



**HAL**  
open science

# L'agilité collective au cœur de la valorisation du tourisme dans la région des Hauts-de-France en période de Covid.

Sandrine Fournier

## ► To cite this version:

Sandrine Fournier. L'agilité collective au cœur de la valorisation du tourisme dans la région des Hauts-de-France en période de Covid.. 11ème Colloque de l'Association Tourisme Recherche et Enseignement Supérieur (AsTRES), "L'agilité touristique en période de crises: réplifications, accélérations, réinventions..?", Association Tourisme Recherche et Enseignement Supérieur; Université Côte d'Azur, Nov 2022, Nice, France. hal-04088812

**HAL Id: hal-04088812**

**<https://hal.science/hal-04088812v1>**

Submitted on 25 Jul 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

## **L'agilité collective au cœur de la valorisation du tourisme dans la région des Hauts-de-France en période de Covid**

FOURNIER Sandrine MCF en sciences de gestion, Université Picardie Jules Verne,  
[sandrine.fournier@u-picardie.fr](mailto:sandrine.fournier@u-picardie.fr)

Laboratoire CRIISEA, UR 3908 10, Placette Lafleur, 80027 Amiens Cedex 1

### **Résumé**

Cette communication explore simultanément les conséquences de la pandémie et les moyens ou pratiques mises en œuvre pour y faire face au niveau de l'offre touristique dans la région des Hauts-de-France (HDF). Cette recherche s'appuie sur une approche qualitative et inductive basée sur un panel de 489 structures dans des zones diversifiées (côte d'Opale, Baie de Somme, Chantilly) et des entretiens sur site à la réouverture. Le cadre théorique mobilisé est issu des données récoltées à savoir : les notions de valorisation territoriale, d'agilité et de pratiques digitales. Les résultats de l'enquête montrent des relations de cause à effet entre la digitalisation, l'agilité et la valorisation du territoire. Plusieurs niveaux d'agilité semblent émerger. Des actions croisées innovantes et digitales instillées par les organismes institutionnels, les professionnels, les citoyens et les touristes forment une chaîne de valeur qui œuvre de manière cumulative vers l'attractivité territoriale touristique de la région des HDF.

**Mots clés** : valorisation territoriale, agilité, tourisme, Hauts-de-France, digital.

### **Abstract**

This communication simultaneously explores the consequences of the covid 19 pandemic in the Hauts-de-France (HDF) region and the means or practices implemented in terms of the tourist offer. This research is based on a qualitative and inductive approach based on phoning 489 structures in different area (Opal Coast, Somme Bay, Chantilly). The theoretical framework mobilized comes from the data collected, namely: the notions of territorial development, agility, and digital practices. The survey results show cause-and-effect relationships between digitization, agility, and territory enhancement. Several levels of agility emerge. Innovative and digital cross-actions instilled by institutional bodies, professionals, citizens, and tourists form a value chain that works cumulatively towards the territorial tourist attractiveness of the HDF region.

**Keywords** : territorial enhancement, agility, tourism, Hauts-de-France, digital.

L'économie du tourisme de la région est une réalité majeure avec près de 24 millions de visiteurs recensés et une diversité d'acteurs, de produits ou de prestations touristiques tels que le parc d'Astérix, le Louvre Lens, le château de Chantilly, la zone EuroLille, des stations balnéaires classées sur la côte d'Opale, la baie de Somme- ou encore les circuits de la grande Guerre. Elle dénombre des atouts territoriaux reconnus avec un total de 900 sites culturels et de loisirs dont 84 musées, 5 inscriptions et 134 sites classés au Patrimoine Mondial de l'Unesco, 5 Monuments Nationaux, 5 parcs Naturels Régionaux et 2 Grands Sites de France. L'offre est diversifiée et ne se limite pas à un des secteurs qui la composent à savoir, l'hébergement, la restauration et les activités de loisirs (Corne, 2018).

Par ses atouts la Région HDF a conservé depuis le début de la pandémie, une attractivité locale, elle est classée 2<sup>ème</sup> sur 13 en termes d'attractivité touristique -tourisme national inter régions- (CRTC, 2020)<sup>1</sup>. Ce tourisme local est porteur de retombées économiques directes et indirectes majeurs avec 6,22 milliards d'euros de consommation touristique soit 4 % du PIB régional.

Il s'agira dans cette communication de décrire et analyser les initiatives prises par les professionnels dans le contexte inédit et ainsi de déceler les attributs de leur agilité au sein d'un nouvel ordre sociétal, environnemental, économique en s'attachant à la valorisation du territoire et à l'évolution de l'offre touristique.

Ainsi, notre question de recherche : **De quelle manière les acteurs institutionnels et non institutionnels du tourisme se réinventent et repensent l'attractivité des Hauts-de-France ?**

Cette communication traitera de la valorisation territoriale (1), puis, elle s'intéressera à l'agilité des acteurs du tourisme sur la manière de s'adapter, de développer et pérenniser leur activité notamment par des comportements pro-actifs individuel (2), enfin, elle abordera la promotion de la région tripartite des acteurs officiels et non officiels via la digitalisation (3).

### Cadre théorique

#### 1. Valorisation territoriale de la destination « HDF »

La question du tourisme de la région se pose avec acuité avec une image négative « vision non touristique du Nord de la France » par méconnaissance ou manque d'attractivité lié au climat. Pourtant, nous relevons une pluralité de l'attractivité territoriale dans les HDF (Fabry, 2009, p. 57), qui repose sur trois piliers « *le tissu productif, le tissu résidentiel et le tissu touristique* » que les organismes institutionnels valorisent progressivement. Depuis, la nouvelle organisation territoriale de la gestion des zones touristiques, (la loi NOTRe, 2015)<sup>2</sup>, les différents acteurs locaux deviennent des acteurs majeurs de la communication de la destination -au sens de ressources à valoriser- (Gundolf, Jaouen, Loup, 2006). Ils œuvrent pour la promotion touristique et soutiennent l'attractivité de la destination HDF y compris au niveau local (Perrat et Zimmermann, 2003). Ils disposent de moyens et de champs d'actions de valorisation territoriale et promotionnel importants pour mener une stratégie de valorisation efficiente -image infra régionale et extra régionale- par la mise en œuvre d'outils de promotion et supports ciblés et variés. Avec la création de la mission attractivité en 2017 intitulée « La Mission Attractivité Hauts-de-France-Comité Régional du Tourisme et des Congrès » le territoire est appréhendé comme un produit « marketing » (Papadopoulos et Heslop, 2002). La mission est chargée d'appuyer la politique globale d'attractivité et le rayonnement en intégrant une approche transversale afin d'améliorer les atouts et de conseiller les acteurs professionnels sur la valorisation de la région. Pour exemple, depuis la réglementation du 1er juillet 2019, -articles L.133-11 et L.133-12 du code du tourisme, chaque collectivité peut solliciter une demande de label « commune touristique » ou « station classée de tourisme » avec une validité de 5 ans sur arrêté préfectoral. Les critères de sélection tiennent compte des innovations, des nouveaux besoins des touristes, y compris en matière de nouvelles technologies et des offres d'activités. Nous avons relevé à partir de la carte interactive du site du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, 29 stations ou communes labélisés touristiques pour la région HDF sur les 400 attribués au niveau national.

---

<sup>1</sup> Comité Régional du Tourisme et des Congrès, chiffres clés du tourisme dans les Hauts-de-France édition 2020.

<sup>2</sup> La loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite loi NOTRe.

Après cet état de lieux, des leviers d'activation de la valorisation des atouts à savoir, « le monde juste avant » la pandémie, nous allons nous intéresser au « monde d'après » (Davezies, 2021) notamment sur les pratiques de valorisations des acteurs du tourisme. Sur ces deux dernières années, Les derniers relevés du CRTC (2022)<sup>3</sup> souligne « *un soutien non négligeable de la clientèle française, régionale ou de proximité, au cours des périodes de réouvertures et un retour progressif des clientèles internationales (marchés européens de proximité), notamment en 2021* » avec 58 % des nuitées liées aux déplacements professionnels avec neuf destinations signalées comme « attractives »<sup>4</sup>. « *Les professionnels qui ont réussi à s'adapter au contexte et proposer de nouvelles offres ; des professionnels qui gardaient, pour la plupart, confiance et notamment aux périodes de vacances* » avec un niveau d'adaptabilité et d'agilité avéré.

## **2. L'agilité : se réinventer, innover (s'adapter pour l'avenir)**

De multiples dénominatifs sont usités pour expliquer les notions de flexibilité interne et externe (Delattre, 1986), d'adaptabilité, d'agilité et d'innovation (Barrand, 2006). Il s'agit de réponses stratégiques et organisationnelles (Badot, 1997) face aux changements. Pour les acteurs du tourisme l'incertitude et la complexité de gérer les turbulences imposées par les fermetures et les règles sanitaires ont demandé aux établissements une forte capacité à s'adapter face à l'urgence inédite (Dautun et al., 2006). Face aux cumuls de situations, les entreprises devront adopter des comportements proactifs (Zamoum et Gorpe, 2018 ; Mikušová et Horváthová, 2019) pour fonctionner aussi normalement que possible et combiner des pratiques d'agilités (Deharo, 2018). Ainsi, les niveaux de flexibilité, d'anticipation ou d'adaptation (Marchais-Roubelat, Lengagne, 2021) seront corrélés aux comportements inventifs du dirigeant (Powell, Baker, 2011). Il s'agit de créer de nouvelles capacités, ou de nouvelles opportunités (Altintas, 2020), pour se distinguer de la concurrence au niveau de l'offre (Saint-Pierre et al., 2013). Ainsi, les entreprises du secteur du tourisme par leur capacité agile d'innovation se différencieront sous condition, que les responsables disposent des capacités agiles propices à l'organisation après l'absorption, l'appropriation du nouveau contexte avant de se renouveler (Barrand, 2006). Certains absorberont le choc sans réaliser de modifications substantielles dans la structure ou l'organisation (Proag, 2014) par des comportements passifs (Akgun, Keskin, 2014), d'autres s'adapteront par des comportements actifs (Akgun, Keskin, 2014) et proactifs en innovant par l'anticipation (Hamel, Välikangas, 2003). Enfin, chaque acteur à son niveau sur le territoire est, à la fois un support de l'activité et de la destination touristique (Roncayolo, 2003). Le niveau d'agilité sera intimement lié à la capacité financière et à la volonté de rester acteur du tourisme. Ainsi, il existe une relation tant individuelle que collective d'appartenance à son territoire au travers du patrimoine, des traditions, de l'expression de sa culture et, de son identité à défendre (Batat, 2016).

## **3. La synergique de la promotion entre opérateurs officiels/professionnels du tourisme et des citoyens/touristes.**

La question de la co-construction de la promotion touristique (Clergeau et Violier, 2013) est stratégique pour une destination avec des répercussions sur les transports, l'hôtellerie-restauration, la culture, les activités de loisirs, mais aussi au-delà (Delaplace, 2021). Dans une démarche de promotion d'un territoire, il faut adopter une vision plus large et appréhender un

---

<sup>3</sup> Les données détaillées sont confidentielles, car non publiées par le CRTC.

<sup>4</sup> Arras, Métropole Européenne de Lille, Valenciennes Métropole, Dunkerque, Le Touquet Paris Plage, Chantilly, Amiens, Saint-Quentin, Saint Omer

territoire comme un lieu de vie (Chamard et Schenkler, 2017), de projets, d'expériences individuelles et personnelles, d'identité collective coconstruits par tous : ses utilisateurs et les parties prenantes (Goncalves, 2019). La promotion d'une offre ou d'une destination touristique mobilise un ensemble d'entreprises privées et publiques plus ou moins indépendantes intervenant de manière complémentaire et devant coopérer afin de proposer un bien homogène aux clients (Eadington et Redman, 1991). Avec l'évolution de l'offre touristique vers le E-tourisme, de nouveaux profils d'acteurs (entrepreneurs, startups) émergent et impliquent de nouvelles interactions et pratiques d'organisation (Zaoual, 2008) notamment avec un réseau national d'incubateurs et d'accélérateurs dédié à l'accompagnement des créateurs d'entreprises du tourisme digital.

A ces nouveaux entrants, prestataires d'offres touristiques digitales, la démocratisation des réseaux complexifie la mutualisation des ressources en offrant de nombreuses possibilités de communication vis-à-vis des destinations, par la publication de photos, de retours d'expériences, de vidéos. Tout l'enjeu de l'attractivité d'une destination consiste à articuler les actions, de ces acteurs hétérogènes, à structurer leurs interactions, à favoriser leurs complémentarités et à dégager des synergies (Haller et Aldebert, 2019).

Comment les structures officielles ou les collectivités territoriales peuvent-elles ou doivent-elles gérer leurs échanges et leurs contributions afin de maîtriser la e-réputation ou réputation numérique de la région et son attractivité ? La question d'une promotion collective, participative et collaborative coconstruite se pose. Les internautes (citoyens et/ou touristes) produisent gratuitement une valeur, une ressource (Dimitrova, 2015), ils partagent via un blog ou un réseau social leurs actions et leurs données (Cardon et Prieur, 2021). Ces partages en réel appelé tourisme collaboratif vont, et peuvent faire évoluer positivement ou négativement la valorisation touristique d'une destination.

#### **4. Terrain**

Nous nous sommes intéressés à une large population d'entreprises sectorisées et répertoriées<sup>5</sup> par la nomenclature statistique Nationale d'Activités Française (codes NAF). Nous avons visé dans un premier temps, tous les acteurs du tourisme des cinq départements représentant la région des HDF sur une période pré et post-confinement durant le 3<sup>ème</sup> confinement français les obligeant à fermer entièrement ou partiellement entre le 3 avril au 3 mai 2021. A partir du fichier central de la Chambre de Commerce et de l'Industrie et dans un souci de validité interne et externe (Shadish, Cook, Campbell, 2002), une sélection homogène s'est faite sur l'ensemble des entreprises identifiées comme acteurs ou actrices du tourisme dans les HDF.

Un questionnaire semi-directif avec identification de la manière de se réinventer (agilité) de s'organiser a été réalisé par entretien téléphonique. Le guide d'entretien est composé de questions ouvertes et fermées, servant à vérifier en premier lieu, le type d'activités de tourisme, l'effectif de la structure et, en deuxième lieu les périodes d'ouverture, de maintiens partiels ou de fermetures et en troisième lieu, la manière dont les établissements ciblés ont redéployé ou non leur activité. Au total notre échantillon se compose de 489 établissements.

En complément de cette première étape, des observations directes dans les établissements (repas, nuitées, activités diverses) ont été effectués après la réouverture complète des établissements.

---

<sup>5</sup> Le secteur comprend « HÔTELLERIE- RESTAURATION TOURISME LOISIRS ET ANIMATION » statistiques, études et évaluation de pôle emploi de 2017.

## **5. Discussion**

Ce travail a débuté en février 2021, il a permis de dévoiler une situation plutôt favorable, au moins, à moyen terme pour les professionnels du tourisme dans les HDF. Les périodes de privations et d'incertitudes liées à la crise sanitaire de la Covid 19 semblent avoir été propices à la réflexion, à la prise de conscience avec une évolution des attentes notamment chez les touristes et la découverte ou redécouverte de son environnement touristique par les locaux avec le développement d'un tourisme de proximité.

Du côté des professionnels du secteur, l'incertitude face aux décisions d'ouvertures ou fermetures administratives a freiné au départ la volonté d'agir, de s'adapter avec un niveau d'agilité et d'innovation minimum (vente à emporter).

Au fur et à mesure de la crise et en réponse au besoin du distanciel les professionnels ont commencé à reconfigurer leurs offres ou supports par des pratiques d'agilités (Deharo, 2018) en réponse au monde d'après (un tourisme numérique et plus écologique) avec le soutien du Comité Régional du Tourisme des HDF.

Ainsi, une politique générale de reconstruction individuelle et collective, des organismes publics, des professionnels s'est opérée pour affronter la crise et anticiper de nouvelles solutions (Hamel et Valikangas (2003).

La période « creuse » de la pandémie a permis aux opérateurs du tourisme de repenser après analyse l'offre pour répondre aux attentes des touristes (nouveaux profils et conserver les anciens...) par des modes d'actions innovants (numérisation et digitalisation accrue) ou plus traditionnels (recherche d'authenticité, du « care », et d'un tourisme éthique et insolite).

En d'autres termes, cette étude cible pour la région des HDF a permis de mettre en avant les stratégies combinatoires par des actions croisées innovantes et digitales instillées par les organismes institutionnels, les professionnels, les citoyens et les touristes qui forment une chaîne de valeur (Fabry et Zeghni, 2012).

La crise a « imposé » une évolution accélérée pour nombres d'opérateurs du tourisme, professionnels de la région HDF vers des pratiques de E-commerce (réservations en ligne, l'utilisation d'interfaces numériques) pour maintenir ou insuffler l'attractivité du territoire. L'offre touristique s'est également ouverte aux nouveaux entrants sur le marché des offres digitales ou de la réalité augmentée grâce aux partenariats privés et publics (Zaoual, 2008). Enfin, cette étude confirme en période de crise le niveau d'agilité et une flexibilité de l'ensemble des parties prenantes dont font partie les citoyens et touristes.

Nous soulignons l'impact des pratiques collaboratives en ligne des citoyens et touristes sur les réseaux ou blogs comme un enjeu supplémentaire de l'attractivité du territoire. Nous révélons la particularité du nouveau rôle stratégique de soutien des opérateurs du tourisme (CRT, CDT OT) dans la région des HDF via les engagements de contractualisation des citoyens et/ou touristes.

## **Conclusion**

En faisant preuve d'adaptabilité, d'agilité et d'innovation, les acteurs, prestataires et professionnels du tourisme ont basculé vers la tendance actuelle du E-tourisme collaboratif en rattrapant les régions associées comme directement « touristique » dans la mémoire collective. Grâce aux politiques de soutien, aux partenariats privés-publics et à la mutualisation des informations (professionnels, citoyens, touristes), l'ensemble des parties prenantes ont su répondre à la nouvelle typologie des touristes et à l'évolution des attentes. Le basculement accéléré vers la digitalisation pendant la pandémie a assuré et augmenté la visibilité et

l'attractivité du territoire. Les derniers chiffres de l'été 2022<sup>6</sup> ont confirmé un développement du tourisme de proximité en faveur de la région des HDF avec 55 % des visiteurs français (locaux ou venant des régions limitrophes) et une augmentation de la clientèle étrangère (Belges, Allemands, Néerlandais et Britanniques) soit au total 47 % de réservations en plus par rapport à 2021 et 16 % en plus par rapport à 2019. Bien évidemment, nous ne manquerons pas de signaler les facteurs favorables à cette attractivité de proximité en plus de l'agilité des professionnels du secteur : à savoir ; un ensoleillement exceptionnel et une augmentation du coût des carburants qui ont modifié en dernière minute les choix des destinations de vacances.

## **Bibliographie**

- AKGUN A.E., KESKIN H., (2014), Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance, *International Journal of Production Research*, 52:23, p. 6918-6937.
- ALTINTAS G., (2020), La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement, *Management & Avenir*, p.113-133.
- BADOT, O. (1997), Théorie de « l'entreprise agile », Paris, L'Harmattan.
- BARRAND, J., (2006), Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence, Paris, Dunod.
- BATAT, W. (2016), « Marketing territorial expérientiel ». Paris : Ellipses.
- CARDON, D. et PRIEUR, C. (2021), Chapitre 12. La sociabilité peut-elle s'exhiber dans l'espace public numérique ? Dans : Olivier Martin éd., *Les liens sociaux numériques* (pp. 261-279). Paris : Armand Colin.
- CHAMARD, C. et SCHLENKER, L. (2017), « La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale ». *Gestion et management public*, vol. 6, n° 1, p. 41-57.
- CLERGEAU C. et VIOLIER P. (2013), Les enjeux particuliers des clusters tourisme, *Espaces*, n°312, pp 15-24, juin
- CORNE A. (2018), Performance touristique et gestion du territoire français : l'impact de la réforme NOTRe, *Gestion et management public*, vol. 6/3, no. 1, 2018, pp. 35-50.
- DAUTUN C., TIXIER, J., CHAPELAIN, J., FONTAINE F. et DUSSERRE G. (2006), Le traitement de l'incertitude en gestion de crise : mise en place d'une veille stratégique du territoire. Colloque de maîtrise des risques et sureté de fonctionnement « risques et performances », Lille France, p. 6
- DAVEZIES L. (2021), L'Etat a toujours soutenu ses territoires, sciences humaines, édition Le seuil p. 112
- DEHARO G. (2018), Le droit, un outil du management agile ? Une perspective juridico gestionnaire, *Revue française de gestion*, n° 272, p. 33-49
- DEPLACE M. (2021), Après la crise, un tourisme durable ? , *L'Économie politique*, vol. 91, no. 3, 2021, p. 8-22.
- DELATTRE, M. (1986), Le progrès des PME dans la crise, in P.A. Julien, Chicha, J., Joyal, A., *La PME dans un monde en mutation*, Presses de l'Université du Québec, 135-148.
- DIMITROVA, S. (2016), Dominique Cardon, Antonio A. Casilli, *Qu'est-ce que le digital labor ?*: Bry-sur-Marne, Ina, coll. Études et controverses, 101 pages. *Questions de communication*, vol. 30, no. 2, 2016, pp. 407-409
- DUBAR C. (2003), Les défis de l'interdisciplinarité. *Travail et emploi*, 94.

---

<sup>6</sup> Chiffres du CRTIC publiés dans L'Echo Touristique du 31 août 2022

- EADINGTON, W.R. et REDMAN, M. (1991), « Economics and tourism ». *Annals of tourism research*, vol. 18, n° 1, p. 41-56.
- FABRY N. et ZEGHNI S. (2012), Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme, *Mondes en Développement*, vol. 40, pp 97-110
- GONCALVES, O. (2019). Chapitre 19. Attractivité des territoires et marketing territorial. Dans : Cécile Clergeau éd., *La recherche en management du tourisme* (pp. 335-346). Vuibert
- GUNDOLF K., JAOUEN A., LOUP S., (2006), Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme, *Revue française de gestion*, vol. no 167, no. 8, p. 141-155.
- HALLER, C. et ALDEBERT B. (2019), « Chapitre 22. Entrepreneuriat et tourisme : enjeux et perspectives », Cécile Clergeau éd., *La recherche en management du tourisme*. Vuibert, pp. 395-407.
- HAMEL G., VALIKANGAS L., (2003), The quest for resilience. *Harvard business review*, 81(9), 52-65
- LIVIAN Y. (2012), Les apports de la sociologie à la gestion des ressources humaines : Fondements de la GRH.
- MANNIGEL E. (2008), “Integrating Parks and People: How Does Participation Work in Protected Area Management ?”, *Society and Natural Resources*, Vol. 21, N° 6, p.498-511.
- MARCHAIS-ROUBELAT A., LENGAGNE O., (2021), « Pratiques de résilience organisationnelle et crise : anticipation ou adaptation ? », XXXeme conférence de l’AIMS, Online, 1-4 juin 2021.
- MIKUSOVA M., HORVATHOVA P. (2019), Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, vol. 32, n°1, p. 1844-1868.
- PAPADOPOULOS, N. et HESLOP, L. (2002), « Country equity and country branding: Problems and prospects », *Journal of Brand Management*, n°s 4-5, p. 294-315
- PERRAT, J. et ZIMMERMANN, J.B. (2003), « Stratégies des firmes et dynamiques des territoires ». In Dupuy, C. et Burmeister, A. (Eds.). *Entreprises et territoires*. Paris : La Documentation française.
- RONCAYOLO, M. 2003. « La ville est toujours la ville de quelqu’un ». In *De la ville et du citoyen*. Marseille : Parenthèses, p. 52-73.
- PETR C., (2010) « E-tourisme : l’influence des technologies de l’information sur le consommateur », in Decrop A. (coord.), *Le tourisme consommateur*, De Boeck, Bruxelles, p. 281-300.
- POWELL E.E., BAKER, T. (2011), “Beyond making do: toward a theory of entrepreneurial resourcefulness”, *Frontiers of entrepreneurship research*, 31, 2.
- PROAG V, (2014), « Assessing and mesuring resilience », *Procedia Economics and finance*, 18(2014), p.222-229.
- ST-PIERRE, J, TRÉPANIÉ, M, RAZAFINDRAZAKA, T, (2013) Analyse des pratiques d’innovation dans les PME : Facteurs endogènes, facteurs exogènes et perspective systémique, Rapport de recherche, Institut de Recherche sur les PME, Université de Québec à trois rivières.
- SHADISH, W. R., Cook, T. D., Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton, Mifflin and Company.
- TORRES O., (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 144, 2003, p. 119-138.



VIOLIER P, CLERGEAU C. ; DUHAMEL P. ; GUIBERT G. (2016) Mondes du Tourisme, Hors-série 2016, « La Troisième Révolution touristique » [En ligne], mis en ligne le 15 septembre 2016

ZAMOUM K., GORPE, T.S., (2018), Crisis Management : A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. In Crisis Management-Theory and Practice, , <https://www.intechopen.com/books/crisis-management-theory-and-practice/crisis-management-a-historical-and-conceptual-approach-for-a-better-understanding-of-today-s-crises>

ZAOUAL, H. 2008. « Présentation générale : Innovation et dynamiques de proximité. Une clef de lecture ». *Marché et organisations*, vol. 7, n° 2, p. 5-16.