



HAL
open science

Dimensions logistiques inexplorées d'une expérience mémorable : Le pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle

Gilles Paché

► **To cite this version:**

Gilles Paché. Dimensions logistiques inexplorées d'une expérience mémorable : Le pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle. Revue de Management et de Stratégie - RMS, 2024, pp.1-19. hal-04774712

HAL Id: hal-04774712

<https://hal.science/hal-04774712v1>

Submitted on 13 Nov 2024

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.

Dimensions logistiques inexplorées d'une expérience mémorable : Le pèlerinage à Saint-Jacques-de- Compostelle

Gilles Paché

CERGAM, Aix-Marseille Université

Résumé

La logistique du pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle est essentielle à l'expérience initiatique des pèlerins, alliant accessibilité et confort. Alors que le pèlerinage attire de plus en plus de participants, y compris des non-croyants, la gestion des dimensions logistiques devient complexe compte tenu des volumes en présence (plus de 400 000 pèlerins chaque année, sur les quatre principaux itinéraires). Les défis principaux incluent l'entretien des routes, la coordination entre diverses autorités locales et la gestion des flux de pèlerins. La qualité du service logistique impacte non seulement le voyage en lui-même mais aussi le parcours émotionnel ou spirituel lui étant associé. L'enjeu majeur réside dans l'atteinte d'un équilibre entre commodités modernes, regroupées sur des *hubs*, et respect de traditions ancestrales. L'article souligne qu'une approche logistique réfléchie contribue à la perception d'une expérience mémorable par le pèlerin, tout en posant des questions cruciales sur l'authenticité du pèlerinage dans un contexte en profonde évolution.

Mots clés : Expérience, Hub, Logistique, Pèlerinage, Saint-Jacques-de-Compostelle, Spiritualité.

Abstract

The logistics of the pilgrimage to Santiago de Compostela plays a crucial role in shaping the pilgrims' initiation experience, blending accessibility with comfort. As the pilgrimage continues to attract increasing numbers of participants, including many non-believers, managing its logistical aspects has become increasingly complex, given the sheer volume of pilgrims—over 400,000 annually across the four main routes. Key challenges include maintaining the infrastructure, coordinating between various local authorities, and managing the flow of pilgrims. The quality of logistical services affects not only the physical journey but also the emotional and spiritual dimensions that accompany it. The central challenge lies in balancing modern conveniences, often concentrated in hubs, with respect for ancient traditions. This article emphasizes that a well-considered logistical approach enhances the pilgrims' experience, while raising important questions about the authenticity of the pilgrimage in an ever-evolving context.

Keywords: Experience, Hub, Logistics, Pilgrimage, Santiago de Compostela, Spirituality.

Introduction

Le pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle, connu en espagnol sous le nom de « *Camino de Santiago* », ou en français sous le nom de « Chemin de Saint-Jacques », est un voyage initiatique pour des millions de pèlerins depuis plus d'un millénaire (Lois-González *et al.*, 2008). Le pèlerinage proprement dit a été créé au IX^e siècle après la découverte des restes de Saint-Jacques, l'un des apôtres de Jésus-Christ en Galice (Espagne). Culminant à la cathédrale de Saint-Jacques-de-Compostelle, où l'on pense que les restes de Saint-Jacques sont enterrés, il est devenu l'un des plus importants pèlerinages chrétiens du Moyen Âge, attirant des personnes de toute l'Europe et d'au-delà. Au fil des siècles, le pèlerinage a évolué, se diversifiant en plusieurs routes qui offrent des

expériences variées. Chaque itinéraire permet aux pèlerins de découvrir un riche patrimoine culturel, façonné par les traditions religieuses, l'art et l'architecture, et aujourd'hui encore, le pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle continue d'inspirer et de rassembler des personnes de toutes croyances, en quête de sens, de paix intérieure, ou simplement d'une expérience mémorable (Devereux et Carnegie, 2006 ; Lopez, 2014).

Historiquement, le pèlerinage suscitait des difficultés importantes car les pèlerins devaient faire face à des topographies dangereuses, à la maladie et même à la menace de bandits de grand chemin. Pas à pas, un réseau d'églises, d'hôpitaux et d'auberges a été établi pour soutenir les pèlerins tout au long de leur voyage, une sorte de « logistique de soutien » avant l'heure. Les itinéraires varient désormais en difficulté et en distance, et la logistique soutenant le pèlerinage moderne a fortement évolué pour s'adapter à un large éventail de pèlerins, des randonneurs expérimentés aux voyageurs occasionnels. Hormis lors de la pandémie de Covid-19, plus de 400 000 pèlerins sont enregistrés chaque année par le Bureau officiel des pèlerins de Saint-Jacques, ou *Oficina del Perigrino* (sans parler de celles et ceux n'étant pas enregistrés), et le succès ne se dément pas. Au-delà de la signification spirituelle et personnelle, on peut parler d'une rigoureuse organisation de la mobilité, fondée sur un système implicite de « hubs » assurant hébergement et nourriture. Le présent article aborde cette double dimension trop peu investiguée en Sciences de Gestion, alors qu'elle est essentielle pour la concrétisation d'une expérience mémorable.

Organisation et sécurisation de la mobilité

Le pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle comprend de nombreux itinéraires, chacun offrant des expériences culturelles, géographiques et historiques singulières. Parmi les itinéraires les plus connus figurent le chemin français, le *camino portugués*, le *camino del Norte* et le *camino primitivo*. La Figure 1 indique les principales voies vers Compostelle au départ de la France. Chacun de ces itinéraires introduit des contraintes spécifiques en matière de

mobilité des pèlerins (pour une analyse des problématiques de mobilité dans le contexte singulier du pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle, voir Pazos Otón et Lois González [2013]) :

- Le chemin français est l'itinéraire le plus fréquenté, qui part de Saint-Jean-Pied-de-Port en France et s'étend sur environ 800 kilomètres jusqu'à Saint-Jacques-de-Compostelle. Il offre les infrastructures développées, avec de nombreuses auberges de pèlerinage, des restaurants et services d'accueil. Sa popularité se traduit par certaines sections bondées pendant les périodes de pointe du pèlerinage.
- Le *camino portugués*, au départ de Lisbonne ou de Porto, est l'option préférée des pèlerins voyageant depuis le Portugal. L'itinéraire est légèrement moins fréquenté que le chemin français et, bien que les infrastructures soient encore suffisamment développées, certaines sections peuvent disposer de moins de services. L'itinéraire permet toutefois une immersion plus intime dans la culture portugaise.
- Le *camino del Norte* est un itinéraire côtier qui longe la côte nord de l'Espagne et offre des vues époustouflantes sur le golfe de Gascogne, attirant ainsi des pèlerins plus sensibles à une dimension « touristique ». Il est plus long et plus exigeant physiquement en raison de son relief vallonné, et les infrastructures ne sont pas aussi étendues que celles du chemin français.
- Le chemin primitif, enfin, est connu comme l'itinéraire le plus ancien et le plus difficile. Il part d'Oviedo et traverse les montagnes escarpées des Asturies. Moins fréquenté que les trois autres itinéraires, il nécessite une planification logistique importante en raison de ses tronçons isolés, de ses dénivelés abrupts et de ses services limités. Toutefois, il attire les pèlerins en quête d'authenticité et de solitude.

Chaque itinéraire du pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle requiert ainsi que les pèlerins prennent en compte des facteurs tels que la nature du terrain, la distance à parcourir et les services disponibles. Le choix d'un itinéraire approprié, en fonction de ses attentes personnelles, de ses capacités

physiques, mais aussi de son expérience préalable et des saisons, est l'une des premières étapes que chaque pèlerin doit traiter avant de programmer puis commencer son pèlerinage. Dit autrement, les conditions logistiques définissent en grande partie le succès d'une démarche fortement impliquante, et qui n'est pas exempte de douleurs extrêmes, comme Cova et Cova (2022) l'ont souligné. Ces douleurs, bien que difficiles à supporter, sont un moyen d'accéder au salut, renforçant la foi de certains pèlerins. Le cheminement exige une préparation mentale et physique, car chaque pas peut devenir une épreuve, mais également une opportunité de croissance personnelle et de découverte spirituelle dans le cadre d'une expérience mémorable.

Figure 1. Voies principales vers Compostelle depuis la France



Source : Lagarde et Rayssac (2021).

Organisation de la mobilité

Si l'essence spirituelle du pèlerinage réside dans le fait de marcher – ou de faire du vélo, ce qui est moins connu – jusqu'à Saint-Jacques-de-Compostelle,

il est peu courant d'aborder en Sciences de Gestion les défis logistiques associés à l'organisation de la mobilité avant, pendant et après le pèlerinage. Ceci est d'autant plus surprenant que la question est largement investiguée lors de pèlerinages annuels religieux de grande ampleur, notamment le pèlerinage du 15 août à Lourdes (Jarraud, 2024), ou encore le pèlerinage du Hajj (Paché, 2023). Or, il est entendu que les pèlerins doivent réfléchir à la manière d'atteindre le point de départ, de naviguer entre les étapes de l'itinéraire retenu, et éventuellement d'organiser le transport de leurs bagages ou d'eux-mêmes en cas de blessure ou de fatigue insurmontable. Quatre dimensions sont ainsi à prendre en considération :

- *L'arrivée au point de départ.* Les quatre principaux chemins du pèlerinage se réfèrent à des points de départ dont beaucoup sont accessibles en train, en bus ou en avion. Par exemple, Saint-Jean-Pied-de-Port, point de départ du chemin français, est accessible en train depuis de grandes villes comme Paris, Marseille ou Bayonne. D'autres points de départ, comme Porto ou Lisbonne pour le *camino portugés*, sont accessibles en avion et efficacement desservis par les transports en commun.
- *Le transport des bagages.* Certains pèlerins préfèrent marcher sans porter un sac à dos lourd, en particulier ceux qui ont des problèmes de santé ou qui souhaitent une expérience plus confortable. Plusieurs entreprises proposent des services de transport de bagages, permettant aux pèlerins d'envoyer leurs sacs à dos à l'avance jusqu'à la prochaine étape. Ce service, connu sous le nom de *mochila transportada*, est disponible sur la plupart des itinéraires principaux et peut être réservé à la journée ou sur plusieurs jours.
- *Les transports en commun.* En cas de blessure, de fatigue extrême ou d'aléas personnels, par exemple la maladie soudaine d'un proche obligeant à un pèlerinage raccourci, les pèlerins peuvent utiliser les bus ou les taxis pour éviter certaines sections. Il s'agit d'une option pratique, sachant toutefois que l'utilisation des transports en commun disqualifie les pèlerins de l'obtention de la « Compostelle » (le certificat officiel

d'achèvement) s'ils ne parcourent pas à pied les 100 derniers kilomètres du pèlerinage.

- *Le transport de retour.* Après leur arrivée à Saint-Jacques-de-Compostelle, les pèlerins doivent avoir réfléchi en amont à la manière de rentrer chez eux ou de poursuivre leur voyage. La ville de Saint-Jacques-de-Compostelle dispose d'un aéroport régional avec des vols vers les principales villes espagnoles et d'autres destinations européennes. Il existe également des services de bus et de train reliant Saint-Jacques-de-Compostelle à Madrid, Barcelone et Bilbao.

Sécurisation de la mobilité

L'organisation de la mobilité des pèlerins est un élément clé de la réussite de l'expérience mémorable que constitue un pèlerinage à forte dimension spirituelle. Pour Feldman (2017), le pèlerin peut même être considéré comme la figure emblématique de la mobilité dans la « société liquide » qui est la nôtre. Mais pour que son expérience ne soit pas altérée par des dysfonctionnements sanitaires et sécuritaires, une démarche structurée doit être pensée, et elle implique aussi des dimensions logistiques essentielles. En effet, bien que chacun des quatre chemins évoqué précédemment soit plutôt sûr, il présente néanmoins des défis nécessitant préparation et sensibilisation. Cela inclut la gestion des ressources en eau, des abris d'urgence, ainsi que l'anticipation des conditions climatiques, afin d'assurer le bien-être et la sécurité des pèlerins tout au long du parcours. Deux points principaux doivent retenir tout particulièrement l'attention :

- Les conditions météorologiques peuvent varier considérablement en fonction de l'itinéraire choisi, de la période de l'année et de l'altitude. Pour les pèlerins, il s'agit de se préparer à une grande variété de contextes, de la chaleur torride de l'été sur le chemin français aux pluies abondantes et fraîches sur le *camino del Norte* ou le *camino primitivo*. Le port de plusieurs couches de vêtements et d'un équipement de pluie impactent directement la charge à subir, et même si elle n'est en rien comparable à

un soldat de l'infanterie (une charge standard d'environ 27 kg), elle est en prendre en considération quant aux freins à la mobilité.

- Bien que les itinéraires ne présentent en général aucun problème sécuritaire majeur, comme indiqué précédemment, des vols peuvent se produire dans les sections les plus fréquentées. Il est traditionnellement conseillé aux pèlerins de garder leurs objets de valeur en sécurité, en particulier leurs passeports, leur argent et leurs appareils électroniques, ce qui implique la présence de systèmes *ad hoc* lors des haltes de nuit. Si les pèlerins solitaires, en particulier les femmes, peuvent avoir des inquiétudes en matière de sécurité, il n'en reste pas moins que le pèlerinage est mondialement reconnu pour sa communauté accueillante et solidaire.

Mise en œuvre de *hubs*

S'inscrivant dans l'imaginaire collectif comme une quête spirituelle profonde, le pèlerinage de Saint-Jacques-de-Compostelle incarne un parcours expérientiel où l'errance se transforme en une réflexion intime, portée par des rencontres enrichissantes et des défis à surmonter. La narration de Wright (2014), accompagnée de photographies prises par le chercheur lors de son pèlerinage, en constitue une parfaite illustration. Au cœur de l'expérience, l'organisation logistique joue un rôle déterminant, souvent négligé, alors qu'elle constitue le pilier sur lequel repose la concrétisation du pèlerinage. Les lieux de restauration ne sont pas de simples arrêts ; ils fonctionnent comme des *hubs* facilitant la progression du flux de pèlerins, en leur offrant à la fois répit et ravitaillement. Ces *hubs* permettent non seulement une gestion plus efficace du parcours, mais également une enrichissante expérience humaine et culturelle, en tous points mémorable. Chaque pause au sein des *hubs* contribue à tisser des liens, ce qui rend le pèlerinage d'autant plus révélateur de l'essence même du cheminement spirituel sous-tendu.

Hébergement

Il est évidemment impossible d'envisager un pèlerinage d'une telle ampleur sans la multiplication de ce que l'on nomme en logistique des « ruptures de charge », autrement dit des haltes indispensables pour un repos réparateur, à l'image des *caravanserais* présents au sein des anciennes routes de la soie (Polvonov, 2021). L'hébergement est ainsi l'un des aspects logistiques les plus importants pour les pèlerins, il conditionne le déroulement du pèlerinage sur plusieurs centaines de kilomètres, avec une vingtaine de kilomètres (en moyenne) parcourus chaque jour. Les infrastructures d'hébergement le long des quatre chemins se sont considérablement développées au fil des ans et les pèlerins disposent aujourd'hui d'un large éventail d'options, des auberges de base aux hôtels étoilés, aux maisons d'hôtes et aux hébergements privés :

- Les *albergues* réservées aux pèlerins sont le type d'hébergement le plus courant (voir la Figure 2). Elles vont des auberges municipales ou paroissiales de base aux auberges privées offrant davantage de commodités. Les auberges municipales fonctionnent souvent sur la base du « premier arrivé, premier servi », et proposent des chambres partagées de type dortoir pour une somme modique. De nombreuses auberges nécessitent une carte de pèlerin – un passeport spécial qui est tamponné à chaque arrêt – pour séjourner..
- Pour celles et ceux qui recherchent plus de confort ou d'intimité, notamment lorsqu'ils sont en couple, il existe de nombreux *casas rurales*, *pensiones* et hôtels le long des quatre chemins. Ceux-ci proposent des chambres privées, de meilleures installations et parfois des services supplémentaires tels que les repas ou la lessive. Bien que plus chers que les *albergues*, ils offrent un répit bienvenu à ceux qui préfèrent faire une pause dans la vie en communauté, qui constitue une dimension majeure du pèlerinage.
- Enfin, bien que moins courant, le camping constitue une option pour celles et ceux qui voyagent avec des tentes ou du matériel de couchage. Certaines auberges proposent des emplacements pour les tentes et il

existe également des emplacements de camping désignés le long de certains itinéraires. Le camping sauvage est généralement interdit dans certaines régions pour préserver l'environnement et la beauté naturelle des paysages traversés, et éviter les dégradations de campeurs peu scrupuleux.

Figure 2. Exemple d'hébergement de pèlerins à Gramat (Dordogne)



Source : © Le Grand Couvent (2024).

En bref, le pèlerinage de Saint-Jacques-de-Compostelle repose sur une infrastructure d'hébergement dont le parallèle est possible avec le modèle des *hubs*. Chaque *albergue* ou maison d'hôtes sert de point de transit, permettant aux pèlerins de se reposer et de se ravitailler, un peu comme des centres de distribution facilitant le transit de marchandises. Ces points d'hébergement sont stratégiquement situés, permettant une progression fluide des pèlerins sur de longues distances. En outre, l'augmentation des options d'hébergement est en phase avec la diversification des services au sein des chaînes logistiques, elle conduit les pèlerins à adapter leur expérience en fonction de besoins singuliers. Une telle flexibilité d'hébergement assure non seulement le confort des

pèlerins, mais joue également un rôle clé dans la gestion efficace des chemins, contribuant à la réussite globale du pèlerinage en tant qu'expérience humaine et spirituelle.

Alimentation

Si l'infrastructure d'hébergement correspond clairement à la mise en œuvre d'une logique de *hub*, il ne faudrait pas oublier qu'une alimentation adaptée est essentielle pour les pèlerins dans la mesure où le pèlerinage implique de longues marches épuisantes, consommatrices d'énergie (un pèlerin brûle environ 1 500 calories par jour). Les *hubs* doivent par conséquent intégrer des options de restauration le long des différents itinéraires, allant des épiceries et marchés aux restaurants et cafés spécialement destinés aux pèlerins. Ces établissements doivent proposer des repas équilibrés, riches en glucides et en protéines, afin de répondre aux besoins nutritionnels spécifiques des pèlerins, une condition nécessaire pour leur récupération et leur performance quotidienne. En intégrant des choix alimentaires variés, allant des plats traditionnels aux options végétariennes et locales, les *hubs* peuvent également enrichir l'expérience culturelle des pèlerins :

- La plupart des villes et villages situés sur les quatre chemins principaux proposent des menus spéciaux pour pèlerins (ou *menús del peregrino*), dans des restaurants mettant à disposition des repas abordables composés de plusieurs plats. Ceux-ci comprennent généralement du pain, de la soupe, de la salade, un plat principal copieux comme de la viande ou du poisson grillé, un dessert et du vin. Il s'agit de menus sont conçus pour être nourrissants et nutritifs afin de répondre aux exigences physiques de la marche.
- Pour les pèlerins soucieux de leur budget, ou celles et ceux qui préfèrent cuisiner leurs propres repas, la plupart des villes et villages disposent d'épiceries ou de marchés. Les pèlerins peuvent y acheter des provisions telles que du pain, du fromage, des fruits et des conserves. Certaines auberges disposent également de cuisines communes où les pèlerins

peuvent préparer leurs repas dans un esprit communautaire propice aux échanges culturels, expérientiels, voire spirituels.

À l'image de l'hébergement, l'alimentation joue un rôle crucial en tant que dimension clé de l'expérience mémorable des pèlerins. Or, tout comme les *hubs* facilitent le transfert efficace de produits entre différents points de l'espace, et donnent lieu à des analyses approfondies sur leur localisation idéale (Lu *et al.*, 2018), les lieux de restauration et d'approvisionnement permettent une gestion optimale des ressources énergétiques des pèlerins « en circulation ». Les épicerie, marchés et restaurants agissent comme des sortes de plateformes d'échange, offrant des repas adaptés soutenant la charge physique du pèlerinage. La diversité culinaire renforce également le tissu social de la communauté, transformant chaque repas en une opportunité de partage et d'enrichissement personnel. Ainsi, l'alimentation devient un élément fondamental du voyage, contribuant non seulement à la survie physique mais aussi à la convivialité de l'expérience. Sans l'existence de *hubs* astucieusement déployés dans l'espace, une telle réalité serait-elle finalement possible ?

Discussion

La logistique du pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle constitue une composante négligée, et pourtant cruciale, d'une expérience mémorable sur le plan spirituel. Alors que le pèlerinage continue de gagner en popularité, y compris parmi les non-croyants, les défis liés à la gestion des flux deviennent de plus en plus complexes. Comme les travaux d'Eiglier et Langeard (1987) sur la servuction l'ont indiqué dès les années 1980, la logistique garantit la coordination des ressources nécessaires à la fourniture de services, elle rationalise les opérations en vue de contribuer à une démarche servicielle sans faille. De ce point de vue, la logistique du pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle revêt des implications théoriques et managériales non négligeables, pouvant alimenter plus généralement une réflexion sur la logistique des services. À ce titre, à la suite de la contribution de Trono (2017), des recherches futures sont essentielles pour explorer de quelle manière

l'organisation logistique du pèlerinage peut gagner en efficacité en vue de vivre l'expérience la plus enrichissante possible.

Implications théoriques

Comme nous l'avons argumenté, la logistique du pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle tient une place significative dans l'expérience globale vécue par les pèlerins. La qualité, l'accessibilité et la durabilité de la logistique influencent non seulement le voyage physique, mais aussi le cheminement spirituel et émotionnel, comme pour d'autres pèlerinages à travers le monde (Shimazaki et Wagner, 2005). Sur le plan conceptuel, le cas étudié permet d'enrichir la théorie de l'économie de l'expérience, reposant sur l'idée que les consommateurs sont à la recherche d'expériences mémorables et significatives pour lesquelles la performance logistique ne doit pas être négligée. Par exemple, l'expérience vécue lors de la fréquentation d'un parc d'attractions dépend fortement de la qualité et de la fiabilité des opérations logistiques (maintenance des équipements, gestion des files d'attente, approvisionnement des magasins et restaurants, etc.) (Delaitre *et al.*, 2010). Selon un registre comparable, la logistique du pèlerinage soutient une expérience totale permettant aux pèlerins de se concentrer sur une introspection personnelle sans être gênés par une infrastructure inadéquate ou une médiocre prestation de services.

Par ailleurs, à mesure que le pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle se démocratise, la question de sa réelle authenticité se pose avec acuité. L'équilibre entre la fourniture de commodités modernes en matière de logistique et le maintien de la nature traditionnelle et austère, voire ascétique, du pèlerinage tel qu'il a été pensé depuis des siècles constitue un défi majeur. En effet, un puissant courant de recherche en marketing, depuis la contribution séminale d'Holbrook (1993), porte sur la manière dont l'authenticité émerge de la relation émotionnelle entre le consommateur et le produit (ou le service). Or, avec une logistique de plus en plus sophistiquée, ou même « industrialisée », au niveau de l'hébergement, du transport et de la nourriture, il n'est pas sûr que

l'authenticité perçue de l'expérience du pèlerinage reste intacte. Le défi consiste à repenser l'offre pour concilier confort moderne et profondeur spirituelle, tout en évitant la banalisation commerciale. Une telle tension entre tradition et modernité suscite des débats parmi les chercheurs sur la gestion de l'authenticité dans des contextes spirituels en évolution.

Enfin, le pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle offre un aperçu stimulant de la manière dont des activités touristiques à grande échelle peuvent être gérées sur le plan capacitaire en vue de minimiser leur impact environnemental. Le cas des véritables encombrements sur le Mont-Everest, et leurs impacts dramatiques sur le plan écologique, est suffisamment médiatisé pour ne pas avoir à revenir sur ce point (Neupane *et al.*, 2025). La capacité logistique d'accueil fait référence au nombre maximal de visiteurs qu'une destination peut accueillir sans endommager l'environnement ou dégrader l'expérience des futurs visiteurs. La popularité croissante du pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle soulève incontestablement des questions à ce niveau pour les différents itinéraires, en particulier ceux qui traversent des zones écologiquement sensibles. Les pressions liées à l'afflux constant de pèlerins aux autorités locales et aux gestionnaires du patrimoine de déployer des stratégies durables. Celles-ci incluent le management des déchets, la régulation des flux de pèlerins, et la préservation des habitats naturels.

Implications managériales

L'une des implications managériales les plus immédiates liées à la logistique du pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle est l'impérieuse nécessité d'une gestion efficace des infrastructures. Sachant que plusieurs pays et régions, avec plusieurs points de départ à travers l'Europe, sont concernés, le pilotage de ce vaste réseau de routes et de *hubs* présente deux défis logistiques majeurs. D'une part, l'érosion et l'usure causées par le trafic piétonnier exigent un entretien continu pour garantir que les sentiers restent sûrs et accessibles. D'autre part, dans la mesure où plusieurs espaces géographiques sont traversés, il est donc essentiel de coordonner les efforts des différentes

municipalités, des gouvernements locaux et des offices de tourisme. Enfin, la construction de nouvelles aires de repos, d'hébergement et de services sanitaires doit respecter les paysages naturels et le patrimoine architectural, en y associant la mise en place de systèmes de réservation ou de quotas pour éviter les surcharges des infrastructures et préserver le caractère authentique de l'expérience.

Concernant les *hubs*, en haute saison, notamment en été, les auberges et autres structures peuvent être surpeuplées, conduisant les pèlerins à avoir du mal à trouver des lits, une réelle source de tensions qui nuit à la qualité perçue de l'expérience. Des prévisions appropriées et une infrastructure évolutive sont ainsi nécessaires pour gérer les fluctuations du nombre de pèlerins. La gestion de la qualité et de la disponibilité des hébergements tout au long des quatre chemins est essentielle afin de s'assurer que l'expérience reste confortable et sûre pour les pèlerins. Il reste à relever un dernier défi logistique, largement abordé dans l'article : nourrir l'afflux de pèlerins. Le pèlerinage représente une opportunité économique importante pour les fournisseurs locaux de produits alimentaires, notamment les restaurants, les épiceries et les marchés de producteurs. Cependant, la gestion de l'approvisionnement alimentaire pour répondre à la demande, en particulier dans les *hubs* secondaires, exige une coordination entre les entreprises locales et les sociétés prestataires impliquées dans les chaînes logistiques alimentaires.

L'utilisation de solutions technologiques telles que des applications mobiles facilitant la réservation en temps réel d'un hébergement devrait offrir aux pèlerins une meilleure visibilité sur les disponibilités et réduire les frictions liées à une insuffisance capacitaire. Ces technologies peuvent également aider à optimiser la répartition des flux de pèlerins, en les orientant vers des itinéraires moins fréquentés ou des périodes de l'année plus calmes, ce qui contribuerait à réduire la pression sur les *hubs* principaux. Par ailleurs, l'usage de capteurs permettrait une surveillance précise et en temps réel des niveaux d'affluence et ainsi éviter les engorgements grâce à un meilleur lissage des flux. Grâce à eux, les gestionnaires disposeront de données précieuses facilitant la

prise de décisions rapides en matière d'allocation et réallocation des ressources. Il est finalement possible d'espérer du recours à des solutions technologiques une réponse plus rapide en cas de problèmes liés aux conditions météorologiques ou à la sécurité.

Conclusion

La logistique du pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle est un sujet vaste, englobant la planification de l'itinéraire, l'hébergement, la nourriture, le transport, la santé et la sécurité des pèlerins. Si les infrastructures modernes rendent le pèlerinage accessible à un large éventail de personnes, même lorsqu'elles ont un âge avancé, une préparation minutieuse et une compréhension des exigences logistiques qu'il implique sont essentielles pour vivre une expérience enrichissante et mémorable. Qu'ils parcourent le chemin français avec son ensemble développé de services ou qu'ils s'attaquent au *camino primitivo* plus accidenté, les pèlerins doivent emprunter un réseau complexe de routes et de *hubs* pour atteindre leur destination. En fin de compte, les défis logistiques du pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle que chaque pèlerin surmonte font partie de son parcours spirituel ou personnel. Il n'empêche que les différences logistiques entre les quatre chemins doivent être connues en amont, au risque de sous-estimer les difficultés et impacter négativement l'expérience vécue.

La poursuite de l'investigation est indispensable compte tenu des enjeux en présence, autant sur le plan économique que sur le plan sociétal. Trois avenues de recherche nous semblent particulièrement pertinentes. La première piste consiste à étudier la relation entre la satisfaction ressentie par les pèlerins et la performance logistique à partir d'enquêtes évaluant l'impact de facteurs tels que la qualité de l'hébergement, la disponibilité de la nourriture et les services de transport. Une deuxième piste consiste à examiner l'impact environnemental du pèlerinage par une étude approfondie des effets de l'augmentation du trafic piétonnier sur les écosystèmes naturels, en particulier les environnements fragiles. Une troisième piste consiste à identifier les

opportunités – et les coûts – d'utilisation des technologies dans la logistique du pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle, en mettant en lumière comment celles-ci améliorent ou, au contraire, dégradent l'expérience vécue.

En somme, la logistique du pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle est loin de se limiter à la gestion pratique des déplacements et des ressources. Elle s'inscrit dans une dynamique plus large où chacune des dimensions logistiques contribue à forger le souvenir d'une expérience unique pour le pèlerin. Au-delà des préoccupations matérielles, c'est la perspective spirituelle ou humaniste du voyage qui émerge comme un élément essentiel. Les échanges entre pèlerins, le partage des récits et la solidarité se tissant sur le chemin sont autant de moments précieux pour l'âme. Les infrastructures, bien que nécessaires, ne sont pas suffisantes pour préserver l'authenticité de l'expérience vécue. En d'autres termes, le pèlerinage se présente non seulement un défi physique, mais également comme une quête intérieure invitant chaque pèlerin à une profonde introspection. Mieux comprendre la logistique du pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle, c'est sans aucun doute saisir toute la richesse d'un cheminement personnel allant bien au-delà des kilomètres parcourus.

Références bibliographiques

- Cova, V., et Cova, B. (2022). Réenchanter l'expérience de consommation par la douleur : un moyen « magique » d'accéder au salut ? In des Garets, V., et Paché, G. (Éds.), *Variations sur la consommation et la distribution : individus, expériences, systèmes* (pp. 51-57). Aix-en-Provence : Presses Universitaires de Provence.
- Delaitre, L., Leloup, J., et Molet, H. (2010). Centre de distribution urbaine unique : opportunité ou illusion ? Éléments de réponses à partir d'une analogie avec un parc d'attraction. *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 29, n° 2, pp. 49-70.
- Devereux, C., et Carnegie, E. (2006). Pilgrimage: journeying beyond self. *Tourism Recreation Research*, Vol. 31, n° 1, pp. 47-56.

- Eiglier, P., et Langeard, E. (1987). *Servuction : le marketing des services*. Paris : McGraw-Hill.
- Feldman, J. (2017). Key figure of mobility: the pilgrim. *Social Anthropology*, Vol. 25, n° 1, pp. 69-82.
- Holbrook, M. (1993). Nostalgia and consumption preferences: some emerging patterns of consumer tastes. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, n° 2, pp. 245-256.
- Jarraud, N. (2024). *Le déclin d'une destination touristique à l'aune de la COVID-19 : le cas de Lourdes*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- Lagarde, D., et Rayssac, S. (2021). « Plus on y va, plus on a envie d'y aller » : questionner l'envie de revenir sur les Chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle. *Belgeo : Revue Belge de Géographie*, n° 2, Article 49228.
- Lois-González, R.-C., Santos, X.-M., & Romero, P.-T. (2018). The Camino de Santiago de Compostela: the most important historic pilgrimage way in Europe. In Olsen, D., et Trono, A. (Eds.), *Religious pilgrimage routes and trails: sustainable development and management* (pp. 72-87). Wallingford: CAB International.
- Lopez, L. (2014). How long does the pilgrimage tourism experience to Santiago de Compostela last? *International Journal of Religious Tourism & Pilgrimage*, Vol. 1, n° 1, Article 2.
- Lu, H., Li, L., Zhao, X., et Cook, D. (2018). A model of integrated regional logistics hub in supply chain. *Enterprise Information Systems*, Vol. 12, n° 10, pp. 1308-1335.
- Neupane, S., Pinto, H., et Pintassilgo, P. (2025). Mountain tourism stakeholders' perspectives on waste management: the case of Everest in Nepal. *Tourism Planning & Development*, à paraître.
- Paché, G. (2023). Tourisme religieux : de quoi la logistique urbaine est-elle le nom ? *Revue de Management et de Stratégie*, janvier, Article a411.
- Pazos Otón, M., et Lois González, R. (2013). Mobility management in a historical and tourist city: the case of Santiago de Compostela (Spain). In Pina, H., Martins, F., et Ferreira, C. (Eds.), *The overarching issues of the European space* (pp. 237-267). Porto: Fundação Universidade do Porto.

Paché G., 2024, Dimensions logistiques inexplorées d'une expérience mémorable : le pèlerinage à Saint-Jacques-de-Compostelle, *Revue de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr, VA Press

Polponov, J. (2021). Caravanserais on the great Silk Road and their archeological site. *American Journal of Social Science & Education Innovations*, Vol. 3, n° 2, pp. 80-87.

Shimazaki, H., et Wagner, P. (2005). Managing pilgrimage. *Japanese Journal of Human Geography*, Vol. 57, n° 2, pp. 195-205.

Trono, A. (2017). Logistics at holy sites. In Leppäkari, M., et Griffin, K. (Eds.), *Pilgrimage and tourism to holy cities: ideological and management perspectives* (pp. 113-128). Wallingford: CAB International.

Wright, J. (2014). The pilgrimage to Santiago de Compostela, Spain. *Focus on Geography*, Vol. 57, n° 1, pp. 25-40.