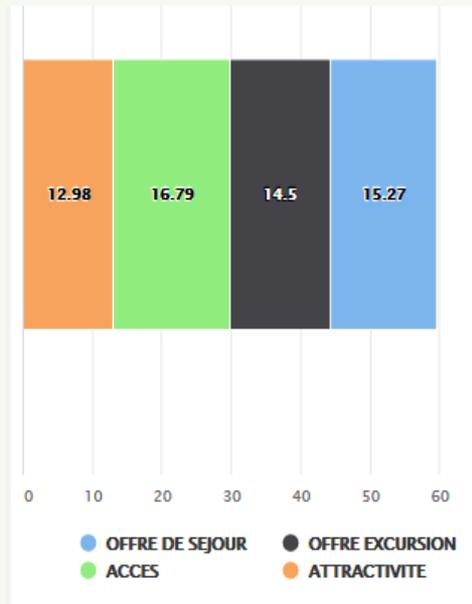


- L'indice de touristicité est au cœur du système de mesure de la performance des OGD. Il assure la **comparaison** pour que l'évaluation puisse être source de création de valeur.
- Les gestionnaires d'OGD mettent en œuvre les ressources de leur territoire.
  - La **dotation** des territoires en ressources (infrastructures et attractions) est hétérogène.
  - La question de l'**homogénéité** des ressources dans le modèle se pose (Teece, Pisano & Shuen, 1997 ; Lorino & Tarondeau, 2006).
- L'objectif est de dépasser la limite inhérente aux effets du territoire sur la performance des OGD (avantage comparatif vs. avantage compétitif).
- Et de disposer d'un outil de segmentation légitime aux yeux des acteurs du secteur pour un benchmarking **pertinent**.





L'indice de touristicité, c'est le potentiel du territoire... est-il correctement employé ?  
l'OGD est-il **efficace** ?



Pour le savoir, il est nécessaire d'étudier d'autres indicateurs de performance dans une logique de **segmentation**.

Logique **collective** de benchmarking et de progression.

Des territoires **similaires** avec des niveaux d'indicateurs de performance différents posent question.

NOMBRE D'HABITANTS	29 820		
LITS TOURISTIQUES MARCHANDS	11 769		
NOMBRE DE LITS NON MARCHANDS CONNUS - Resid secondaires	9 205		
NOMBRE DE NUITÉES MARCHANDES	403 232		
TAUX DE FONCTION TOURISTIQUE	70,34	?	Med NAT ↑ 35.06 % Ecart ↓ 100.63 %
PRODUCTIVITE DES LITS MARCHANDS	34,26	?	48.16 -28.86 %
PRODUCTIVITE FISCALE DES LITS MARCHANDS	21,30	?	25.50 -16.45 %

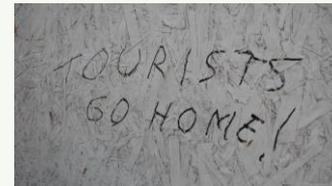
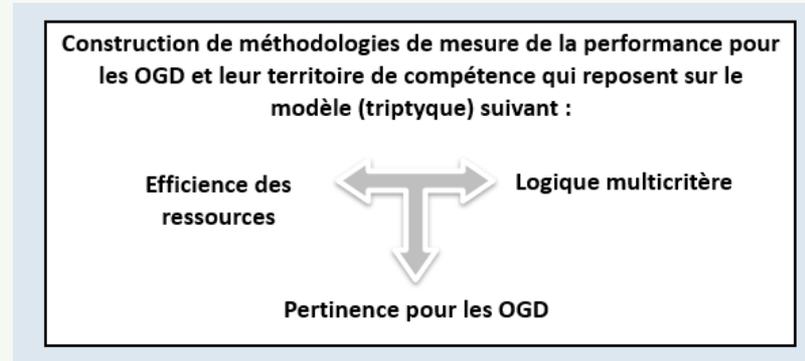
Quels leviers pour augmenter l'impact de l'OT sur son territoire ?

→ **ateliers d'exploitation avec ADN Tourisme**



## En synthèse

- Nos travaux créent des connaissances sur la compétitivité et la performance des destinations touristiques.
  - Nous construisons des **indicateurs** de performance **agrégés** qui tiennent compte de la **complexité** du concept et en proposent une évaluation rigoureuse au regard de l'état des connaissances. L'approche est **normative** mais aussi **explicative** (test d'hypothèses).
  - Nous améliorons sans cesse le degré de pertinence de nos méthodologies afin de **diffuser** ces connaissances créées au-delà du périmètre académique.
- Notre principale **perspective** :  
La prise en compte des effets environnementaux dans la mesure de la performance des OGD : quels sont les freins et les leviers pour un tourisme à impact positif ?



→ Pour une gouvernance touristique performante et performative !

# Merci pour votre attention !



**Laurent BOTTI**

Maître de conférences

Habilité à diriger des recherches

Université de Perpignan

[Laurent.botti@univ-perp.fr](mailto:Laurent.botti@univ-perp.fr)

<https://afmat.org/>



*Sous la direction de*

**Laurent BOTTI et Jacques SPINDLER**

**ORGANISMES DE GESTION DE  
DESTINATION (OGD)**

Stratégies et pratiques pour un management responsable et durable  
des territoires touristiques



L'HARMATTAN