

# Tendances et innovation touristiques

## Analyse en termes de capital-risque, *benchmarking* et gestion des connaissances

Cyrille Mandou

Volume 21, numéro 3, automne 2002

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1072507ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1072507ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)

1923-2705 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Mandou, C. (2002). Tendances et innovation touristiques : analyse en termes de capital-risque, *benchmarking* et gestion des connaissances. *Téoros*, 21(3), 72–77.  
<https://doi.org/10.7202/1072507ar>

# Tendances et innovation touristiques

Analyse en termes de capital-risque,  
*benchmarking* et gestion des connaissances

**Cyrille Mandou**

**F**ort du mouvement de mondialisation de l'économie<sup>1</sup>, le tourisme<sup>2</sup> apparaît aujourd'hui comme un secteur économique hautement stratégique dont le développement ressort de plus en plus comme un moteur de l'intégration économique mondiale qu'il importe donc de soutenir. C'est précisément une véritable révolution que vit aujourd'hui le secteur touristique, la plus importante industrie au monde, avec 12 % du produit national brut mondial et 191 millions de personnes qui en vivent (soit 10 % de la main-d'œuvre mondiale), selon les statistiques de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT). À cet égard, la question de l'innovation dans le secteur du tourisme est fondamentale.

Accompagnant la révolution des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC), le tourisme est aujourd'hui un secteur en pleine mutation, symbolisé notamment par l'explosion de l'offre dans les nouveaux pays industrialisés (*Newly Industrialised Countries* – NIC).

Le tourisme constitue ainsi un extraordinaire champ d'étude et d'application pour qui s'intéresse à la problématique de l'innovation, au même titre que l'énergie, l'espace ou au domaine alimentaire. En effet, l'innovation touristique possède en ce domaine les mêmes caractéristiques intrinsèques ; elle procède d'un processus – endogène, hétérogène, cumulatif, interactif et dynamique de création-destruction – structuré autour des compétences. Le secteur touristique possède également cer-

taines spécificités remarquables. Consé- quemment, les caractéristiques d'une stratégie d'investissement dans le tourisme ré- pondent strictement aux mêmes modalités qu'un investissement financier « clas- sique » ; l'investissement se doit d'être ren- table dans le temps. Pour cela, le capital- risque, le *benchmarking* et la gestion des connaissances apparaissent comme des outils essentiels susceptibles de satisfaire une semblable contrainte.

Le présent article a l'ambition d'aborder l'innovation dans le secteur du tourisme en se plaçant, notamment, des points de vue financier et organisationnel. Après avoir présenté les caractéristiques de l'innovation touristique en développant notamment certains des aspects de l'e-tourisme, il aborde les contraintes financières liées à l'investissement touristique en insistant sur sa nécessaire rentabilité et sur les conditions qui favorisent l'exercice du capital-risque. Enfin, compte tenu des contraintes particulières de l'investissement touristique, il aborde les processus générateurs d'innovation touristique à l'aide du *benchmarking* et de la gestion des connaissances.

## Les caractéristiques de l'innovation touristique<sup>3</sup>

Du fait même de ses caractéristiques in- trinsèques, l'innovation touristique est au- jourd'hui à l'origine d'une formidable mutation de l'offre touristique où figure, au premier plan, le produit touristique.

## Les différents aspects du produit touristique

Selon Caccamo et Solanandrasana (2001 : 15), « *le produit touristique est un produit*

*composite dans le sens où il se caractéri- se par de multiples dimensions* ». Ces au- teurs définissent ainsi le produit touristique par rapport à trois critères essentiels que sont respectivement sa dimension tempo- relle, sa structuration – bien complexe – et sa localisation, tout en précisant que, le plus souvent, il s'agit d'une prestation ou d'une activité touristique.

Le produit touristique relève d'une di- mension temporelle puisque, à l'image de la définition du tourisme telle que proposée par l'OMT, le temps apparaît comme « *l'u- nité d'expression et de mesure dans le tourisme* » (Caccamo et Solanandrasana, 2001 : 16). Le produit touristique est en- suite un produit complexe qui relève d'une véritable combinaison entre le transport, l'hébergement et tout un ensemble de pres- tations. Il est aussi défini par sa localisation, dont l'importance est déterminante eu égard au comportement stratégique du tou- riste-consommateur.

Par ailleurs, à l'échelle internationale, la structure de marché du produit touristique peut être considérée comme concurrentielle, alors même que d'importantes al- liances à caractère oligopolistique exis- tent en ce qui concerne tant les tours opérateurs que les compagnies aériennes.

## L'innovation touristique et sa diffusion

L'une des préoccupations essentielles des professionnels du tourisme consiste au- jourd'hui à s'interroger sur ce que sera le tourisme de demain<sup>4</sup>. Dans cette optique, l'innovation touristique apparaît comme la composante hautement stratégique de toute démarche de développement de nouveaux

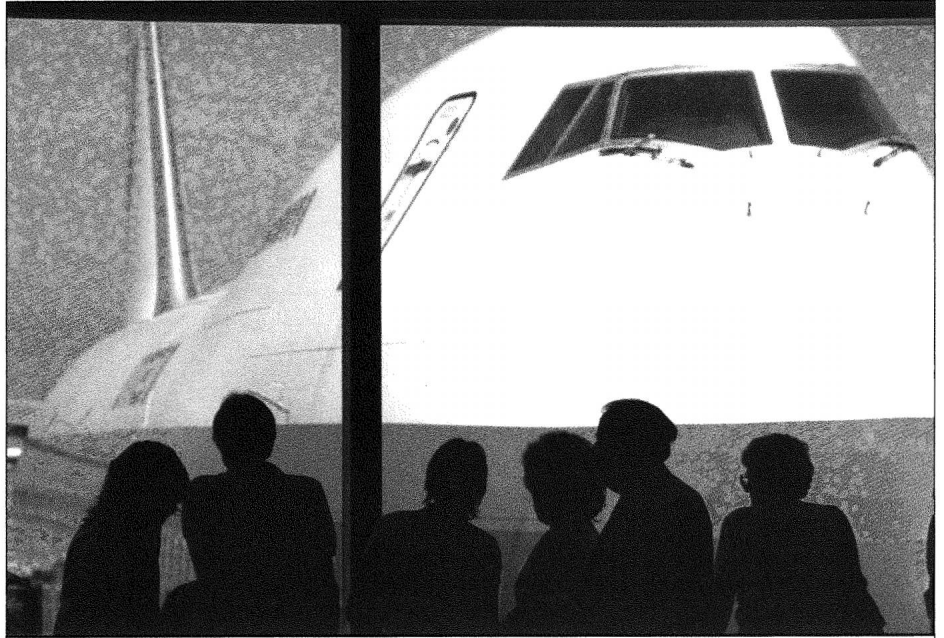
produits touristiques spécifiques (caractéristiques et connexes<sup>5</sup>).

De façon générale, on peut considérer l'innovation comme un processus endogène, hétérogène, cumulatif, interactif et dynamique de création-destruction, structuré autour des compétences perçues comme le catalyseur de l'innovation. Plus spécifiquement, au regard d'une dimension technologique, l'innovation touristique « renvoie surtout au comportement des touristes qui vont définir des habitudes de consommation nouvelles par rapport auxquelles l'offre touristique doit nécessairement s'adapter » (Cacomo et Solanandrasana, 2001 : 89). L'innovation touristique place donc en quelque sorte le produit touristique dans une configuration d'économie de la demande dans laquelle le consommateur ressent des besoins qui le conduiront à arbitrer en fonction de ses motivations propres et de sa perception objective et subjective de l'offre susceptible de le satisfaire. Les entreprises touristiques ne peuvent alors que s'adapter aux nouvelles tendances en étant à l'écoute permanente de cette clientèle potentielle, afin précisément de la capter et de la séduire, dans le but de la satisfaire<sup>6</sup>.

La diffusion de l'innovation touristique prend alors corps dans la recherche et le développement (R&D) qui couvrent à la fois la recherche fondamentale, la recherche appliquée et le développement expérimental. Une fois élaborée, l'innovation touristique est diffusée au même titre que n'importe quel autre bien de consommation courante, suivant les quatre étapes successives du cycle de vie du produit, le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. Au demeurant, l'innovation touristique fait l'objet de deux limites : elle ne peut faire l'objet de brevet et le risque lié à toute innovation est ici décuplé du fait de la nature complexe du produit touristique.

### L'e-tourisme

Si l'innovation est présente dans l'activité touristique, l'e-tourisme en France se doit de bénéficier d'une meilleure considération de l'ensemble des protagonistes du secteur. En effet, grâce à ses nombreux



Source : PhotoDisc

atouts (globalité, accessibilité, convivialité, mise à jour régulière, forums de discussion...), l'Internet s'impose aujourd'hui comme un extraordinaire outil de communication pour les professionnels du tourisme, conférant ainsi à l'e-tourisme des avantages concurrentiels et commerciaux indéniables.

Pourtant, les sites des offices de tourisme français offrent encore une interactivité peu satisfaisante quant à leur contenu, en termes notamment de mailings publicitaires, de webcams, de rubriques météorologiques ou encore de cartographie et d'itinéraires et, plus largement, de réactivité Internet et de présentation des différentes offres touristiques classées par thèmes fédérateurs (patrimoine culturel et historique / hébergement hôtelier, campings, chambres d'hôtes / spécialités culinaires et artisanales, régionales et locales / activités sportives et culturelles, écotourisme / événements saisonniers, folklores, festivals...).

Du fait de la croissance de l'information, qui nécessitera forcément l'adaptation au haut-débit, ce sont donc les portails Internet et les sites d'hébergement qu'il importe de développer afin précisément de fournir la bonne information à la bonne personne. Il s'agit alors de penser l'architecture des

sites, c'est-à-dire l'ergonomie, le design et la convivialité, de maîtriser les composants technologiques, d'insérer le contenu approprié, de profiler l'information, de négocier avec les sources... Une véritable réflexion portant à la fois sur le contenu et la fidélisation des sites Internet dédiés au tourisme doit être menée, en s'attachant notamment à développer la convivialité des accès et les possibilités de ventes en ligne. Force est de constater en effet qu'en accompagnant l'avènement de l'e-business, l'e-tourisme doit désormais tenir compte des nouvelles façons de s'informer, de communiquer et de consommer. Cela impose aux professionnels du secteur de tenir compte des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) et donc de repenser une partie de leur stratégie et de leur marketing direct.

Cette réflexion, les professionnels du tourisme aux États-Unis semblent l'avoir largement entamée et maîtrisée puisque, selon une étude récente, l'*Annual PhoCusWright* (novembre 2001), 27 millions d'américains auraient acheté au moins une fois en ligne leur voyage en 2001, contre 21 millions l'année précédente. Ces acheteurs de voyages en ligne (*Online Travel Buyers* ou *Online Travelers*) représenteraient désormais 13 % de la population adulte américaine. Le marché de la vente



touristique en ligne a atteint, en 2001, 20,24 millions de \$US (22,79 millions d'euros), contre 14,54 millions de \$US (16,37 millions d'euros) l'année précédente, soit une augmentation de 39,20 %. Les prévisions pour les trois prochaines années sont d'ailleurs encourageantes, avec 29,83 millions d'euros en 2002 et 38,28 millions d'euros en 2003. En outre, en 2001, 91 % des internautes américains ont répondu avoir recherché leur information sur le Net, contre 84 % en 2000, et 50 % ont concrétisé leur information par un achat en ligne en 2001, contre 52 % en 2000.

De toute évidence, l'e-tourisme est un phénomène en pleine expansion dont les protagonistes du secteur doivent se donner les pleins moyens de leurs ambitions. Il s'agit là d'un enjeu fondamental pour l'industrie touristique dans la mesure où, plus globalement, selon la dixième édition 2001 de l'*Europe Business Monitor* d'UPS (2001), 64 % des entreprises européennes (et 62 % des entreprises françaises) interrogées (parmi les 15 000 plus importantes) ont déclaré pratiquer régulièrement l'e-commerce (achat et vente en ligne) en 2001, contre seulement 23 % en 1998, avec toutefois une légère préférence pour la vente en ligne.

### La nécessaire rentabilité de l'investissement touristique

Aujourd'hui, le tourisme se révèle être un secteur faiblement créateur de valeur. Constituées pour l'essentiel d'un tissu artisanal (entreprises familiales et PME) relativement peu structuré, les entreprises du secteur touristique ou industries touristiques<sup>7</sup> sont confrontées à des groupes internationaux qui, en exploitant leur taille et leur contribution relative dans la richesse nationale des pays concernés (en termes de PIB), détiennent une sorte de quasi-monopole vis-à-vis des clients les plus importants. Conséquence directe de cette situation monopolistique, à l'entrée dans ce nouveau millénaire, le secteur du tourisme se voit pressé de s'adapter et d'investir parfois massivement pour s'intégrer définitivement au marché global. Cependant, si cette adaptation est néces-



Source : PhotoDisc

saire, elle doit être mûrement réfléchie. À cet égard, même s'il est malaisé de prédire les tendances touristiques sur un horizon trop lointain, l'évolution du tourisme se fera au même rythme que celle du monde des affaires, c'est-à-dire en réaction aux cinq forces traditionnelles du marché global que sont la mondialisation, la démographie, l'environnement, le marketing-consumérisme et l'innovation technologique.

### Les concentrations et les consolidations dans l'industrie touristique comme une réponse à la nouvelle configuration touristique mondiale

Cette mutation annoncée du tourisme doit s'insérer dans un contexte organisationnel et financier élaboré qui relève à la fois de restructurations stratégiques, de processus de réorganisation et de nouveaux modèles de partenariat, le tout sur fond d'innovation permanente. C'est notamment le cas du Club Med en France qui, dès 1998, s'est engagé dans la mise en œuvre d'une

stratégie de croissance et d'un vaste programme de transformation destiné à adapter son offre et son organisation à la nouvelle configuration touristique mondiale (Club Med World, Oyyo, Gymnase Club).

Plus généralement, les orientations contiennent les fondements des mouvements de concentration et de consolidation (alliances, fusions et acquisitions) qui prévalent dans les trois secteurs névralgiques du tourisme, le transport aérien, le réseau de distribution et l'hébergement. Force est de constater qu'aujourd'hui les leaders mondiaux du tourisme sont les transporteurs aériens regroupés en alliance, par exemple Star ou One World, les géants voyagistes comme Condor & Neckermann, Preussag ou Rewe, ainsi que des leaders de l'hôtellerie comme le Groupe Accor ou Marriott International.

Aussi, si elles veulent survivre et tenter de se développer dans une telle spirale de concentrations, les « petites » entreprises du secteur touristique ont deux choix : soit trouver et exploiter une idée originale leur as-



surant l'exclusivité par rapport aux leaders<sup>8</sup>, c'est-à-dire une niche marketing ; soit développer des associations, des rapprochements ou des partenariats entre indépendants, fournisseurs de prestations identiques et complémentaires, afin de consolider ou d'élargir leur offre tout en se structurant sur les plans stratégique, organisationnel et financier. De tels regroupements permettent, entre autres, la mise en place de structures solides en matière notamment de transport et d'hébergement, augmentant par le fait même la fiabilité et la performance des infrastructures existantes.

### Les contraintes financières de l'investissement touristique

Au même titre que n'importe quel investissement financier, l'investissement touristique présente certaines caractéristiques et doit rencontrer certaines exigences, notamment celle d'être rentable.

Avant tout, l'investissement touristique doit être une opération réfléchie – tant sur le plan stratégique que financier – qui obéit aux impératifs stricts d'un plan de financement. Qu'il s'agisse d'investissement de capacité (faire plus), d'investissement de productivité (faire mieux), d'investissement de diversification (faire autre chose), voire même d'investissement de R&D (faire autre chose dans l'avenir), l'acte d'investir est fondamentalement une opération qui s'inscrit dans le temps. Investir, c'est renoncer à des liquidités présentes en vue d'obtenir dans le futur des liquidités plus importantes. Sur le plan strictement financier, un projet d'investissement se caractérise par des dépenses initiales qui correspondent à des sorties de fonds (*cash out flows*) dans l'espoir de gains futurs qui correspondent à des rentrées de fonds (*cash in flows*). Dès le départ, la dépense d'investissement s'inscrit dans le temps.

La détermination de la durée de vie d'un investissement est essentielle à l'étude de la rentabilité économique de cet investissement. La durée de vie d'un investissement retenue dans le calcul de sa rentabilité est la durée de vie économique du bien<sup>9</sup>. La rentabilité d'opération est la ren-

tabilité appliquée à un projet d'investissement<sup>10</sup>. Pour être considéré comme rentable, l'investissement doit rencontrer certains critères. C'est ainsi que, selon les plus courants, il doit avoir une valeur actuelle nette (VAN) positive, un indice de profitabilité ( $I_p$ ) supérieur à l'unité, ainsi qu'un taux de rendement interne (TRI) supérieur au coût moyen pondéré du capital (CMPC), signifiant ainsi qu'il est financièrement rentable et donc créateur de la valeur. Mais au-delà de cette exigence de rentabilité et des critères qui l'accompagnent, il est nécessaire que son risque ait été correctement évalué.

### Investissement touristique et capital-risque

L'investissement touristique se doit donc avant tout d'être innovant. À l'exception des leaders mondiaux du secteur pour qui le financement de projets d'investissement ne présente que peu de difficultés, les montants financiers requis sont parfois si importants pour les petites entreprises que les créanciers hésitent à s'engager dans des projets risqués. Positionnées dans des segments prometteurs, ces petites ou moyennes entités – dont la création ou le développement de projets innovants nécessitent la mise à disposition de capitaux importants qui excèdent leur capacité de trésorerie – se trouvent confrontées à des structures traditionnelles de financement qui ne sont pas adaptées à leurs besoins.

Certes, il ne fait aucun doute que la modernisation constante de l'offre touristique est une nécessité vitale. Pourtant, compte tenu des exigences toujours plus importantes de la clientèle, il devient désormais de plus en plus difficile pour les petites entreprises du secteur d'adapter les structures de l'offre en conséquence. La logique impitoyable de tout marché concurrentiel se met alors en place ; par manque d'investissements, les structures d'offre (qualité, confort, diversité) se dégradent progressivement, entraînant une raréfaction de la clientèle et la baisse des profits qui en résulte et, à terme, une possible cessation des activités de l'entreprise concernée, c'est-à-dire sa disparition ou son absorption par un concurrent plus fort financièrement.

C'est précisément dans de telles conditions qu'intervient le capital-risque. Défini selon l'acceptation française comme un « investissement en fonds propres ou quasi-fonds propres dans des sociétés non cotées, y compris les opérations de création et de transmission des entreprises », le capital-risque s'apparente à un financement de haut de bilan d'une entreprise innovante, correspondant aux différentes étapes de sa vie (création, démarrage, expansion, développement et maturité). Traditionnellement, tous les projets innovants à caractère touristique répondent aux critères d'accès au capital-risque, à l'exception cependant des cafés et des restaurants.

En France, en 2001, sur le plan des levées de fonds en capital-risque réalisées par les projets innovants à caractère touristique, il est possible de citer *Cityvox* (guide Internet sur les villes européennes) au 2<sup>e</sup> tour<sup>11</sup>, *Ismap* (moteur de recherche cartographique) au 3<sup>e</sup> tour, *Travelprice* (agence de voyages en ligne) au 3<sup>e</sup> tour, *Compilo* (solutions de géolocalisation et de cartographie en ligne) au 2<sup>e</sup> tour ou encore *Fastbooking* (réservation d'hôtels et d'appartements en temps réel en ligne) au 2<sup>e</sup> tour.

### Les mécanismes générateurs d'innovation touristique ; la question centrale du savoir et de sa diffusion

Parce qu'il est contraint de toujours proposer des produits spécifiques nouveaux pour maintenir un potentiel d'offre attractif et performant, dans le but de conforter une position concurrentielle relative, le secteur touristique se doit donc de privilégier la recherche sur les tendances et l'innovation.

En tant que processus dynamique, l'innovation touristique répond au mécanisme de la construction du savoir et de sa diffusion auprès de tous ses protagonistes. Pour autant, il existe aujourd'hui un réel problème de gestion des connaissances à l'intérieur des structures touristiques. À cet égard, le *benchmarking* et la gestion des connaissances se révèlent des solutions relativement pertinentes.

## Le benchmarking dans le domaine du tourisme

Fortement ancré dans l'esprit de la stratégie militaire, le *benchmarking* consiste à connaître le plus précisément possible l'état (composition, logistique et organisation) des forces armées de l'adversaire afin de mieux l'affronter et le contrer. Le *benchmarking* consiste donc pour une entreprise à détecter, parmi ses concurrents, celui ou ceux qui réalisent de la façon la plus performante une tâche ou un processus, à étudier la technique mise en œuvre pour ensuite la copier et l'adapter. Bref, il s'agit d'une comparaison inter-entreprises systématisée portant sur les aspects marketing, communication, finance, ressources humaines, etc., perçue comme une des forces de progression des entreprises.

La pertinence d'une telle pratique dans le monde des affaires tient au fait que la position concurrentielle sur un marché provient tout autant de la part de marché relative que de la valeur intrinsèque de l'entreprise. Considéré à tort comme de l'espionnage industriel, il s'agit en fait d'une forme de veille concurrentielle qui trouve sa justification dans le fait qu'aujourd'hui les consommateurs sont très nomades, volatils et peu captifs.

De ce point de vue, les objets et les finalités du *benchmarking* sont multiples et variés. Il peut tout aussi bien porter sur les produits, les services, les processus, les coûts, etc., d'une organisation et avoir pour finalité le développement d'une nouvelle stratégie, un programme de réduction des coûts ou d'amélioration de la qualité, un recentrage d'activité ou encore la mise en place de cellules de réflexion (innovation et R&D). Ainsi, le *benchmarking* peut relever de quatre niveaux distincts. Il peut ainsi être interne – c'est-à-dire tourné vers les différents départements de l'entreprise –, externe – voué à l'obtention d'information sur les méthodes des concurrents –, orienté vers une fonction spécifique ou encore horizontal, quand il s'agit d'adapter une technologie *a priori* éloignée du secteur ou du segment concerné.

Dans le secteur touristique plus particulièrement, le *benchmarking* apparaît

comme un nouvel instrument de la politique du tourisme. Il permet en effet d'évaluer la capacité concurrentielle de nombreux acteurs (régions ou villes touristiques, aéroports, stations de ski ou thermales, loueurs de véhicules utilitaires, etc.) au moyen de critères empiriquement mesurables. Globalement, il s'agit pour l'ensemble des protagonistes du secteur d'orienter leur politique touristique vers le renforcement de la compétitivité nationale et internationale. Le *benchmarking* contribue alors à mettre en exergue les points forts et les faiblesses des activités concernées, ainsi que leur position concurrentielle relative. Plus spécifiquement, il permet de rechercher des points de référence et de convergence afin de comparer les savoir-faire et les résultats, ceci dans le but d'améliorer la gamme des services et les performances.

Sur de telles bases, les enjeux du *benchmarking* sont donc d'améliorer la qualité de l'offre touristique et de participer au développement durable du secteur en procédant selon diverses étapes :

- Gestion de la qualité d'une destination touristique intégrant tous les acteurs locaux (visiteurs, opérateurs, population locale et pouvoirs publics) ;
- Mise en place d'une stratégie de développement touristique ;
- Développement de projets (mise en tourisme de sites spécifiques, élaboration de plans d'affaires et de structures financières performantes) ;
- Mise en place de contrats et de chartes destinés à impliquer les différentes parties prenantes.

Le *benchmarking* s'impose comme un outil important, voire incontournable, pour évaluer les effets des politiques ou des mesures mises en œuvre et pour les axer de façon optimale sur les besoins du secteur, compte tenu des modes de consommation touristique. C'est donc un excellent moteur de l'innovation, puisqu'il permet au secteur de se situer au-delà de la simple amélioration, en se fixant pour objectif d'adopter le processus optimal qui conduira à une meilleure définition des standards en place et, conséquemment, à une meilleure qualité totale au service de la clientèle.

## La gestion des connaissances

Parce que l'acquisition et la diffusion de nouveaux savoirs passent nécessairement dans le long terme par une formation aménagée et performante des différents personnels touristiques (dirigeants, personnels, artisans), la diffusion de l'innovation touristique relève indiscutablement du mécanisme d'apprentissage. Dès lors, les compétences des entreprises touristiques se déconstruisent et se reconstruisent dans l'apprentissage, forgeant ainsi la dynamique de l'innovation et justifiant la décision de gérer les connaissances.

Face aux enjeux économiques, les procédures de gestion des connaissances tentent de définir précisément les objectifs et les besoins en gardant à l'esprit la distinction fondamentale entre aptitudes et savoirs (tacites et explicites<sup>12</sup>). Sur ce plan, les questions auxquelles doivent répondre les auditeurs sont diverses et cruciales :

- La formation des personnels touristiques dans leur ensemble est-elle en adéquation avec les exigences fortes de la nouvelle configuration de la demande touristique mondiale ?
- Comment faire en sorte que les personnels touristiques soient individuellement conscients de leurs connaissances individuelles et du savoir organisationnel collectif ?
- Une fois les compétences identifiées, comment peuvent-elles être diffusées de façon optimale ?

La réponse à ces interrogations tient en fait dans la volonté de modernisation des entreprises du secteur qui doivent accepter de s'engager sur la voie du changement culturel et du mode de fonctionnement social en leur sein (cycles de formation, processus nouveaux d'incitation salariale, nouvelles méthodes de communication, réorientations stratégiques, etc.). La démarche peut alors s'insérer dans celle du *benchmarking* : identification et analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces d'un secteur, développement d'audits, de diagnostics, d'études de clientèles ou d'image.

Malgré leur intérêt réel, le *benchmarking* et la gestion des connaissances ne sont toutefois accessibles qu'à une certaine catégorie d'organisations du secteur touristique, le problème de la diffusion du savoir se posant encore dans le cadre des petites structures touristiques. Le défi consiste alors à trouver des partenaires susceptibles d'assurer pour eux la recherche et le développement de l'innovation.

## Conclusion

Face à la nouvelle configuration de la demande touristique mondiale, l'innovation apparaît comme le principal moteur du développement durable du tourisme. L'enjeu est fondamental pour l'ensemble des protagonistes de la filière, puisqu'il s'agit, en l'occurrence, de toujours répondre aux nouvelles tendances de consommation impulsées par la clientèle, tout en évitant le vieillissement des structures en place. Cela revient, de façon plus globale, à maîtriser le développement de nouvelles prestations par l'exploitation de nouveaux marchés, tout en veillant au maintien de la qualité du produit offert, au respect de l'environnement et à la durabilité de la croissance touristique.

De toute évidence, l'étude de l'innovation touristique revêt une importance fondamentale pour l'ensemble des parties prenantes du secteur et recouvre un vaste champ théorique générateur de multiples réflexions qui témoignent de la richesse incontestable de la thématique.

**Cyrille Mandou**, maître de conférences en gestion, est spécialiste des techniques financières et des méthodes de management appliqués à l'entreprise touristique.

## Bibliographie

Annual PhoCusWright Travel Consumer Trends Survey (2001), consulté le 6 novembre : [phocuswright.com].

Cacomo Jean-Louis, et Bernardin Solonandrasana (2001), *L'innovation dans l'industrie touristique. Enjeux et stratégies*, L'Harmattan, Collection *Tourismes et Sociétés*.

Doms Machteld, et Serge Moscovici (1998), « Innovation et influence des minorités », dans *Psychologie sociale* Serge Moscovici (dir.), PUF Fondamental, 7<sup>e</sup> éd., p. 49-87.

Europe Business Monitor, UPS (2001), consulté en décembre : [ups.com/europe].

Foray Dominique, et Jacques Mairesse (1999), *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.

« Réinventer les vacances – La nouvelle galaxie du tourisme » (1998), Rapport du groupe d'experts *La prospective de la demande touristique à l'horizon 2010*, mai 1998, La documentation française.

## Notes

- 1 Cette idée d'internationalisation irréversible de l'économie est à rapprocher de celle de « village global » développée en 1962 par Marshall McLuhan, selon laquelle la dépendance du monde à l'égard de l'électronique le ramenait à l'état d'un village global (« *The new electronic interdependence recreates the world in the image of a global village* »). Aujourd'hui, ce point de vue est plus que jamais d'actualité, du fait, notamment du développement de l'Internet et, plus généralement, des NTIC.
- 2 Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, « *le tourisme est défini comme l'ensemble des activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs non liés à l'exercice d'une activité rémunérée dans le lieu visité* ».
- 3 Les paragraphes qui suivent concernant les différents aspects du produit touristique ainsi que l'innovation touristique et sa diffusion reprennent l'essentiel des idées développées par Cacomo et Solonandrasana (2001) qui présentent une analyse pertinente détaillée des différentes facettes de l'innovation dans le secteur du tourisme.
- 4 À cet égard, voir le rapport « Réinventer les vacances – La nouvelle galaxie du tourisme » (1998).
- 5 Selon la typologie de l'OMT, les produits caractéristiques du tourisme sont ceux qui « *seraient susceptibles de cesser d'exister en quantité significative ou dont la consommation*

*diminuerait de façon significative en cas d'absence de visiteurs* ». Quant aux produits connexes au tourisme, ils relèvent d'une « *catégorie résiduelle qui comprend ceux qui sont identifiés comme spécifiques du tourisme dans un pays donné, mais qui ne peuvent être considérés comme tels à l'échelle mondiale* ».

- 6 Ce constat constitue le point de départ du développement de la stratégie de marketing-mix qui vise à intégrer les variables produit (*Product*), prix (*Price*), promotion (*Promotion*) et distribution (*Place*), suivant la méthode des 4P.
- 7 Selon l'OMT, les industries touristiques regroupent l'ensemble des établissements dont l'activité productive principale est une activité caractéristique du tourisme tournée vers l'élaboration de produits spécifiques du tourisme.
- 8 Une telle exclusivité est bien évidemment le plus souvent destinée à s'estomper, mais elle peut se révéler profitable, le temps que les leaders (emprunts ici, en l'occurrence, d'une structure plus lourde et donc moins flexible) s'y intéressent et donc la banalisent.
- 9 À cet égard, elle doit être distinguée de la durée de vie fiscale, qui correspond à la durée d'amortissement fiscal de l'investissement, et de la durée de vie technique, qui ne tient compte que de la seule dépréciation due à l'usure du bien.
- 10 Il existe deux grandes catégories de méthodes de mesure de la rentabilité d'un investissement, classées selon qu'elles reposent ou non sur l'actualisation. Toutes ces méthodes sont fondées sur une optique financière et comparent la mise de fonds initiale (dépense d'investissement) avec les recettes futures générées.
- 11 Il s'agit de « tours de table » entre banquiers ou « capital-risqueurs ». Ce qui veut dire, par exemple, que Cityvox a réussi à lever les fonds au bout du 2<sup>e</sup> examen de son dossier de financement (business plan) en termes, notamment, de risque et de rentabilité du projet.
- 12 Les connaissances tacites sont personnelles et de ce fait difficilement formalisables et communicables. Quant aux connaissances explicites, elles sont formalisées sur un support écrit et sont donc aisément accessibles.