

La *Resource Based View* et le développement durable au service de l'analyse stratégique : une application aux destinations touristiques

Van der Yeught Corinne, Doctorante en sciences de gestion

Laboratoire CRIFP – IAE de Nice

51 impasse Dumetz, 83000 Toulon - France

Tel : 00 33 (0)4 94 36 54 82

corinne.vanderyeught@free.fr

Résumé

Face à la croissance du tourisme, de nombreuses destinations sont aujourd'hui confrontées à deux difficultés majeures : elles doivent, d'une part, gérer différentes parties prenantes aux intérêts souvent divergents et, d'autre part, encourager le développement du tourisme sans détruire les ressources, souvent fragiles, qui sont à l'origine de leur attractivité. Le Management Stratégique nous paraît *a priori* mieux adapté que le Management Public pour résoudre ce type de problème. En croisant les enseignements de la *Resource Based View* et ceux du développement durable, nous souhaitons (i) construire une grille théorique permettant de comprendre pourquoi de nombreuses destinations touristiques définissent leurs stratégies en référence au développement durable et (ii) proposer un cadre analytique de leur base Ressources afin d'enrichir le diagnostic stratégique de ces destinations.

Selon une approche *Resource Based*, une destination peut être définie comme une collection de ressources productives et humaines, tangibles et intangibles, à l'origine de services productifs. Centrée sur les déterminants internes de l'avantage concurrentiel, la *Resource Based View* (RBV) voit dans le système unique des ressources qui caractérise chaque firme, l'origine de sa position concurrentielle et de la rente générée. Bien qu'elle fasse l'objet de certaines critiques, la RBV nous paraît offrir des soubassements théoriques féconds en raison des relations symbiotiques que les destinations touristiques établissent avec leur base Ressources dans le processus de création de valeur. L'identification, la classification et la hiérarchisation des ressources étant les préalables indispensables d'une démarche de Management Stratégique, nous présentons dans cette communication les étapes suivies pour concevoir une typologie des ressources stratégiques répondant à la problématique posée.

Notre étude empirique s'appuie sur deux études de cas : Toulon-Provence-Méditerranée et l'archipel du Frioul. À partir de la littérature et de nos observations sur le terrain, nous avons défini trois critères de classification des ressources : la dimension du tourisme durable concernée, la puissance d'attractivité des ressources, leur caractère hérité ou construit. Pour chaque destination étudiée, nous avons réalisé un inventaire exhaustif des ressources pertinentes au plan touristique, puis les résultats obtenus ont été présentés sous formes de tableaux synthétiques des forces et faiblesses organisées en fonction des catégories de classification retenues.



Cette étude met en évidence deux apports majeurs du développement durable au Management Stratégique des destinations : il confère au noyau stratégique la légitimité nécessaire pour une action collective et il affecte un contenu à la question de la création de valeur. Grâce à la méthode d'analyse proposée, il devient possible d'identifier la position en actifs stratégiques et la dépendance de sentier des destinations ce qui ouvre de nouvelles perspectives de recherche sur les processus dynamiques susceptibles de générer un avantage concurrentiel soutenable.

Mots clés : *Resource Based View*, destination touristique, création de valeur durable.

INTRODUCTION

Depuis quelques années, une demande croissante émane des acteurs de terrain pour développer un Management Stratégique adapté à la problématique particulière des destinations touristiques. Comme les firmes, ces dernières sont désormais confrontées à une concurrence vive exercée dans un environnement mouvant, rendant prégnante la question de l'avantage concurrentiel soutenable. Il s'agit cependant le plus souvent d'entités composites regroupant différentes parties prenantes non reliées hiérarchiquement, et le tourisme présente la particularité de se développer sur un substrat de ressources hétérogènes et fragiles qu'il a ensuite tendance à surexploiter, ce qui en complexifie considérablement la gestion. En nous référant à une approche *Resource Based*, nous souhaitons dans cette communication comprendre pourquoi de nombreuses destinations touristiques choisissent de s'engager dans des démarches de développement durable et proposer une méthode permettant d'améliorer le diagnostic stratégique de ces destinations.

Le paradigme stratégique fondé sur les ressources s'est développé au cours des deux dernières décennies dans le but initial de compléter le modèle de Harvard issu de l'économie industrielle. Selon la *Resource Based View* (RBV), la firme est définie comme une collection de ressources productives et humaines, tangibles et intangibles (Penrose, 1959 ; Grant, 1991) dont l'accumulation sous forme de stock à un instant t peut faire l'objet d'enrichissements dynamiques par flux entrants (Dierickx et Cool, 1989) générateurs « d'économies d'accumulation de ressources » (Cool, 2000). L'hétérogénéité qui en découle peut conduire à la création d'un avantage concurrentiel et à des profits supérieurs à la normale en raison des rentes différentielles générées (Barney, 1986, 1991 ; Peteraf, 1993). L'objet du Management Stratégique, dans le cadre de cette approche, devient l'identification, la protection, l'exploitation et la création des ressources rares susceptibles de générer des avantages concurrentiels (Arrègle, 1996, 2006). Parallèlement au mouvement *Resource Based*, le concept macroéconomique de développement durable a émergé, associé à un mode de croissance équilibré, et défini dans le rapport Brundtland (1987) comme un développement capable de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Nous proposons dans cette communication de croiser les enseignements de l'approche *Resource Based* et ceux du développement durable afin d'enrichir le Management Stratégique des destinations touristiques. Plus précisément, nous souhaitons produire une méthode d'analyse permettant d'identifier les actifs stratégiques et la dépendance de sentier de chaque destination étudiée de façon à ouvrir le

champ pour de nouvelles investigations sur les processus dynamiques à l'œuvre dans la construction d'un avantage concurrentiel soutenable (Teece *et alii*, 1997; Eisenhardt et Martin, 2000).

Notre étude empirique est centrée sur deux destinations du pourtour méditerranéen, l'aire toulonnaise et l'archipel du Frioul au large de Marseille. La Communauté d'agglomération Toulon-Provence-Méditerranée (TPM), créée en 2002, s'est en effet rapidement engagée dans des programmes européens, en particulier, SUBMED, pour le développement d'un tourisme durable subaquatique, et Vistoria, pour la mise en itinéraire touristique des ressources paysagères et historiques. Quant à la Ville de Marseille, elle souhaite faire du Frioul une zone d'attractivité touristique autour d'un quartier durable qu'il lui faut encore construire.

Notre recherche est présentée en trois étapes. Dans une première étape, nous rappelons quels sont les principaux apports de la RBV en mettant l'accent sur la question de l'avantage concurrentiel soutenable et de ses déterminants, puis, nous énonçons les principales limites de cette approche. Dans une seconde étape, la problématique spécifique des destinations touristiques est posée ; en particulier, nous précisons quelles sont les particularités d'une gouvernance organisée le plus souvent sur le mode communautaire et quels sont les différents objectifs poursuivis par les parties prenantes dans le processus de création de valeur. Dans une troisième étape, nous présentons nos choix méthodologiques et les résultats que nous avons obtenus grâce aux deux études de cas, TPM et le Frioul, puis, nous discutons ces résultats.

1. LA QUESTION CENTRALE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL SOUTENABLE DANS L'APPROCHE *RESOURCE BASED*

Cette première partie présente les lignes directrices de la *Resource Based View* ; elle précise le concept d'avantage concurrentiel soutenable et la question de ses déterminants ; enfin, elle rappelle quelles sont les principales limites de ce courant.

1.1. LA *RESOURCE BASED VIEW* ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL SOUTENABLE

Depuis la création du modèle LCAG¹ (1965), l'analyse stratégique s'est structurée autour d'une double approche : une posture d'ouverture conduisant les firmes à analyser les opportunités et les

¹ Initiales des noms des quatre auteurs : Learned, Christensen, Andrews et Guth.

menaces de leur environnement, et une posture d'introspection les encourageant à s'interroger sur leurs forces et leurs faiblesses. Le caractère pédagogique et directement actionnable du modèle LCAG et de la matrice SWOT² qui en découle expliquent le succès de cette méthode d'analyse. Si l'économie industrielle s'est prioritairement intéressée aux déterminants externes des firmes, l'approche *Resource Based* s'est efforcée d'approfondir la connaissance des firmes sur les déterminants internes de leur avantage concurrentiel. La complémentarité entre les deux approches est clairement énoncée par Wernerfelt (1984) pour qui « *ressources et produits sont les deux faces d'une même pièce* ». L'ouvrage séminal d'Edith Penrose (1959) offre les soubassements du mouvement Ressources et Compétences qui se développe à partir du milieu des années quatre-vingt. Pour la RBV, la firme peut être définie comme une collection de ressources productives, physiques et humaines, tangibles et intangibles, susceptibles de générer un avantage concurrentiel soutenable (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991, 2001 ; Grant, 1991). Ces ressources peuvent être exploitées isolément ou en combinaisons, générant ainsi des « grappes de services productifs » qui confèrent à chaque firme un caractère unique. Les ressources sont ici des unités élémentaires pouvant donner lieu à la création d'un avantage concurrentiel soutenable défini comme un ensemble d'atouts valorisables permettant à une entreprise de réaliser une performance supérieure à celle de ses concurrents. Cette performance peut être commerciale (évaluée en parts de marché, par exemple) ou financière (évaluée à partir d'indicateurs de rentabilité). Porter (1986) met l'accent sur les déterminants internes de l'avantage concurrentiel qu'il modélise par la chaîne de valeur en dissociant les activités principales (ou primaires) et les activités secondaires (ou de soutien) afin de comprendre le comportement des coûts générés par les activités de la firme et saisir les sources existantes et potentielles de différenciation, car « *l'avantage concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients* » (Porter, 1986 : 8). L'avantage est dit « soutenable » s'il est en mesure de résister aux assauts de la concurrence (Barney, 1991). Pour cela deux conditions sont nécessaires, l'hétérogénéité des ressources et leur imparfaite mobilité, complétées par quatre attributs : (i) le système de ressources doit avoir de la **valeur** au plan stratégique et, à ce titre, exploiter des opportunités ou neutraliser des menaces provenant de l'environnement de la firme ; (ii) il doit être rare parmi les concurrents actuels et potentiels ; (iii)

² Acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

il doit être imparfaitement imitable ; (iv) il ne doit pas connaître de substitut équivalent au plan stratégique dont pourraient se doter des concurrents (Grant, 1991 ; Barney, 1991). L'imitabilité imparfaite peut résulter d'une certaine ambiguïté causale découlant du caractère stochastique des processus d'exploration nécessités par l'activité entrepreneuriale en vue de créer de nouvelles fonctions de production (Lippman et Rumelt, 1982). Certains actifs exigent également du temps et des investissements réguliers pour se constituer, ce qui rend leur imitation hautement improbable ou excessivement coûteuse (Dierickx et Cool, 1989 ; Cool, 2000). Enfin, l'ambiguïté sociale inhérente à certaines combinaisons de ressources faisant intervenir des éléments culturels et sociaux de la firme rend l'imitation de ces mêmes combinaisons extrêmement difficile (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 souffre de certaines limites présentées dans le point suivant.

1.2. LES LIMITES DE L'APPROCHE *RESOURCE BASED*

Outre une remise en question radicale de son aptitude à fonder une théorie, l'approche *Resource Based* supporte également de nombreuses critiques d'ordre opérationnel. Les limites de la RBV à fonder une théorie sont essentiellement liées au caractère tautologique du raisonnement (Priem et Butler, 2001a, 2001b). Valeur et rareté sont simultanément les attributs des ressources et ceux de l'avantage concurrentiel qui en découle. Priem et Butler (2001a) suggèrent de se concentrer sur la notion de valeur créée afin de caractériser l'avantage concurrentiel généré à partir d'un système de ressources. En réponse, Barney (2001) propose de ne plus utiliser l'expression « avantage concurrentiel » décidément trop ambiguë et de spécifier à chaque fois ce que l'on souhaite expliquer. Le cadre général de la RBV nécessite alors d'être précisé pour pouvoir être appliqué. En particulier, la question de la valeur appelle un approfondissement. Que recouvre ce concept ? Qui concerne-t-il ? Comment l'évaluer ? De même, la question de la rareté suppose que l'on raisonne en termes de combinaison des ressources car plusieurs firmes peuvent disposer des mêmes dotations initiales en ressources, tout en se différenciant les unes des autres par les combinaisons particulières qu'elles établissent dans leurs fonctions de production.

Les limites opérationnelles du courant *Resource Based* peuvent être classées en deux sous-ensembles. Une première série de critiques concerne la fragmentation du champ, le caractère

fourre-tout des définitions proposées et l'insuffisante prise en compte des aspects dynamiques dans l'analyse (Arrègle et Quélin, 2001). Les efforts de Sanchez *et alii*, (1996) et Heene et Sanchez (1997) pour fonder une théorie dynamique de la concurrence dans laquelle les ressources, les capacités et les compétences sont subsumées par le concept fédérateur de « compétence » visent à dépasser ces obstacles. L'approche est alors centrée sur les processus à l'origine de la construction de l'avantage concurrentiel et des conditions de sa soutenabilité. Une deuxième série de critiques porte sur l'absence de spécification de contexte et les problèmes de mesure qui en découlent (Arrègle et Quélin, 2001) ce qui n'est pas sans relation avec la difficulté à traduire les attributs des ressources fondant l'avantage concurrentiel soutenable en prescriptions actionnables pour les praticiens (Priem et Butler, 2001a). Selon Arrègle et Quélin (2001), la question de l'évaluation est complexe qu'il s'agisse de la variable expliquée (rentes, avantage concurrentiel...) ou des variables explicatives (les ressources). L'avantage concurrentiel produit une rentabilité des capitaux propres supérieure à leur coût et cet écart permet de mesurer la rente dégagée par les actifs de l'entreprise, mais la mesure se révèle parfois difficile. De même, certaines ressources sont difficilement observables et leur évaluation pose problème. Ces obstacles à l'évaluation quantitative militeraient en faveur de méthodologies qualitatives tenant compte de la richesse des ressources étudiées et conduisant à des prescriptions managériales pertinentes (Arrègle et Quélin, 2001). Nous proposons dans cette recherche de mobiliser la RBV afin de construire un cadre d'analyse de la base Ressources adapté aux particularités des destinations touristiques poursuivant des objectifs de développement durable. La démarche suivie doit alors tenir compte des limites énoncées et tenter d'apporter certains éléments de réponse en contextualisant le domaine d'étude et en précisant le contenu affecté aux concepts d'avantage concurrentiel et de création de valeur.

2. LE CAS DES DESTINATIONS TOURISTIQUES

Appliquer un cadre théorique conçu pour les firmes aux destinations touristiques exige certaines précautions en raison des particularités de ces dernières. Dans cette partie, nous définissons une destination touristique, puis nous identifions les points de convergence et les points de divergence avec la firme afin de vérifier la pertinence d'une grille théorique *Resource Based*. En particulier, la nature de l'objet de recherche, qui est un regroupement de parties prenantes, et la fragilité des ressources, grâce auxquelles se déploient les activités touristiques, sont deux raisons avancées

pour expliquer l'engagement de nombreuses destinations dans des démarches de développement durable. Les limites de la RBV nous encouragent à préciser quel est le contenu affecté au concept d'avantage concurrentiel dans le cas des destinations et à introduire le concept de création de valeur durable.

2.1. LES SPECIFICITES DE L'ANALYSE STRATEGIQUE DES DESTINATIONS TOURISTIQUES

Une destination touristique peut être définie comme un espace social, économique et naturel, relativement cohérent, doté d'une autonomie de décision, potentiellement attractif pour les touristes et visant à proposer une offre adaptée à leurs besoins (Bieger, 1998 ; Ritchie et Crouch, 1999, 2000 ; Kian Foh, 2001 ; Flagestad et Hope, 2001). Les points suivants présentent les similitudes qui la rapprochent de la firme et les principales différences qui l'en distinguent.

2.1.1. Les points de convergence entre la firme et une destination touristique

Tout comme les firmes, les destinations touristiques produisent pour un marché et visent à satisfaire des clients de plus en plus exigeants dans un contexte de concurrence croissante et dans un environnement international particulièrement chaotique. Selon une approche *Resource Based*, une destination touristique peut être conceptualisée comme une collection de ressources productives physiques et humaines (Penrose, 1959) et le stock des ressources disponibles à un instant t dans une destination touristique résulte d'une construction réalisée dans le temps par les générations successives. Les différentes strates historiques ayant façonné non seulement les paysages, mais aussi les mentalités des habitants et les structures économiques et sociales, illustrent parfaitement le système de ressources présenté sous forme de stocks et de flux par Dierickx et Cool (1989). Chaque destination dispose à un moment donné d'un avantage concurrentiel potentiel résultant d'une « économie d'accumulation de ressources » acquise au fil des siècles, qu'il lui faudra préalablement identifier pour pouvoir en tirer parti (Cool, 2000). Comme la firme, une destination touristique est composée d'une collection d'activités économiques inter-reliées (Flagestad et Hope, 2001) parmi lesquelles des activités primaires et secondaires au regard de la production touristique peuvent être organisées le long d'une chaîne de valeur inspirée du modèle de Porter (1986). L'importance des enjeux économiques et sociaux liés au tourisme justifie la demande croissante exprimée par les acteurs locaux pour une aide relevant du Management Stratégique, susceptible de compléter la palette habituelle du Management

Public. Les destinations touristiques présentent cependant des spécificités qu'il convient de prendre en considération si l'on veut apporter les réponses adéquates.

2.1.2. Les principales différences entre la firme et la destination touristique

Bien que de nombreuses similitudes rapprochent la firme et la destination touristique, au plan stratégique, deux différences majeures les distinguent. La première concerne le caractère extrêmement composite des destinations, celles-ci ne disposant que très rarement d'une unité de pilotage capable de concevoir et de mettre en œuvre les stratégies. Chaque destination est organisée selon des modalités particulières et elle intéresse différentes parties prenantes (institutions, élus, entreprises, associations, résidents, touristes...) dont les intérêts peuvent diverger. Au plan économique, l'industrie du tourisme est caractérisée par un environnement concurrentiel fragmenté dans lequel 99 % des entreprises comptent moins de 250 salariés et 95 % moins de 10 personnes (Vernon *et alii*, 2003). Compte tenu de l'atomisation de leur marché, les entreprises de la branche tourisme souffrent de divers handicaps. D'une part, elles ont du mal à bénéficier des avantages concurrentiels procurés par les interconnexions entre actifs et liés à la masse d'actif, qui sont accessibles à des firmes plus grandes et verticalement intégrées (Dierickx et Cool, 1989). D'autre part, leur système de ressources est généralement limité en particulier dans ses éléments intangibles tels que les processus managériaux, les capacités et les connaissances. Ce constat nous conduit à nous intéresser aux destinations, et non simplement aux entreprises, car ces dernières étant le plus souvent petites et peu structurées, elles n'ont que très rarement la visibilité suffisante pour développer une stratégie propre. Nous concevons alors une destination sous la forme d'un cluster, regroupant différentes parties prenantes autour d'un pool de petites entreprises, ce qui nous permet de dépasser les limitations inhérentes aux petites structures. Nooteboom (2004) définit un cluster comme un regroupement géographique d'institutions publiques et privées, reliées par un projet commun, établissant des relations verticales et horizontales, impliquant une infrastructure de soutien localisée capable de favoriser une vision partagée de la croissance, et fondée à la fois sur la collaboration et la concurrence sur un marché spécifique. Le regroupement des entreprises en cluster peut favoriser une dynamique d'innovation. Hormis certaines stations touristiques intégrées qui sont gérées selon des principes

de *corporate governance*³, la plupart des destinations touristiques françaises (et plus largement européennes) sont organisées sur le mode communautaire⁴ (Flagestad et Hope, 2001), ce qui les rapproche des caractéristiques d'un cluster.

Une seconde différence entre la firme et la destination touristique réside dans les relations que chacune de ces unités établit entre son système de ressources et ses productions. La plupart des ressources à l'origine de l'attractivité d'une destination ne peuvent pas s'acheter sur un quelconque marché des facteurs stratégiques (Barney, 1986). Ces ressources d'origine naturelle (richesses écologiques) ou humaine (patrimoine culturel, par exemple), constituent le substrat grâce auquel se développent et prospèrent les activités touristiques. Toute dépréciation de ce substrat se traduit irrémédiablement par une diminution de la valeur créée au niveau collectif de la destination. L'exemple de Calvia (île de Majorque, Baléares) est à ce titre emblématique car après le développement d'un tourisme de masse dans les années soixante, la ville a dû faire face, dans les années quatre-vingt-dix, à un dépassement de sa capacité de charge et un déclin de ses activités touristiques. La municipalité a alors décidé, en 1995, de redéfinir sa stratégie de développement touristique sur des bases durables, avec l'adoption d'un Agenda 21, en revalorisant son environnement, considéré comme un facteur déterminant de son attractivité. Dans le cadre d'un Forum citoyen, un plan d'action ambitieux a été défini par toutes les parties prenantes concernées afin de préserver les ressources vitales de la localité et de relancer le tourisme. En avril 1997, la Déclaration de Calvia sur le tourisme et le développement durable en Méditerranée a contribué à diffuser le caractère exemplaire de la démarche suivie (Halme, 2001). La richesse économique générée par l'activité touristique et le système de ressources qui en est à l'origine sont ainsi intimement liés. Pour tenir compte de ces spécificités, nous proposons de poursuivre nos réflexions en précisant quelle peut être la nature de l'avantage concurrentiel dans le cas des destinations touristiques.

2.2. LA NATURE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DANS LES DESTINATIONS TOURISTIQUES

Compte tenu des particularités des destinations touristiques, il paraît nécessaire de s'interroger sur ce que recouvre la notion d'avantage concurrentiel dans leur cas. Central pour le Management

³ Des stations de montagne ou des *resorts*, par exemple.

⁴ Ou *community model* selon Flagestad et Hope (2001).

Stratégique et pour la RBV, l'avantage concurrentiel renvoie à la notion de performance, elle-même multi-facettes (Lorino, 2001). Une acception limitée consiste à l'identifier à une création nette de richesse. Une acception élargie, plus conforme aux exigences du Management Stratégique, définit la performance en fonction de la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques. La définition est alors contingente aux choix subjectifs de la stratégie (Lorino, 2001). Dans les deux points suivants, nous cherchons à comprendre quels peuvent être les objectifs stratégiques des destinations touristiques et les raisons qui motivent leur engagement dans des démarches de développement durable.

2.2.1. Des objectifs stratégiques à plusieurs niveaux

Une destination touristique gouvernée de façon communautaire est représentée par un ensemble de parties prenantes partageant un projet stratégique collectif. La diversité des acteurs impliqués et l'absence de liens hiérarchiques entre les acteurs posent le problème de leur coordination. Chaque partenaire poursuit des objectifs spécifiques de satisfaction en relation avec sa contribution au projet. Cette configuration est cohérente avec le Management Stratégique qui, selon Martinet et Reynaud (2001 : 13), « *se situe d'emblée et obligatoirement dans le cadre d'une stakeholder theory de l'entreprise puisque le contenu même des choix fondamentaux constitue sa raison d'être* ». Les auteurs présentent le noyau stratégique comme un groupe ayant le pouvoir d'autoriser ou de définir les stratégies favorables aux buts de l'institution, et responsable de l'effectivité et de l'efficacité des relations nécessaires avec les autres parties prenantes. Or, lorsqu'il prend une décision, le noyau stratégique a besoin du consentement des parties concernées, voire de leur soutien, ce qui pose le problème de sa légitimité. Selon Laufer (1996 : 12), « *la légitimité d'un pouvoir peut se mesurer soit par confrontation avec des critères formels a priori (règles de droit, évaluation scientifique des conséquences des actions de ce pouvoir), soit à travers le consentement dont ce pouvoir fait l'objet de la part d'une population donnée.* » Diriger, revient alors à négocier une représentation de l'activité de l'entreprise avec l'ensemble des parties prenantes. La prise en compte de ce paramètre conduit Reynaud et Rollet (2001) à envisager d'autres motivations que la recherche d'un avantage concurrentiel classique. Dans une étude visant à identifier et classer les compétences centrales « environnement » d'un échantillon d'entreprises, les auteurs retiennent trois types de motivations expliquant le comportement des entreprises en faveur de la protection de l'environnement. La première

motivation relève de l'avantage concurrentiel classique. Elle vise prioritairement à satisfaire les clients à court terme. La seconde recherche un avantage concurrentiel élargi. Elle vise à accroître la rentabilité de l'entreprise en apportant satisfaction à un plus grand nombre de parties prenantes de façon à améliorer sa légitimité. La troisième concerne la quête exclusive de revenus politiques qui supplante alors les objectifs de profit communément rencontrés. Ces trois niveaux d'objectifs apportent un nouvel éclairage sur la nature de l'avantage concurrentiel dans les destinations touristiques que nous pouvons ainsi préciser. La recherche d'un avantage concurrentiel classique est généralement l'objectif poursuivi par les entreprises qui vont s'efforcer de comprendre les attentes des touristes afin de les satisfaire, de préférence mieux que leurs concurrents. À ce titre, les études publiées dans la littérature⁵ font état d'une demande croissante des touristes en termes de qualité de l'environnement et de qualité des relations établies avec la population locale (Cuvelier, 2000 ; Nadeau, 2000 ; Gardini, 2001). L'hyper-segmentation qui caractérise l'évolution du marché du tourisme s'accompagne de nouvelles exigences des touristes, plus sensibles à l'écologie et à l'authenticité des cultures locales, ce que Ritchie et Crouch (2000 : 1) résumant de la façon suivante : « *the fundamental product in tourism is the destination experience* ». De nombreuses entreprises comprennent qu'il est dans leur intérêt de savoir répondre à cette demande. En ce qui concerne l'avantage concurrentiel élargi, il passe par la satisfaction d'autres parties prenantes de façon à accroître la légitimité de l'organisation. Ainsi, dans une destination, le noyau stratégique est-il amené à prendre en considération les attentes des entreprises locales, de la population (souvent réticente face au développement du tourisme), des nombreuses associations portant sur des thématiques diverses (défense de l'environnement, éducation, culture, pratiques sportives, etc.) et des autres institutions du territoire (collectivités territoriales, centres de formation, instituts de recherche, autres institutions en charge du tourisme). Enfin, la quête de revenus politiques n'est pas indépendante des processus décisionnels déployés et de la satisfaction apportée aux différentes parties prenantes. Cette quête peut concerner les élus soumis au jeu électoral, comme les entreprises qui recherchent des revenus politiques en affichant leur engagement dans des causes partagées par l'opinion publique. Une structure de gouvernance assurant la participation des différentes parties prenantes aux processus décisionnels permet de définir une trajectoire collective proposant un compromis

⁵ Et celles qui sont consultables auprès des cabinets d'études, par exemple www.tec-conseil.com.

acceptable quant aux moyens et limites de l'action. En encourageant explicitement le recours à la gouvernance participative⁶, le développement durable contribue à résoudre deux difficultés majeures. D'une part, il apporte les sources de la légitimité recherchée. D'autre part, il offre la possibilité de bâtir un socle de croyances partagées à partir duquel un sens commun de l'interaction peut émerger (Gabriel *et alii.*, 2005). En ce sens, le développement durable constitue un soutien pour la gouvernance des destinations. Mais en quoi est-il relié à la création de valeur ?

2.2.2. Des objectifs de création de valeur inscrits dans un développement durable

Défini dans son libellé le plus général comme « un développement capable de satisfaire les besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (CMED, 1987), le développement durable est un concept complexe visant à réconcilier croissance économique, respect de l'environnement et équité sociale. Multi-dimensionnel et inter-temporel, il nécessite d'envisager, en amont de toute décision, l'ensemble des effets prévisibles engendrés afin de tenir compte de la trajectoire d'ajustement conduisant au point d'arrivée désiré (Aknin *et alii.*, 2002). L'importance accordée aux ressources dans le rapport Brundtland laissent entrevoir une certaine congruence à l'approche Resource Based et nous encourageant à entreprendre une lecture croisée des deux champs : « 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, 1987 : 2). Après deux décennies de controverse entre partisans de la croissance économique et défenseurs de l'environnement (Meadows, 1972), le développement durable s'efforce de dépasser la contradiction résumée par le concept d'écodéveloppement (Sachs, 1997), en intégrant une dimension sociale inter-générationnelle. Le rapport Brundtland (CMED, 1987), et le programme Action 21 qui en découle, adopté lors du Sommet de la Terre de Rio (1992), fixent un cadre de référence programmatique. Si le concept est économique à l'origine, il présente, pour les chercheurs en gestion et les praticiens des organisations, l'avantage d'offrir un angle d'analyse nouveau, qui, sans renouveler les problématiques des sciences de gestion, peut conduire à un enrichissement des théories et méthodologies existantes (Krupicka *et Drevet*, 2005). La prise en compte des critères de la durabilité conduit alors à concevoir le développement touristique

⁶ Section III du programme Action 21 (Rio, 1992).

d'une destination sur le mode de l'équilibre conciliant les exigences d'une croissance économique soutenue et la protection du patrimoine naturel et culturel dans le respect de l'équité sociale. Introduit par Flagestad et Hope (2001), le concept de création de valeur durable rend compte de cet équilibre. Caractérisant le succès stratégique d'une destination, il se manifeste par « une amélioration de la prospérité économique et du bien-être de la population d'accueil, une satisfaction optimale des exigences des consommateurs, sans créer de dommages à l'environnement naturel et culturel. » (p. 450). Pour ces auteurs, il s'agit d'évaluer la création nette de prospérité générée par les activités touristiques pour la communauté locale en tenant compte de l'éventuelle dépréciation du capital humain et naturel car le tourisme présente des enjeux contrastés sur quatre dimensions sensibles : économique, sociale, environnementale et culturelle. Il a, en effet, pour particularité de s'épanouir sur une base de ressources attractives qu'il a ensuite tendance à forcer au fil de sa croissance, compromettant ainsi les perspectives de développement ultérieur (Caire et Roulet-Caire, 2001). Au plan économique et social, il est créateur d'emplois (plus de deux millions d'emplois directs, indirects et induits, en France) et de richesse (il contribue à hauteur de 6,4 % au PIB national)⁷, mais il exige des investissements dont la rentabilité n'est pas toujours assurée en raison du caractère saisonnier des activités, et la productivité de ce secteur est globalement faible (Bensahel et Donsimoni, 1999). Les emplois qu'il génère sont souvent précaires, peu qualifiés et peu rémunérés. Au plan environnemental, il est consommateur d'espaces, d'eau et d'énergies et il est à l'origine de nombreuses nuisances (intensification du trafic, émissions de gaz à effet de serre, bruit, pollutions, déchets) (IFEN, 2000). Au niveau culturel, il a tendance à homogénéiser les modes de vie et à lisser les différences culturelles pourtant sources de différenciation. Il suscite parfois des réactions de rejet de la part des communautés d'accueil.

Dans cette perspective, le concept de création de valeur durable rend compte des objectifs poursuivis par les destinations qui souhaitent parvenir à un certain équilibre entre le développement touristique, la protection de leur patrimoine naturel et culturel, et la satisfaction des touristes et des autres parties prenantes. Pour ces destinations, la durabilité économique permet de poursuivre simultanément des objectifs d'attractivité, de capacité de différenciation, de valeur économique créée, de satisfaction des différentes parties prenantes, de respect du

⁷ Chiffres 2004 de la Direction du Tourisme pour la France.

patrimoine naturel et culturel. Tous ces aspects sont mesurables grâce aux nombreux indicateurs du tourisme durable définis par divers organismes (l'IFEN, l'Organisation Mondiale du Tourisme, ODIT-France, le Plan Bleu...).

À la suite de ces réflexions, le développement durable paraît en mesure d'apporter des réponses aux problèmes de gouvernance suscités par les divergences d'intérêt des parties prenantes engagées dans le projet collectif d'une destination touristique et il confère un contenu à la question de la création de valeur. Nous proposons à présent d'améliorer le dispositif d'analyse stratégique de ces destinations en tenant compte de leurs spécificités.

3. METHODOLOGIE

Dans cette partie, nous explicitons les orientations méthodologiques qui ont guidé notre démarche puis, nous présentons nos résultats au travers de deux études de cas, pour ensuite les discuter en confrontant les apports et les limites de cette recherche.

3.1. LES ORIENTATIONS METHODOLOGIQUES

Les objectifs poursuivis dans cette recherche sont de comprendre pourquoi de nombreuses destinations touristiques optent pour des stratégies de développement durable et de proposer une méthode permettant d'améliorer le diagnostic stratégique de ces destinations. Nous expliquons ici comment nous sommes parvenu à un système de classification des ressources conduisant au diagnostic stratégique des destinations étudiées. Pour mener à bien notre démarche, nous avons suivi une méthode qualitative pour deux raisons principales. D'une part, le tourisme durable est une préoccupation relativement récente, même si certaines destinations se sont positionnées plus précocement que d'autres dans cette voie. D'autre part, nous devons préalablement construire un cadre théorique tenant compte des particularités de l'objet d'étude et de ses objectifs. Le caractère exploratoire de cette recherche, dont l'objet peut être assimilé à un phénomène social complexe, nous a rapidement conduit à retenir l'étude de cas comme méthode d'accès au réel. Cette forme d'enquête empirique est recommandée lorsqu'il s'agit d'étudier un phénomène contemporain enraciné dans un contexte de la vie réelle où les limites entre le phénomène et son contexte ne sont pas facilement identifiables (Yin, 2003 :13). Ce choix est justifié lorsqu'une question de type « pourquoi ? » ou « comment ? » se pose. L'enquête doit alors se fonder sur de nombreuses modalités de collecte conduisant à une convergence, selon le principe de la triangulation des

données. La formulation de propositions théoriques en amont permet de guider la récupération et l'analyse des données. Construire une grille d'analyse stratégique reposant sur un système de classification des ressources peut être assimilé à une recherche portant sur le contenu (Grenier et Josserand, 2003). Pour identifier et hiérarchiser les ressources stratégiques, nous avons opté pour la création d'une typologie dont les catégories de classification ont été définies selon deux modalités complémentaires : une revue de la littérature dédiée au Management Stratégique des destinations touristiques (littérature académique, publications de l'Organisation Mondiale du Tourisme, rapports de la Commission européenne, actes de colloques, sites Internet) et une phase d'observation sur le terrain. Une première étape exploratoire a donné lieu à la rédaction d'une cinquantaine d'études de cas rédigées à partir de la littérature. Chacune présente un exemple de stratégie de développement touristique durable considérée comme un succès dans le document de référence et précise les éléments sur lesquels ont porté les efforts des porteurs de projet. Ce travail nous a permis d'identifier deux des trois critères de classification de notre grille avant d'aborder le terrain. En particulier, nous avons retenu un premier critère reposant sur les dimensions de la durabilité pertinentes dans le cas du tourisme. Pour cela, nous avons choisi de dissocier les dimensions culturelle et sociale, décidément trop différentes pour rester fusionnées comme le veut l'usage depuis Action 21 (1992). Notre second critère est inspiré des travaux de Porter (1986) car la littérature dédiée au Management Stratégique des destinations touristiques mobilise fréquemment le modèle de la chaîne de valeur conduisant à dissocier les activités primaires et secondaires qui composent chaque destination. Puis, trois années d'observation participante auprès du service Prospective de la Communauté d'agglomération Toulon-Provence-Méditerranée (TPM) et une année de contacts plus ponctuels avec la Division Mer et Littoral de la Ville de Marseille en charge du projet Frioul, nous ont permis de tester nos propositions et de compléter notre système de classification par confrontations successives avec les acteurs et les réalités des terrains d'application. Notre présence régulière auprès du service Prospective de TPM, en charge des dossiers européens, nous a donné la possibilité d'entrer en relation avec les responsables d'une douzaine de sites touristiques partenaires. Au total, parmi les six sources de preuves proposées par Yin (2003), quatre ont été mobilisées : la documentation, l'observation directe (comprenant la présence lors de réunions et la visite de certains sites), les entretiens et l'observation participante. Dans chacune des organisations étudiées, de nombreux documents émanant de sources internes et externes ont été mis à notre disposition. Nous en avons recherché

d'autres dans le but de vérifier ou de compléter les informations collectées *in situ*. Afin de limiter les résistances des acteurs, liées à l'immixtion d'un chercheur dans leur environnement professionnel proche, l'observation s'est voulue faiblement participante se limitant à de menus services tels que la prise de note, la rédaction de comptes rendus de réunions et de mémos ou la correction de documents. Notre but était d'instaurer une relation de confiance avec les différents acteurs tout en conservant un point de vue externe objectif lors du traitement et de l'analyse des données. Coupler observation et entretiens nous a semblé un moyen satisfaisant pour éviter les biais relatifs à une observation « sélective » et demander les précisions utiles à notre compréhension. Toutes les personnes rencontrées au cours de ces programmes proviennent de cultures professionnelles autres que celle du Management Stratégique : administrative, politique, juridique, sportive, scientifique. Une grande partie de notre travail a donc consisté à établir des relations d'empathie avec les acteurs afin de saisir le sens donné aux différents phénomènes, pour ensuite traduire les données collectées dans les termes du Management Stratégique et les analyser. Nous avons de ce fait adopté une posture interprétativiste. Pour chaque programme suivi, nous avons tenu un journal de bord. Tous les entretiens et comptes-rendus de réunions ont été retranscrits. Puis, nous avons codifié toutes les données collectées en fonction de nos questions de recherche et nous les avons condensées en matrices et tableaux suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003). Les tableaux des ressources stratégiques ont été réalisés à partir de la codification des données collectées (par exemple, « res-éco-prim-hér » pour les ressources économiques primaires héritées, ou « res-soc-sec-cons » pour les ressources sociales secondaires construites). Puis, nous avons organisé nos résultats en tableaux des forces et faiblesses afin de les présenter à nos interlocuteurs, pour pouvoir ainsi effectuer certaines corrections, compléter et enrichir notre travail.

3.2. LES RESULTATS OBTENUS

Nous présentons ici la démarche suivie pour créer la méthode d'analyse stratégique recherchée. Nous explicitons les critères de classification des ressources retenus, nous précisons comment nos propositions ont pu être complétées et enrichies grâce à nos contacts avec le terrain, puis nous présentons les études de cas et les résultats obtenus.

3.2.1. La construction d'un système de classification des ressources stratégiques

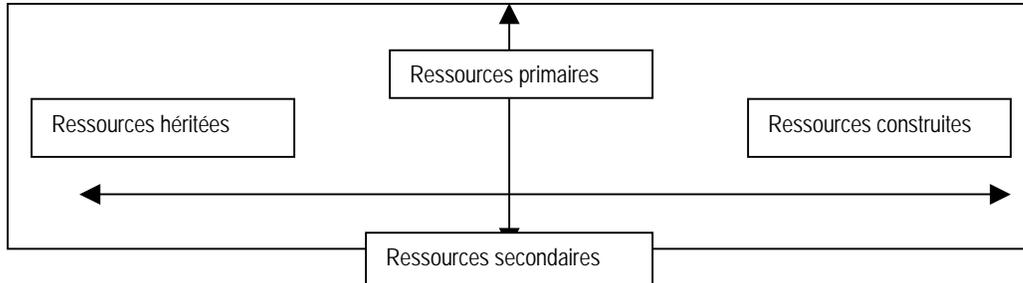
Notre travail de recherche a consisté dans un premier temps à formuler des propositions permettant de cerner la réalité spécifique de chaque destination étudiée à partir d'une méthode de classification des ressources pertinentes au plan stratégique. Les critères de classification ont été définis à partir de la littérature d'origine académique et institutionnelle, puis complétés et précisés grâce à l'observation du terrain. Nous avons volontairement limité l'objet de notre étude aux pays développés, de préférence européens, car la problématique est très différente dans les pays émergents. Les études de cas rédigées à partir de la littérature dans une première étape exploratoire de notre recherche nous ont permis de mettre en évidence la forte domination du secteur public dans notre échantillon⁸, confirmant ainsi les propos de Flagestad et Hope (2001). Ces investigations nous ont encouragé à constituer un cadre analytique permettant d'identifier les actifs stratégiques des destinations engagées dans des stratégies de développement durable. La littérature précise que toute décision dans cette perspective nécessite d'envisager, dès l'amont, l'ensemble des effets prévisibles engendrés afin de tenir compte de la trajectoire d'ajustement conduisant au point désiré (Aknin *et alii.*, 2002). L'identification des ressources stratégiques répondait alors à deux exigences complémentaires. Nous pouvions ainsi vérifier la cohérence d'une démarche de développement durable à partir de la connaissance de la base ressources en comparant l'état des ressources avant la mise en œuvre de la stratégie et après. Nous pouvions également envisager de poursuivre nos investigations sur les processus dynamiques susceptibles de générer un avantage concurrentiel soutenable car pour cela nous avons besoin d'identifier la position en actifs stratégiques et la dépendance de sentier des destinations étudiées. De ce fait, nous avons retenus trois critères de classification pour construire la typologie présentée : la dimension du développement durable illustrée, la puissance d'attractivité de la ressource, son caractère hérité ou construit. Le premier critère repose sur les quatre dimensions du tourisme durable. Il s'agit des dimensions culturelle, environnementale, économique et sociale (Sachs, 1997 ; Flagestad et Hope, 2001). La culture et l'environnement constituent ici les principales sources d'attractivité et de différenciation. Les ressources culturelles ont été dissociées des ressources sociales. Sont classées dans la dimension culturelle, l'histoire de la destination, les

⁸ Dans 54% des cas le porteur était public, dans 12% seulement il était privé et dans 34% il s'agissait de partenariats « public-privé »

éléments de son patrimoine architectural, la gastronomie, les pratiques religieuses et sites de pèlerinage, les musées, les fêtes et festivals, le folklore local, les langues et dialectes pratiqués. On peut ainsi retracer le déroulement historique ayant conduit chaque destination à sa situation actuelle et identifier une part importante des facteurs d'attractivité de la destination susceptibles de conférer à l'expérience des touristes un caractère authentique et unique. Dans la dimension sociale, sont classés les prestataires pratiquant le tourisme social, les facilités prévues pour accueillir les handicapés, les dispositifs en faveur de la formation et de l'éducation, les moyens mis en œuvre pour accueillir les personnels saisonniers, les chantiers d'insertion mobilisés pour aménager les sites touristiques, les politiques locales en faveur des personnes en difficulté pour leurs loisirs. Concernant la puissance d'attractivité de la ressource pour les touristes, nous empruntons à Porter (1986) sa terminologie, l'auteur étant fréquemment mobilisé dans la littérature relative au management des destinations pour ses travaux sur la chaîne de valeur. Nous distinguons les ressources primaires et secondaires. Les ressources primaires regroupent les facteurs attractifs principaux de la destination. Elles transfèrent directement de la valeur aux touristes et chacune, prise isolément ou en combinaison avec d'autres, peut être à l'origine de services productifs. Les ressources secondaires confortent et soutiennent la performance réalisée à partir des ressources primaires. Elles ne constituent pas des facteurs attractifs bien qu'elles soient parfois indispensables à la satisfaction des touristes et au processus de création de valeur durable dans la destination. Le troisième critère a été défini grâce à nos contacts avec le terrain. La distinction établie entre les ressources héritées, transmises par les générations précédentes, et les ressources construites incorporant des éléments intangibles, est le fruit de nos échanges avec les personnes en charge du programme Vistoria, relatif à la mise en itinéraire touristique des ressources paysagères et historiques (cas TPM). Pour les praticiens, ce critère est utile pour comprendre la genèse des paysages actuels. Dans le cadre de nos recherches, ce critère permet de mieux cerner la logique processuelle à l'origine de l'état actuel de chaque destination et de percevoir l'existence d'une éventuelle dépendance de sentier. De ce fait, nous distinguons les éléments de patrimoine, transmis en héritage par les générations précédentes, et les ressources construites par l'homme. Les ressources construites incorporent une part importante de compétences humaines à un pool de ressources élémentaires. Une fois les critères de classement définis, nous avons dressé un inventaire exhaustif de l'ensemble des ressources et compétences

pertinentes au plan stratégique présentées en quatre tableaux selon le modèle du tableau 1, puis nous l'avons confronté aux réalités des destinations étudiées.

Tableau 1 : Inventaire des ressources par dimension du développement durable



3.2.2. Les études de cas

Nous présentons ici la Communauté d'agglomération Toulon Provence Méditerranée (TPM) et l'archipel du Frioul qui nous ont permis de préciser notre modèle, de l'enrichir et d'en vérifier la validité auprès des praticiens. Bien que les deux territoires soient très différents par la taille et les enjeux, le caractère répliquable du modèle est une condition fondamentale de sa validité (Yin, 2003).

Présentation de la Communauté d'agglomération Toulon-Provence-Méditerranée

Créée le 1^{er} janvier 2002, la Communauté d'agglomération Toulon-Provence-Méditerranée (TPM) regroupe onze communes, en majorité littorales, et dont l'économie est largement influencée par le tourisme. Chef-lieu du Var et premier port militaire de la Méditerranée, Toulon est la commune la plus importante en termes de taille et d'infrastructures, spécialisée dans le tourisme d'affaires. Pour le déroulement de notre programme de recherche, nous avons retenu TPM au titre d'une destination touristique après avoir vérifié qu'elle en respectait les éléments de définition. Seule la question de l'autonomie décisionnelle fait l'objet d'une réponse nuancée car le tourisme n'est pas une compétence obligatoire, mais optionnelle de TPM, et chaque commune conserve ses prérogatives en matière de pouvoir décisionnel dans ce domaine. Cependant, l'organisation interne de TPM assure le maillage entre les niveaux communal et inter-communal et les élus des communes sont également les décideurs de TPM, ce qui nous conduit à la retenir au titre d'une destination touristique, elle-même composée de destinations de tailles et de potentiels d'attractivité variables. L'engagement de TPM, en 2004, dans les programmes européens SUBMED, pour le développement d'un tourisme durable subaquatique, et Vistoria,

pour la mise en itinéraire touristique des ressources paysagères et historiques, s'inscrit dans une dynamique visant à créer une synergie au sein de la Communauté d'agglomération récemment instituée, à susciter des échanges d'expériences et de bonnes pratiques avec d'autres destinations européennes, et à accéder à des sources de financement ouvrant droit à des investissements générateurs de valeur durable. Les orientations des programmes SUBMED et Vistoria définies dans les conventions inter-partenariales peuvent être interprétées en termes de compétences centrales « tourisme durable ». Une analyse stratégique fondée sur les ressources devrait, d'une part, confirmer ou infirmer ces orientations et, d'autre part, permettre aux décideurs locaux de disposer des outils nécessaires pour définir de nouvelles thématiques fortes visant à développer des activités touristiques génératrices de valeur durable.

Présentation de l'archipel du Frioul

L'aménagement de l'archipel du Frioul s'inscrit dans une démarche globale de développement durable appliquée à la zone littorale de la Communauté urbaine Marseille-Provence-Métropole (MPM). L'archipel du Frioul est composé de trois îlots : If, Pomègues et Ratonneau, pour une surface totale de 190 hectares. Le caractère parfaitement délimité de l'archipel nous conduit à le retenir au titre de destination touristique potentielle (il s'agit aujourd'hui plutôt d'un lieu d'excursion pour les habitants de Marseille) et sa petite taille en fait un « laboratoire » d'expérimentation pour nos recherches. Après l'échec commercial et financier, dans les années soixante-dix, d'un programme d'aménagement qui visait à faire du Frioul un quartier de Marseille comme les autres, la Ville en a repris la gestion en régie et veut aujourd'hui en faire un quartier durable. Dans ce contexte, les autorités souhaitent créer une nouvelle dynamique économique axée sur le tourisme en valorisant les richesses naturelles de l'archipel, en développant le nautisme et la culture, tout en maîtrisant la fréquentation. Deux institutions œuvrent à la redynamisation des îles du Frioul : la Communauté Urbaine MPM pour le projet d'extension et de modernisation du port de plaisance, et la Ville de Marseille qui est responsable de la cohérence globale du projet. Lors de notre première rencontre avec la Division Mer et Littoral de la Ville de Marseille, plusieurs rapports d'études sur le Frioul nous ont été remis. Cependant, après la phase de diagnostic, les décisions tardent à être prises et de l'avis des personnes interrogées « *les résultats des études sont arides pour les élus qui ne parviennent pas à se faire une vision précise du projet* ». Il s'agit de parvenir à une vision partagée de ce que doit devenir l'archipel, puis de trouver les moyens de fédérer l'ensemble des acteurs concernés par ce

programme d'aménagement. C'est dans cette perspective que nous avons réalisé notre analyse stratégique en testant la méthodologie conçue et en la mettant à disposition des acteurs locaux.

Les tableaux 2 et 3 permettent de présenter de façon synthétique le système de classification des ressources culturelles, environnementales, économiques et sociales que nous avons conçu et de visualiser les forces et faiblesses de chaque destination. Nous les avons utilisés comme des supports lors de nos échanges avec les responsables des programmes suivis.

Tableau 2 : Forces et Faiblesses de la destination « Frioul »

FORCES		FAIBLESSES	
Ressources et compétences « Dimension Économique »			
Primaires construites		Primaires héritées	
<ul style="list-style-type: none"> - 9 restaurants. - Centre Léo Lagrange : service de restauration et 150 couchages en dortoir, bien adapté aux activités écotouristiques. - Activité plaisance importante (de 400 à 2 500 bateaux par jour en été). 		<ul style="list-style-type: none"> - Échec du projet de 1971 « faire du Frioul un quartier de Marseille comme les autres » : projet repris en régie par la Ville de Marseille. - Absence de tradition professionnelle touristique (accueil, hébergement...). 	
Secondaires		Secondaires	
<ul style="list-style-type: none"> - Ferme aquacole certifiée « Agriculture biologique ». - Chantier naval. - Station d'épuration. - Association des plaisanciers du Frioul. 		<ul style="list-style-type: none"> - Services collectifs insuffisants : absence de services publics, de signalisation, de transports, de sanitaires. - Peu d'efforts promotionnels sur la destination. - Problèmes d'accessibilité liés au système des navettes. 	
Ressources et compétences « Dimension Sociale »			
Primaires construites		Primaires construites	
<ul style="list-style-type: none"> - Tourisme social et associatif avec le Club Léo Lagrange : accueil de classes de mer de la Ville de Marseille, partenariat avec l'UCPA. 		<ul style="list-style-type: none"> - Inadéquation des infrastructures pour accueillir les personnes à mobilité réduite. 	
Secondaires construites		Secondaires construites	
<ul style="list-style-type: none"> - Chantiers d'insertion (Rempart - Hôpital Caroline), logement des employés du chantier d'insertion en gîte sur place. - Activités de loisirs nautiques pour les jeunes défavorisés (association ADDAP 13). - Actions de végétalisation, d'animation du site et de 		<ul style="list-style-type: none"> - Absence de politique de logement pour les saisonniers. 	

propreté des plages (association « Frioul, Un Nouveau Regard »).		
Ressources et compétences « Dimension Environnementale »		
Primaires héritées - Climat très ensoleillé, venteux, précipitations rares. - Classement ZNIEFF ⁹ marine et terrestre, richesse de l'avifaune et de la flore terrestre et marine.	Primaires construites - Zone Natura 2000 (à l'exception du port). - ZICO et ZPS ¹⁰ pour certaines espèces d'oiseaux. - Parc maritime comprenant un centre de gestion et l'Observatoire des îles de Marseille. - Patrouilles bleues de la Ville de Marseille.	Primaires construites - Des espaces naturels remarquables sur-fréquentés souffrant du piétinement de 500 000 visiteurs par an.
Ressources et compétences « Dimension Culturelle »		
Primaires héritées - Archéologie sous-marine. - Patrimoine architectural historique (Château d'If, Forts, Hôpital Caroline). - Littérature et légendes concernant le Château d'If (l'Homme au masque de fer, le Comte de Monte-Cristo d'Alexandre Dumas, le marquis de Sade).	Primaires construites - Animations proposées par l'Association Caroline sur le site de l'Hôpital Caroline (festivals des îles, nuits Caroline...) - Musée du Château d'If. Secondaires construites - Chantiers de bénévoles pour la valorisation du patrimoine (sentiers et murets de pierre sèche).	Primaires construites - Irrégularité de la programmation des événements culturels, forte dépendance à l'association Caroline.

⁹ ZNIEFF : Zone Naturelle d'Intérêt Écologique Faunistique et Floristique.

¹⁰ ZICO : Zone Importante pour la Conservation des Oiseaux ; ZPS : Zone de Protection Spéciale.

Tableau 3 : Forces et Faiblesses de la destination « Toulon Provence Méditerranée »

FORCES		FAIBLESSES	
Ressources et compétences « Dimension Économique »			
<p>Primaires héritées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deux principaux pôles de tradition touristique : Hyères et la zone Ouest. Des stations en vogue dès la fin du XIX^e s. Tourisme de santé et balnéaire sur Hyères. Développement plus récent d'un tourisme d'affaires sur Toulon également port militaire, de commerce et de passagers. 	<p>Primaires construites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activités nautiques et de plaisance : 160 structures commerciales répertoriées, 2 stations nautiques (Hyères et Six-Fours), 35 clubs de plongées « officiels », 1 centre d'apnée. - Accueil et hébergement : 357 structures sur TPM dont 2 hôtels 4*, plus de 500 restaurants, 3 centres de thalassothérapie, 3 sites de découverte des fonds marins en aquascope. - 13 ports de plaisance dont celui des Embiez certifié ISO 14001 	<p>Primaires héritées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fermeture des Chantiers de La Seyne en 1986. - Tradition touristique remontant aux années 1870 (Michel Pacha), oubliée et redécouverte un siècle plus tard. 	<p>Primaires construites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Offre d'hébergement : plus de la moitié de l'offre marchande assurée par l'hôtellerie de plein air. Plus de 75 % des lits touristiques en résidences secondaires. - Relatif manque de professionnalisme des acteurs locaux : nuit à l'image commerciale de la destination.
<p>Secondaires construites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un contexte économique et politique favorable à un développement touristique durable. - Des moyens d'accès satisfaisants (aéroport, gare TGV, complexe portuaire, autoroutes...). En projet : tramway, 2^e tunnel de traversée de Toulon (d'Ouest en Est). - TPM centre décisionnel du pôle de compétitivité Mer « Seanergie » depuis juillet 2005. 		<p>Secondaires construites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un Management Stratégique du tourisme relativement complexe en raison des différents niveaux de compétences répartis sur le territoire (communes, regroupements de communes, Département, Région). Des efforts en faveur d'une meilleure efficacité globale du dispositif de management sont à envisager. 	
Ressources et compétences « Dimension Sociale »			
<p>Primaires construites</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30 établissements classés tourisme social, situées à l'Est et à l'Ouest de TPM. - Efforts en cours pour favoriser l'accueil des personnes handicapées (Hyères, Toulon). 53 plages varoises accessibles à la baignade pour les personnes à mobilité réduite. - Deux établissements d'enseignement secondaires aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie (Toulon, Hyères). 		<p>Primaires construites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peu de réalisations permettant d'accueillir les personnes handicapées (peu de sites accessibles ou de centres d'hébergements adaptés, ce qui existe dépend principalement du monde associatif). <p>Secondaires construites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un pôle universitaire encore embryonnaire dans le domaine du tourisme : création d'un master (en 2004) et d'une licence professionnelle (en 2006). - Absence de politique de logement pour les saisonniers. 	

Ressources et compétences « Dimension Environnementale »		
<p>Primaires héritées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Climat très ensoleillé, venteux, rares précipitations. - Plusieurs zones humides : les Pesquiers, les Salins d'Hyères, lagunes du Brusca et de Tamaris. - 70 km de littoral, nombreuses îles et archipels, un double tombolo à Hyères. - Grande richesse et diversité des espèces faunistiques et floristiques : près de la moitié du territoire est classé en ZNIEFF. 	<p>Primaires construites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parc national de Port Cros, 1^{er} parc marin européen créé en 1963 (assistance scientifique pour les décideurs locaux). - Sites Natura 2000 : Est, Nord et Ouest de TPM. - Propriétés du Conservatoire du Littoral et des Rivages lacustres : partie Est de TPM. - Institut Océanographique Paul Ricard implanté depuis 1966 sur l'île des Embiez (avec musée et aquarium). - 3 ZICO sur Hyères. - Un zoo spécialisé dans les grands félins (Toulon), nombreux jardins, un espace botanique à Porquerolles. - Plusieurs communes labellisées « Pavillon Bleu ». - Des centaines de km de sentiers de randonnée sur TPM. - 4 sentiers sous-marins (fin 2006). 	<p>Primaires construites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Richesses environnementales réparties de façon hétérogène sur le territoire de TPM. Les traditions militaire et de construction navale de Toulon-La Seyne ont contribué au développement industriel de ces communes au détriment de leur qualité environnementale. La valorisation des jardins et des espaces littoraux constitue une tentative pour améliorer la qualité de vie des habitants. - Toulon n'est pas labellisée « Pavillon Bleu », des efforts en ce sens pourraient être entrepris. <p>Secondaires construites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation extensive du sol qui exerce des pressions sur les terres disponibles. - Peu d'efforts dans le domaine des énergies renouvelables. - Pratique récente du tri sélectif en cours de développement.

Ressources et compétences « Dimension Culturelle »		
<p style="text-align: center;">Primaires héritées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Archéologie : 2 sites archéologiques dont Olbia (Hyères), et plus de 80 gisements sous-marins. - Histoire : tradition militaire du port de Toulon, constructions navales, impact de la Seconde Guerre mondiale (sabordage de la flotte en 1942, débarquement allié). Forte tradition touristique d'Hyères depuis le XVIII^e s, naissance de l'expression « Côte d'Azur » en 1887 à Hyères par Stephen Liegeard. Premières expériences de plongée sous-marine (Cousteau, Dumas et Tailleux) à l'Ouest de TPM. - Lieux de pèlerinages (Notre Dame du Mai, Notre Dame du Faron, Cathédrale Ste Marie de la Seds). - Architecture : patrimoine médiéval et fortifié important, nombreuses fontaines. - Culture provençale. 	<p style="text-align: center;">Primaires construites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une quinzaine de musées et centres d'arts dédiés à l'histoire ou à des expositions artistiques. - Le Centre culturel de Châteauevallon, équipement communautaire de TPM depuis 2003. - Une salle de spectacle Oméga Zénith de 7 500 places. - Un Opéra datant de 1862, équipement de TPM depuis 2003. - Une cinquantaine de fêtes et de festivals organisés chaque année dans les communes de TPM. - Spécialité gastronomique : la bourride (variété de la bouillabaisse), spécialités provençales, produits locaux : figues, châtaignes, truffes... 	<p style="text-align: center;">Primaires construites</p> <ul style="list-style-type: none"> - Offre culturelle jugée insuffisante hors période estivale (hormis Châteauevallon, l'Opéra de Toulon et Oméga Zénith ouverts toute l'année).
<p style="text-align: center;">Secondaires héritées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des personnages emblématiques : Raimu, Jean Aicard, Félix Mayol. 		<p style="text-align: center;">Secondaires héritées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un déficit d'image en termes d'accueil touristique pour Toulon (tradition militaire peu compatible avec l'ouverture au tourisme). L'image de Toulon est associée à la Marine nationale, ainsi qu'aux galères et au baignage (1748-1873) par le biais de personnages célèbres réels ou imaginaires : Vidocq, Jean Valjean, Vautrin...

3.3. DISCUSSION

La grille d'analyse construite par croisement de la RBV et du développement durable, nous a permis de concevoir une typologie des ressources enrichissant le diagnostic stratégique des destinations touristiques. Élaborée à partir de la littérature et de l'observation participante de deux sites, la méthode a été présentée aux responsables de TPM, aux partenaires du programme Vistoria lors d'un atelier d'échange en septembre 2005 et aux responsables du programme Frioul. Les échanges suscités lors de ces présentations nous ont permis de compléter certains éléments et de vérifier la validité de nos propositions. En particulier, la distinction établie entre les ressources héritées, transmises par les générations précédentes, et les ressources construites incorporant des éléments intangibles, est le fruit de nos échanges avec les personnes en charge du programme Vistoria. Grâce aux questions de nos interlocuteurs nous avons pu clarifier certains points. Par exemple, l'Opéra de Toulon peut être classé en une ressource culturelle primaire héritée en tant que monument historique et en ressource construite en raison de sa programmation. Nous devons alors préciser s'il s'agit du bâtiment ou des activités artistiques (c'est la seconde option qui apparaît dans le tableau de synthèse n°3). Le problème se rencontre aussi pour certains musées. De même, le parc national de Port-Cros enrichit la dimension environnementale dans sa partie primaire héritée pour la beauté de ses paysages et sa biodiversité mais nous l'avons classé en ressource construite en raison des connaissances scientifiques capitalisées au centre de gestion depuis 1963. En distinguant les ressources héritées et construites, cette méthode permet d'identifier la position en actifs stratégiques et de percevoir la dépendance de sentier qui conditionne la trajectoire d'évolution de la destination lorsqu'elle définit ses nouvelles orientations stratégiques. Ainsi, dans le cas de l'archipel du Frioul, la gestion en régie de l'archipel depuis l'échec des années soixante-dix est un facteur explicatif important de la situation économique actuelle caractérisée par une sous-représentation de la dimension économique au profit des dimensions culturelle, environnementale et sociale. Cette situation détermine en grande partie la nouvelle trajectoire stratégique à suivre. Il faut tout à la fois développer des infrastructures d'accueil et d'animation touristiques susceptibles de générer de la valeur économique et de créer des emplois, maîtriser les impacts de la fréquentation sur les ressources fragiles, et surtout, obtenir l'adhésion des différentes parties prenantes impliquées dans ce projet collectif. Les potentialités de création de valeur des ressources culturelles déjà en

place pourraient ainsi être renforcées par de nouvelles ressources économiques susceptibles de donner lieu à des compétences centrales « tourisme durable culturel » si les dispositifs d'accueil et de promotion de la destination étaient complétés. L'analyse confirme également les orientations prises par TPM avec ses programmes SUBMED et Vistoria, bien qu'ils n'apportent pas toutes les réponses compte tenu des besoins du territoire. Dans les deux cas étudiés, chaque dimension du développement durable ouvre la voie à de nouvelles orientations stratégiques, fondées sur une combinatoire de ressources, et susceptibles de générer de la valeur durable pour le territoire, en assurant simultanément sa différenciation face aux destinations concurrentes et la satisfaction des parties prenantes.

En contextualisant nos recherches au cas des destinations touristiques en quête de durabilité, notre démarche apporte des précisions sur la question de la création de valeur, considérée comme une faiblesse majeure de la RBV. Les ressources génératrices de valeur varient d'un secteur d'activité à l'autre et il revient au chercheur d'apporter les clarifications nécessaires compte tenu de son objet d'étude. La prise en compte des critères de durabilité, nous a permis d'identifier les ressources à l'origine du processus de création de valeur et de préciser le contenu affecté au concept de valeur dans les destinations touristiques. Les cas montrent qu'une dotation en ressources rares, d'intérêt stratégique, difficilement imitables ou substituables, ne suffit pas à générer de la valeur économique. C'est dans la combinatoire entre les différentes catégories de ressources identifiées que réside l'origine de cette création de valeur et *de facto* celle d'un avantage concurrentiel soutenable. La complexité de la gestion des différentes parties prenantes impliquées dans les deux destinations étudiées peut justifier le recours au développement durable. Chaque noyau stratégique recherche ainsi la légitimité dont il a besoin pour stimuler l'action collective et générer de la croissance économique. En mettant en évidence les forces et les faiblesses de chaque destination, notre méthode offre un support de discussion aux parties prenantes qui peuvent alors rechercher un compromis sur le patrimoine à protéger, sur les ressources attractives à valoriser et celles à construire dans la perspective d'enclencher un processus de création de valeur durable susceptible de donner du sens à la question de l'avantage concurrentiel soutenable.

CONCLUSION

L'objectif de cette contribution était de comprendre pourquoi de nombreuses destinations touristiques choisissent de s'engager dans des stratégies de développement durable et de proposer un cadre d'analyse de la base Ressources permettant d'améliorer le diagnostic stratégique de ces destinations, et par là même, leur gestion. L'étude de la RBV a révélé certaines limites dont nous avons tenu compte en contextualisant notre recherche et en précisant le contenu affecté à la question de la création de valeur. Nous avons pu observer que le développement durable apporte une aide à la gouvernance des destinations touristiques, en particulier lorsqu'elles sont organisées sur un mode communautaire. Il permet de donner du sens à la valeur créée et de décliner l'avantage concurrentiel soutenable autour de plusieurs dimensions de la performance stratégique, pertinentes dans le cas des destinations touristiques, et pour lesquelles des indicateurs existent. L'identification des actifs stratégiques étant la première étape d'une analyse *Resource Based*, nous avons proposé une méthode adaptée aux spécificités de l'objet étudié. Cette méthode permet de réaliser un diagnostic à un moment précis, grâce à l'identification, la classification et la hiérarchisation des ressources et compétences constituant les forces uniques à l'origine d'un avantage concurrentiel soutenable (Arrègle, 1996, 2006). Nous espérons ainsi avoir apporté une contribution au Management Stratégique des destinations touristiques.

L'étude est cependant incomplète et les résultats obtenus ne peuvent être appliqués en l'état aux firmes. De nouvelles recherches pourraient conduire à des adaptations sectorielles de la démarche suivie. Il faudrait alors identifier les variables opérationnelles de la performance stratégique, dresser une typologie des ressources et compétences adaptée aux particularités sectorielles des firmes, de façon à pouvoir réaliser un diagnostic ouvrant la voie à de nouvelles orientations stratégiques. De même, les étapes suivantes concernant les choix en termes de protection des ressources rares, de déploiement de la base existante ou de création de nouvelles ressources et compétences ne sont pas directement traitées. Nous envisageons de poursuivre nos recherches dans cette direction afin de comprendre comment le tourisme durable peut donner lieu à de nouvelles compétences centrales au sein des destinations et quels sont les processus dynamiques à l'œuvre conduisant à la réalisation d'un avantage concurrentiel soutenable. En d'autres termes, les relations entre la durabilité économique et la soutenabilité stratégique nous semblent mériter de plus amples investigations.

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 Éditions, 51-71.
- Arrègle, J.-L. et B. Quélin (2001), L'approche fondée sur les ressources, in A.-C. Martinet et R.-A. Thiétart (dir.) *Stratégies, actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert FNEGE, 273-288.
- Arrègle, J.-L. (1996 et 2006), Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de Gestion*, (n° 108 en 1996), 32 :160, 241-259.
- Barney, J. (1986), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, 32: 10, 1231-1241.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17: 1, 99-120.
- Barney, J. (2001), Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, 26: 1, 41-56.
- Bensahel, L. et M. Donsimoni (dir.) (1999), *Le Tourisme, Facteur de développement local*, Grenoble : Éd. Presses Universitaires de Grenoble.
- Bieger, T. (1998), Reengineering Destination Marketing Organizations - the Case of Switzerland, working paper.
- Caire, G. et M. Rouillet-Caire (2001), Le tourisme peut-il être un élément de développement durable ?, Actes du Forum du Développement durable, Poitiers.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED, 1987), *Our Common Future*, traduction française *Notre avenir à tous*, 2^e éd., Montréal : Éditions du Fleuve, 1989.
- Cool, K. (2000), La durabilité des ressources uniques, in J.-L. Arrègle et B. Quélin Bertrand (dir.) *Le management stratégique des compétences*, Paris : Ellipses, 127-154.
- Cuvelier P. (2000), "La fin du tourisme fordiste", *Revue Espaces* n° 177, pp. 32-37.
- Dierickx, I. et K. Cool (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35: 12, 1504-1511.
- Durand, R. (2000), Analyse par les ressources de la performance des entreprises françaises, in J.-L. Arrègle et B. Quélin Bertrand (dir.) *Le management stratégique des compétences*, Paris : Ellipses, 83-125.
- Eisenhardt, K. M. et Martin J.A. (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* n° 22, 445-461.
- Gabriel P., J. Morvan et C. Cadiou (2005), Apports du développement durable à la gouvernance d'entreprise, journée du développement durable, mai 2005, AIMS.
- Gardini, A. (2001), *Individuazione della domanda turistica ambientale*, Actes de la Conférence Internationale sur le tourisme durable, Rimini, juin 2001.
- Grant, R. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33: 3, 114-136.
- Grenier, C. et Josserand E. (2003), Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, in R.-A. Thiétart (dir.) *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 104-136.
- Halme, M. (2001), Learning for sustainable development in tourism networks, *Business Strategy and the Environment*, 10: 2, 100-114.

- Heene, A. et R. Sanchez (1997), *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley and sons.
- IFEN (2000), *Tourisme, environnement, territoires : les indicateurs*.
- Kian Foh, L. (2001), Sustainable Tourism Destinations: the Importance of Cleaner Production, *Journal of Cleaner Production*, n° 9, 313-323.
- Krupicka, A. et B. Drevetton (2005), Le Développement Durable : une problématique de gestion ? XIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS.
- Laufer, R. (1996), Quand diriger, c'est légitimer, *Revue Française de Gestion*, 111, 12-37.
- Learned, E., R. Christensen, K. Andrews, et W. Guth (1965), *Business Policy Text and Cases*, Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Lippman et Rumelt (1982), Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition, *Bell Journal of Economics*, 13: 2, 418-438.
- Lorino, P. (2001), La performance et ses indicateurs. Éléments de définition, in C. Bonnefous et A. Courtois (dir.), *Indicateurs de performance*, Paris : Hermès, 23-28.
- Martinet, A.-C. et Reynaud E. (2001), Shareholders, stakeholders et stratégie, *Revue Française de Gestion*, 136, 12-25
- Meadows, Massachusetts Institute of Technologies, Rapport pour le Club de Rome (1972), *The Limits to Growth*, traduction française *Halte à la croissance ?* Éditions Fayard.
- Mile, M. et Huberman M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boek Université.
- Nadeau, R. (2000), *Tourisme et environnement*, in N. Cazalais, R. Nadeau et G. Beaudet, *L'Espace touristique*, Sainte-Foy Québec : Presses de l'Université du Québec, 61-131.
- Nooteboom, B. (2004), Innovation, Learning and Cluster Dynamics, *Center* n° 2005-44, Tilburg University.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley.
- Peteraf, M. (1993), The Cornerstone of Competitive Advantage: a Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14, 179-188.
- 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: n° 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: n°1, 57-65.
- Reynaud, E. et A. Rollet (2001), Les compétences centrales « environnement » comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité, in Martinet et Thietart (dir.), *Stratégies, actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert, FNEGE, 303-323.
- Ritchie, B. et G. Crouch (1999), Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity, *Journal of Business Research*, n° 44, 137-152.
- Ritchie, B. et G. Crouch (2000), The Competitive Destination: A Sustainability Perspective, *Tourism Management*, 21: 1, 1-7.
- Rumelt, R. (1984), Towards a Strategic Theory of the Firm, *Competitive Strategic Management*, in N. Foss *Resources Firms and Strategies*, Oxford: Oxford University Press, 1997, 131-145.
- Sachs, I. (1997), *L'Écodéveloppement : Stratégies pour le XXI^e siècle*, Paris : Syros.
- Sanchez, R., A. Heene et H. Thomas (1996), *Dynamics of Competence-Based Competition, Theory and Practice in the New Strategic Management*, Oxford, Elsevier Science.

- Teece D., Pisano G. et Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 : 7, 509-533.
- Vernon, J., S. Essex, D. Pinder et K. Curry (2003), The 'Greening' of Tourism Micro-Businesses: Outcomes of Focus Group Investigations in South East Cornwall, *Business Strategy and the Environment*, 12, 49-69.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal* n° 5, 171-180, in N. Foss *Resources Firms and Strategies*, Oxford : Oxford University Press, 1997, 117-130.
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, traduction française *Les Institutions de l'économie*, InterEditions, 1994.
- Yin, R. (2003), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks Sage Publications, CA.