



**HAL**  
open science

## Pour une intelligence économique du lien “ tourisme et territoires ”

Nathalie Fabry

► **To cite this version:**

Nathalie Fabry. Pour une intelligence économique du lien “ tourisme et territoires ”. Sciences de l'information et de la communication. Université de Poitiers, 2021. tel-03278968

**HAL Id: tel-03278968**

**<https://hal.science/tel-03278968>**

Submitted on 6 Jul 2021

**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.



Habilitation à Diriger les Recherches en Sciences de l'Information et de communication

CNU 71ème section

---

# Pour une intelligence économique du lien « tourisme et territoires »

**Nathalie FABRY**

Soutenance le 29 juin 2021

## Jury

Madame **Claudine BATAZZI**, Professeure, Université Côte d'Azur (\*)

Monsieur **Christian BOURRET**, Professeur, Université Gustave Eiffel

Madame **Nicole D'ALMEIDA**, Professeure, CELSA - Paris Sorbonne

Madame **Sylvie LELEU-MERVIEL**, Professeure, Université Polytechnique Hauts-de-France (\*)

Monsieur **Christian MARCON**, Professeur, Université de Poitiers (\*)

Monsieur **Nicolas MOINET**, Professeur, Référent de l'HDR, Université de Poitiers

Madame **Claire OGER**, Professeure, Université Paris Est Créteil

(\*) rapporteur / rapportrice

*A Sylvain, le complice à toute épreuve*

*A J.S Bach qui a tant accompagné mon écriture*

## Remerciements

Le proverbe chinois « *ne crains pas d'avancer lentement, crains seulement de t'arrêter* » semble pouvoir parfaitement résumer ma démarche d'HDR. Du projet à son aboutissement il s'est écoulé un certain temps ...

Mais comme le dit le poète (Verhaeren) la « *douce attente* », présente désormais un certain intérêt. Le monde est sens dessus-dessous en raison d'un virus (Covid-19) et mon secteur d'activité de prédilection - le tourisme - déjà perturbé par la transition numérique et écologique, est à l'arrêt voire anéanti par cette crise sanitaire mondiale.

Rien de tel pour oser ...

- Oser proposer une démarche fondatrice en SIC sur le lien « tourisme et territoires »;
- Oser proposer de réassurer un avenir aux territoires à vocation touristique qui, à défaut d'être radieux, devrait pouvoir ambitionner d'être « sage »;
- Oser penser l'impensé grâce à l'intelligence économique.

C'est dans cet état d'esprit qu'a été finalisée cette HDR, notamment la programmation de recherche, pour l'essentiel positionnée dans le « monde d'après », sans que raison et discernement ne se perdent, car comme l'écrit Saint-Exupéry, « *L'avenir, tu n'as pas à le prévoir, mais à le permettre* ».

Merci à Nicolas MOINET, mon référent d'HDR, très conciliant et surtout patient qui a accompagné cette réflexion et cette évolution.

Merci à Christian BOURRET qui a fini par me convaincre de l'intérêt d'ancrer le tourisme dans l'intelligence territoriale.

# Sommaire

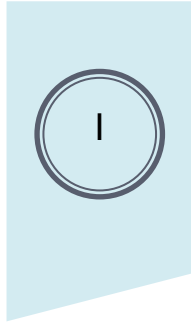
## Volume I – Trajectoire personnelle et trajectoire de recherche

Introduction.....	7
I Curriculum Vitae Détaillé.....	10
Informations personnelles.....	10
Lecture accélérée de notre parcours.....	11
Résumé de carrière.....	11
Résumé de nos activités.....	13
Expérience, statut et études supérieures.....	16
Responsabilités collectives et administratives.....	17
Direction d'une composante depuis octobre 2016.....	17
Responsabilités dans les projets et la vie collective de l'établissement.....	19
Participation à des commissions de recrutement.....	20
Mandats nationaux.....	20
Participation au Cluster Tourisme Paris Val d'Europe.....	20
Responsabilités pédagogiques.....	21
Direction pédagogique de diplômés : Master Tourisme.....	22
Présidence et participation à des jurys.....	24
Missions d'ingénierie pédagogique à l'étranger.....	24
Entreprenariat.....	25
Participation à un groupe de travail.....	25
Enseignement.....	25
Enseignements actuels.....	26
Autres enseignements.....	30
Innovation pédagogique.....	32
Enseignements dispensés avant 2015.....	33
Recherche.....	35
Thèses et HDR.....	36
Réseaux professionnels et de recherche.....	38
Participation à des projets de recherches interdisciplinaires.....	38
Organisation de colloques et de manifestations scientifiques.....	40
Activités éditoriales.....	41
Expertises, rapports et évaluations.....	42
Diffusion du savoir et rayonnement.....	43
Production scientifique.....	44
ACL - Articles scientifiques.....	45
ACLN - Autres articles.....	47
DO - Direction d'ouvrages ou de revues.....	48
OS - Chapitres d'ouvrages scientifiques.....	49
ACTI - Congrès internationaux.....	51
ACTN - Congrès nationaux (avec actes).....	53
AFF - Communication par affiche dans un congrès international.....	54
COM - Communication.....	54
AP - Autres productions.....	55
II Notre trajectoire de recherche ancrée aux territoires et aux acteurs en réseaux.....	57
Thème I - Mondialisation, ouverture et attractivité des pays vis-à-vis des investissements étrangers.....	59
1. Les soubassements théoriques.....	61
2. Les IDE dans un monde en transition.....	64
3. Les institutions comme déterminants des IDE.....	65
Thème II - Knowledge Transfer, FMN et engagement de l'investisseur étranger.....	68
1. Le « modèle japonais » en question.....	70

2. Les pays en transition et l'engagement de l'investisseur étranger.....	74
Thème III - Attractivité des territoires et tourisme.....	77
1. L'attractivité des territoires .....	79
2. Attractivité des destinations touristiques.....	83
Thème IV - Clustérisation des activités et cluster de tourisme.....	94
1. Différenciation des territoires et principe de clustérisation.....	96
2. Le cluster de tourisme.....	100
Conclusion.....	106
Bibliographie du Volume I.....	107

## **Volume II – Partie réflexive et programmatique de recherche**

Introduction.....	123
I Notre positionnement théorique et scientifique au regard de la discipline des SIC.....	125
Section I - Le contexte SIC de nos recherches : Transition numérique et tourisme .....	126
1. Tourisme et intégration des TIC : une évolution irréversible dans la mondialisation.....	128
2. Transition numérique : s'inscrire dans la chaîne de valeur de l'économie numérique .....	131
Section II - Notre démarche scientifique .....	140
1. Positionnement scientifique et épistémologique .....	140
2. Les notions fondatrices mobilisées relevant des SIC .....	146
3. Adossement de notre démarche à un environnement institutionnel et relationnel SIC.....	155
II Notre recherche programmatique : Proposer une lecture SIC du lien « tourisme et territoires » ....	164
Axe I - Une lecture SIC du territoire touristique.....	167
Objectif.....	167
Préambule : destination touristique versus territoire touristique .....	167
Contexte analytique : intelligence et résilience des villes .....	169
Programme de recherche : l'intelligence comme fondement, la sagesse comme projet.....	176
Axe II – Tourisme et intelligence économique .....	184
Objectif.....	184
Préambule : le changement de paradigme .....	184
Contexte analytique .....	188
Programme de recherche : un dispositif d'IE pour le tourisme autour de la small Data .....	195
Synthèse .....	205
Conclusion.....	208
Sélection raisonnée de 10 publications.....	210
I. - Introduction à la thématique Intelligence Économique, Données, Résilience et Territoires.....	211
II – Au-delà de la Covid-19 : la gouvernance résiliente des territoires touristiques.....	214
III – La question du numérique au cœur de l'IE et des territoires .....	217
IV- Le devenir du cluster tourisme Paris Val d'Europe : une affaire d'intelligence économique.....	227
V- The French-style Smart Cities .....	238
VI- De la smart city à la wise city .....	252
VII- Resilience, tourist destination and governance: an analytical framework.....	270
VIII- Le tourisme de l'ère Post-Covid : entre changement de paradigme, résilience et intelligence.....	278
IX- La gestion intelligente des destinations tirées par les émotions et les small data.....	280
X- Analyse du discours média sur la compréhension de l'espace touristique : le cas de la smart destination.....	289
Bibliographie du Volume II.....	297



Volume I

**Trajectoire personnelle  
et  
Trajectoire de recherche**

*« L'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre »  
A. de Saint-Exupéry - Citadelle*

# INTRODUCTION

## Les motivations d'une économiste pour les Sciences de l'Information et de la communication (SIC)

Pourquoi une économiste, de surcroît titulaire d'une HDR en sciences économiques (économie internationale), désire-t-elle, après plusieurs années d'études approfondies et de publications, se réorienter dans la discipline des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) ? Telle est, semble-t-il, l'énigme à résoudre avant d'aller plus en avant dans la présentation de notre travail académique. Nous voyons deux raisons majeures à notre nouvel ancrage disciplinaire : une raison *objective* liée à notre discipline d'origine et à notre thématique de recherche et une raison plus *subjective* liée à la fertilisation croisée avec des chercheurs en SIC depuis de nombreuses années.

### De la mesure à l'observation et l'évaluation

Les sciences économiques constituent une discipline des sciences sociales. L'information est traitée pour fixer les prix des biens et des services, pour fixer les stratégies des acteurs, etc. De ce fait, elle peut être considérée comme une discipline voisine des SIC. En tant qu'économiste nous étudions les liens entre le tourisme, activité transversale par excellence, et le développement des territoires. Les interrelations des parties prenantes sur un territoire à vocation touristique en vue de le rendre attractif et compétitif sont en prise directe avec l'usage que font les acteurs de l'information, avec leur méthode de communication, leurs interrelations, etc. Par ailleurs, à l'heure du numérique, les outils traditionnels de l'économie (optimisation, mesure) sont certes nécessaires mais gagnent à être complétés par une réflexion sur la place de la donnée numérique (Data). Plus que la mesure c'est l'observation, la collecte de l'information et le traitement de cette information qui devient un élément essentiel de compréhension de la complexité du monde contemporain. Les instruments de l'analyse économique semblent insuffisants en matière d'appréhension et surtout d'observation des comportements, des pratiques et usages et de dispositifs.

Au moment où une lecture complexe des interactions s'impose, les sciences économiques semblent se focaliser sur la mathématisation du savoir et donc accorder une priorité à la modélisation mathématique et au traitement économétrique de données statistiques. Or de notre point de vue, c'est la nature même de l'information qui doit être questionnée. Comment est-elle produite ? Quelle est sa finalité, comment la traiter ? En d'autres termes, le basculement SIC de notre réflexion s'impose au moment où il ne s'agit plus de récupérer et de traiter des données statistiques mais, à l'heure de la Data (numérique), d'offrir de nouveaux instruments d'interprétation de l'information à des acteurs en quête de sens pour l'action et de compréhension du monde.



## **Une longue fertilisation croisée avec des chercheurs en SIC**

L'Université de Marne-la-Vallée, devenue au 1<sup>er</sup> janvier 2020 l'Université Gustave Eiffel, a toujours été fortement impliquée dans les méthodes et outils d'analyse de l'information. Compte tenu de la nature de nos travaux, il m'a été possible de m'insérer au sein de l'axe thématique « Information stratégique » de l'équipe d'accueil 2549 « Ingénierie des Systèmes d'Information Stratégique et décisionnels » (ISIS) et en particulier au domaine « intelligence économique et gestion des connaissances ». Plus particulièrement, il nous a été donné l'occasion de développer nos recherches au sein des pôles analytiques liés à *l'environnement international et à la compétitivité* et à celui du *management de l'information et des connaissances* pour reprendre la terminologie et la classification du référentiel de formation en intelligence économique réalisé sous la direction d'Alain Juillet (2004). Nous nous sommes aperçus que le domaine des SIC s'était approprié certaines des thématiques auparavant fortement ancrées en sciences économiques et en particulier en économie internationale, notre (ex) terrain de prédilection. La dissolution de l'ISIS a donné corps au DICEN-IDF équipe à laquelle j'appartiens désormais.

Notre expérience d'enseignant-chercheur à l'Université Gustave Eiffel et en particulier au sein de l'une de ses composantes, l'Institut Francilien d'Ingénierie des Services (IFIS), nous permet de confronter régulièrement les points de vue et démarches et de comprendre combien les problématiques et les thèmes de recherche en SIC pouvaient être un support fertile pour nos propres recherches, en particulier en termes d'intelligence économique appliquée aux territoires touristiques.

## **Notre trajectoire de recherche en dynamique**

Si on raisonne en terme dynamique, la première phase de nos travaux correspond à l'étude des stratégies de localisation des firmes étrangères dans un pays par le prisme des déterminants des investissements directs étrangers (IDE) et des critères de localisation des acteurs. D'abord pris sous l'angle d'un pays émetteur - le Japon - nos travaux se sont orientés sur les pays récepteurs (pays hôtes) notamment les pays en transition d'Europe et d'Asie qui, suite à leur ouverture internationale, constituaient, du moins à court terme, un « eldorado » pour les firmes occidentales. A l'échelle du pays hôte, nous avons pu analyser avec notre collègue Sylvain Zeghni, le lien « IDE et institutions » et envisager le rôle des institutions en termes de levier de croissance et d'attractivité pour les pays récepteurs. Une lecture croisée firmes multinationales (FMN) et pays hôtes nous a également permis de travailler sur les transferts de compétences (*Knowledge transfer*) au sein des FMN en particulier des transferts de compétences au sein des transplants japonais en Europe et de montrer que l'engagement de l'investisseur étranger, concept que nous avons développé, représentait un levier essentiel de la performance des filiales surtout en matière de qualification de la main d'œuvre, de transformation du travail et plus généralement de changement social.

La deuxième période correspond à nos travaux orientés sur l'analyse de l'attractivité des territoires comme fixateur des acteurs et des activités socio-économiques notamment touristiques. Nous avons adopté une lecture orientée sur les territoires et leurs parties-prenantes notamment pour les territoires à vocation touristique communément dénommés destinations touristiques. La mise en réseau des acteurs, l'introduction de clusters d'activités en particulier de clusters de tourisme, et plus généralement les ressorts de l'attractivité des destinations touristiques et le principe de développement des territoires

par le tourisme résumant nos préoccupations en recherche. Ces dernières années, le tourisme étant désormais considéré comme une activité structurante pour les territoires et un terrain de la transformation numérique, nous y ajoutons une lecture axée intelligence économique en lien avec les territoires et les Data à travers la notion, encore à stabiliser, de territoire / destination « sage » (wise), dérivée du territoire intelligent et de la Smart City. Cette dernière thématique occupe l'essentiel de nos réflexions actuelles et porte notre ancrage aux SIC.

Au cours de ce travail d'HDR, nous allons montrer que notre cheminement intellectuel puise ses sources dans l'économie internationale et dans l'intelligence économique et territoriale pour s'ancrer théoriquement et scientifiquement dans le domaine des SIC, ce que le **volume II** tentera de prouver en proposant un agenda programmatique en recherche-action basé sur une lecture SIC du lien « tourisme et territoires ».

Ce premier volume est scindé en deux parties. La première présente notre parcours professionnel dans un CV détaillé et argumenté. La deuxième partie présente notre trajectoire de recherche en montrant que depuis l'origine elle est ancrée aux territoires et aux acteurs en réseaux.

# I

## CURRICULUM VITAE DETAILLE

### Informations personnelles

---



#### **Nathalie FABRY**

Maître de conférences à l'Université Gustave Eiffel  
Intelligence économique – Intelligence territoriale – Tourisme

#### Distinctions

Palmes académiques : Chevalier en 2011 et Officier en juillet 2019

#### Langues

*Anglais* : Autonomie (C1) + Certificat UPEMI English Medium of Instruction Certificate, délivré par le Service Commun des Langues, UPEM, janvier 2017

*Allemand* : Courant

#### Divers :

Alumni Fulbright

Santé, Sécurité au Travail

Formée aux gestes qui sauvent (2019)

#### Grade détenu :

Maître de Conférences, Classe exceptionnelle sur avancement national du CNU – juin 2018

### Coordonnées professionnelles

#### Adresse postale :

Université Gustave Eiffel - Bâtiment Érasme - 5 Bd Descartes - Champs-sur-Marne - 77454 Marne-la-Vallée cedex 2

#### Localisation :

IFIS - Campus de Val d'Europe – 6-8 cours du Danube - 77700 Serris

Bureau 117 - ☎ : 06 71 77 71 42 - ☎ : 01 60 95 78 03 (professionnel)

@ : [nathalie.fabry@univ-eiffel.fr](mailto:nathalie.fabry@univ-eiffel.fr)

<https://www.univ-gustave-eiffel.fr>



Page perso : [https://pagespro.univ-gustave-eiffel.fr/nathalie-fabry?no\\_cache=1](https://pagespro.univ-gustave-eiffel.fr/nathalie-fabry?no_cache=1)

Page HAL : <https://cv.archives-ouvertes.fr/nathalie-fabry>

## **Lecture accélérée de notre parcours**

---

### **Résumé de carrière**

Après avoir suivi un cursus universitaire à l'Université Aix-Marseille II (DEUG 1984, Licence d'économie internationale 1985), nous avons confirmé notre spécialisation en économie internationale à l'Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne où nous avons obtenu notre maîtrise (1986) puis DEA (1987). Nous avons ensuite eu l'opportunité d'obtenir une allocation de recherche du Ministère de l'enseignement supérieur pour financer notre thèse qui portait sur les déterminants des investissements directs japonais dans la CEE sous la direction du Pr. Bernard Lassudrie-Duchêne. Nous faisons partie de la génération qui a « inauguré » le statut d'allocataire-moniteur et qui a pu enchaîner dans la foulée sur celui d'ATER. A ce titre, nous avons pu donner de nombreux TD en économie internationale, en macro-économie et en Histoire de la pensée économique à l'UFR d'Économie de Paris 1 - Panthéon-Sorbonne et de Paris 2 - Assas.

Notre goût pour l'enseignement s'étant confirmé pendant nos années de préparation de notre thèse, nous avons décidé, après la soutenance, d'embrasser la carrière d'enseignant-chercheur. Nous avons tenté le concours de Maître de Conférences et avons obtenu un premier poste à l'Université de Rennes 1 à la rentrée 1992. Trois ans plus tard (oct. 1995), après l'obtention de notre *exeat*, nous avons postulé à la mutation à l'Université de Marne-la-Vallée, alors université « jeune » et « pionnière ».

Cela fait maintenant plus de 20 ans que nous travaillons dans cette université créée en 1989 sous le statut dérogatoire et devenue université en 1991. Les évolutions institutionnelles aidant, les noms et acronymes de l'université changeant - Université de Marne-la-Vallée (UMLV) puis UPEMLV puis UPEM (Université Paris-Est Marne-la-Vallée) et maintenant Université Gustave Eiffel (UGE) – nous avons l'impression d'avoir évolué au sein de plusieurs universités ! A défaut de mobilité institutionnelle, nous avons réalisé une mobilité entre deux composantes (de l'UFR d'économie et de gestion vers l'IFIS) et deux sites géographiques (du campus de Champs sur Marne vers celui de Val d'Europe).

Notre parcours professionnel traduit notre engagement sans faille, avec un positionnement d'interface et de développement de partenariats, à la fois en enseignement et en recherche. Notre parcours entre en résonance avec l'interdisciplinarité des SIC en s'adossant sur la notion d'ingénierie (pluridisciplinarité et démarche métiers, correspondant à la spécificité de l'IFIS (Institut Francilien d'Ingénierie des Services), abordée, notamment en recherche, dans une perspective critique.

Tout au long de notre carrière, et depuis notre arrivée à la désormais Université Gustave Eiffel, nous avons toujours allié partenariats internationaux, enseignement, recherche et professionnalisation. Cela nous permet de contribuer au rayonnement de l'Université Gustave Eiffel auprès d'organismes institutionnels, de professionnels, de réseaux d'entreprises, de communautés de chercheurs et d'institutions internationales. Cela nous permet en retour d'adosser nos enseignements à l'innovation axée autour du numérique et la recherche-action orientée études de cas et études des usages (*uses-cases*).

Nos activités pédagogiques en tant que responsable de diplômés ont consisté à accompagner le basculement d'un Institut Universitaire Professionnalisé « Métiers du transport, de l'hôtellerie, du Tourisme et des Loisirs », dit IUP Tourisme, que nous avons

dirigé entre 2002 et 2004 en Master « Ingénierie des Services » (spécialité ingénierie du tourisme) (2005-2010) puis Master « Management du Tourisme » professionnel et recherche (2010-2014) et maintenant en Master « Tourisme » (depuis 2015). Ces responsabilités nous ont conduites à chercher à asseoir la renommée du Master parmi les professionnels nationaux et étrangers et à développer les coopérations internationales intra-UE et hors UE dans les pays émergents et en transition (doubles diplômes, accords Erasmus) particulièrement désireux de développer le secteur du tourisme. En tant que responsable pédagogique, nous avons eu l'occasion d'initier l'adaptation des formations tant aux changements institutionnels (passage au LMD) qu'aux mutations de l'environnement socio-économique et technologique (transition numérique).

Les thèmes de nos enseignements ont évolué. Au début, ils ont été centrés sur l'économie internationale, et concernent désormais en priorité le secteur des services, notamment le tourisme. C'est un secteur complexe, fortement internationalisé, qui mobilise l'intelligence économique et territoriale, la communication des organisations et les enjeux d'information et la communication dans les mutations contemporaines. Nos enseignements ont donc progressivement intégré ces enjeux d'information et de communication pour le tourisme puis les dimensions de l'intelligence économique dans une perspective territoriale (les destinations touristiques comme territoires de pratiques) puis les dimensions réseaux d'acteurs localisés et clusters et enfin les *Smart destinations / Smart cities*.

Les mutations et la complexification du secteur du tourisme à l'ère numérique nous ont conduite à réfléchir sur l'évolution des compétences et des métiers et à ajuster nos pratiques pédagogiques. Il s'est agi de mettre en place des méthodes pédagogiques innovantes comme le *blended-learning* (cours magistral inversé), le mode projets transversaux, la mise en place de cours de soutien et de mise à niveau en e-learning et la conception de cours en e-Learning via le dispositif Moodle, le suivi individuel des étudiants pour l'élaboration de leur ePortfolio et surtout le « mode compétences ». Pourquoi mettre en œuvre une telle démarche ? Pour faire évoluer le dispositif de formation et d'évaluation, en particulier mieux intégrer les savoirs, armer les étudiants à affronter la complexité du tourisme à l'ère de la transformation numérique, valoriser leur trajectoire personnelle ; renforcer la professionnalisation des étudiants ; gagner en lisibilité (continuité et progression sur les 2 ans du master, prise en compte des cursus individuels) et gagner en visibilité auprès des entreprises, partenaires étrangers. Cela a permis à l'ensemble de l'équipe pédagogique de s'engager sur de nouvelles valeurs à savoir obtenir des étudiants autonomes, créateurs de valeur, créateurs de savoirs, prescripteurs pour des secteurs en perpétuelle mutation. Cela oblige les enseignants à reconsidérer leur rôle et à axer leurs enseignements sur le développement des compétences et les transversalités donc à changer de pédagogie en cherchant à transmettre des contenus et à mettre les étudiants en capacité d'agir. Il s'agit d'introduire des activités transversales pour permettre aux étudiants de s'entraîner à atteindre les objectifs et d'adopter une pédagogie active et des situations pédagogiques complexes. Nous considérons que ce mode compétences est un réel élément de différenciation pour le Master et les étudiants de l'UGE.

Notre positionnement recherche a connu une nouvelle dimension récemment avec notre intégration au Laboratoire DICEN-Idf. Les sciences de l'information et de la communication ne nous sont toutefois pas étrangères puisque, de 2002 à 2009, nous avons été responsable de la thématique « Stratégies du tourisme, information et veille compétitive » au sein de l'équipe d'accueil pluridisciplinaire Ingénierie des Systèmes d'Information Stratégique et Décisionnels (EA 2549). Notre intégration au DICEN en janvier 2018 nous a offert

l'opportunité de développer une nouvelle thématique de recherche liée à l'attractivité des territoires et à l'intelligence territoriale appliquée au Val d'Europe, territoire pionnier et expérimental en matière d'attractivité touristique de par son envergure de première destination touristique d'Europe grâce à la présence des parcs Disney.

Par son engagement dans la mise en réseau des acteurs via un cluster de tourisme, sa réflexion sur la notion complexe de destination touristique, par son interrogation sur les enjeux des Big Data, le Val d'Europe porte une thématique qui s'insère pleinement dans nos préoccupations actuelles. Ce terrain nous permet de développer les enjeux d'information et de communication dans le secteur du tourisme, notamment à partir des organisations d'interfaces entre les différentes parties-prenantes d'une destination touristique. Ce terrain permet de rejoindre des problématiques d'intelligence économique (aide à la décision) et d'intelligence territoriale, avec notamment une dimension dispositifs sociotechniques et numériques (*smart destination, smart city*).

Nous développons une approche renouvelée de la destination touristique en proposant le réseau d'acteurs comme forme d'intelligence organisationnelle qui rejoint les approches d'intelligence économique et d'intelligence territoriale. En insistant sur les interactions il s'agit de promouvoir une pensée du lien en situation d'adaptation au changement pour construire des connaissances pour l'action. Ceci constitue une originalité de nos travaux et de notre apport à la discipline des SIC que nous allons développer dans le volume II de l'HDR.

Les réseaux dans lesquels s'intègrent nos activités de recherche (INTI, Intelligence Économique, Codata, Projectique, Astres) ont tous une envergure internationale.

## Résumé de nos activités

### Responsabilités collectives

<i>Responsabilités pédagogiques</i>	Responsable de la mention de Master « Tourisme » Responsable pédagogique de 2 parcours de M2 : Meeting & Event International et Voyages et hébergements de Luxe
<i>Responsabilités scientifiques</i>	Responsable du 2IE « Interface d'interaction et d'expérimentation » (financement de son lancement par BQR)
<i>Responsabilités administratives</i>	Directrice de composante (Institut)
<i>Autres responsabilités</i>	Cluster Tourisme Paris-Val d'Europe : participation à l'animation scientifique et culturelle

### Investissement dans l'enseignement

<i>Publics variés</i>	L3 au Master 2 en FI, FC, VAE, étudiants étrangers
<i>Production de documents pédagogiques</i>	Référentiel de compétences Études de cas Modules en e-Learning
<i>Conception d'enseignements</i>	Scénarisation des cours avec l'Outil Opale Utilisation systématique de la plateforme Moodle et Mahara Scénarisation des cours avec Zoom
<i>Conception de dispositifs innovants</i>	Mode compétences Visual-Thinking et projets transversaux

<i>Encadrement et suivi de travaux d'étudiant.e.s</i>	Encadrement des travaux de fin d'études : mémoires, e-Portfolio Animation de séminaire et encadrement des productions / restitutions Suivi des stages obligatoires en M1 et M2
<i>Participation aux jurys</i>	Participation aux jurys de recrutement en Master (M1 et M2) Participation aux jurys de diplômes (M1 et M2) Présidente du jury de la mention Tourisme Participation ou présidence de jurys de VAE
<i>Initiatives et/ou productions para-pédagogiques</i>	Entreprenariat étudiants avec « Pépète » et « Matrice » Projets transversaux pour des commanditaires bienveillants (acteurs du tourisme, collectivités territoriales, etc.)

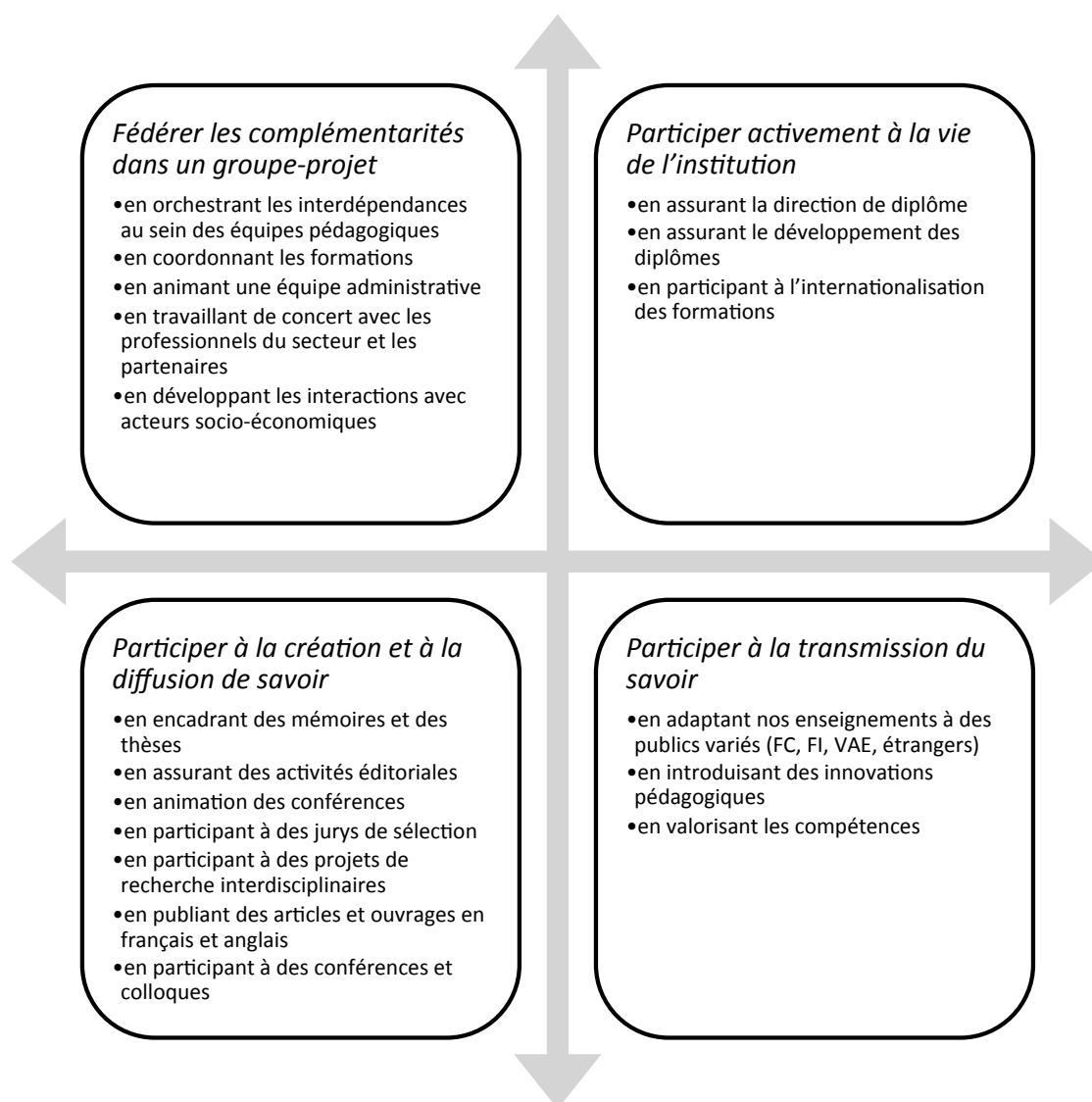
### Recherche (animation, valorisation, appui aux territoires)

Appartenance à un laboratoire	Laboratoire DICEN-Idf (CNU 71) depuis janvier 2018 Thématiques de rattachement : Intelligence économique et stratégique, data, décision - Apprentissage et cultures informationnelles - Territoire, Interactions, Médiations.
Comités et associations	Membre de la SFIC Membre de comité scientifique : Codata France Membre de l'association ASTRES et CEFT Membre du comité scientifique et de rédaction de Revues : 2
Thèses	Participations à des jurys en tant que rapporteur : 12 Directions de thèses en 71 <sup>ème</sup> section : 3 dont 1 soutenue Codirection de thèses en 71 <sup>ème</sup> section : 1
Appui aux politiques publiques	Rédactions de rapports pour commanditaires Expertise pour l'OCDE Expertises pour le Val d'Europe : Eurodisney SCA Associés, Val d'Europe Agglo
Participations à des projets	Projets interdisciplinaires : Silkologie, BQR, Super BQR, Peps, GDR, ANR, etc.

### Production scientifique

Abréviation	Type de production	Nombre
ACL	Article dans des revues internationales ou nationales avec comité de lecture répertoriées par le HCERES dans les bases de données internationales	33
ACLN	Article dans des revues avec comité de lecture non répertoriées dans des bases de données internationales	28
ACTI	Communications avec actes dans un congrès international.	28
ACTN	Communications avec actes dans un congrès national	15
AFF	Communication par affiche dans un congrès international ou national.	1
AP	Autres productions	27
	Observatoire	3
	Rapports d'expertise	4
	Rapports pour commanditaires	4
	Produits des activités didactiques (e-learning)	7
	Produits de vulgarisation : articles, interviews	5
	Débats science et société	4
COM	Communications orales sans actes dans un congrès international ou national.	4
DO	Directions d'ouvrages ou de revues.	6
OS-CHAP	Chapitres dans ouvrages scientifiques	29

Figure I.1 - Synthèse de nos compétences





## Expérience, statut et études supérieures

---

### Expérience professionnelle actuelle

- **Chercheure au DICEN-Idf** (Dispositifs d'information et de communication à l'ère numérique - <http://www.dicen-idf.org/membre/fabry-nathalie>)
- **Directrice de composante** - Institut Francilien d'Ingénierie des Services (IFIS) composante de l'Université Gustave Eiffel (ex. Université Paris-Est Marne-la-Vallée – UPEM).
- **Responsable de la mention de Master « Tourisme »** à l'Université Gustave Eiffel
- **Responsable pédagogique de deux parcours de Master 2 « Tourisme »** : Voyages et hébergements de luxe (VHL) et Meeting & Event International (MEI) à l'Université Gustave Eiffel.

### Statut universitaire

- **Maître de Conférences** Classe exceptionnelle (échelon 7, chevron B3), **Université Gustave Eiffel**. *Depuis janvier 2020.*
- **Maître de Conférences** Classe exceptionnelle (échelon 7, chevron B2), **Université Paris-Est Marne-la-Vallée** – *Oct. 2018 à Déc. 2019.*
- **Maître de Conférences** hors classe (échelon 6, chevron A3), **Université Paris-Est Marne-la-Vallée** – *Sept. 2014 à Sept. 2018.*
- **Maître de Conférences** hors classe (contingent national CNU), **Université Paris-Est Marne-la-Vallée** – *Sept. 2006 à Août 2014.*
- **Maître de Conférences**, 1ère classe (contingent national CNU), **Université Marne-la-Vallée** – *Oct. 1996 à Août 2006.*
- Maître de Conférences, classe normale, Université Marne-la-Vallée – *Oct. 1995 à Sept. 1996.*
- **Maître de Conférences**, classe normale, **Université Rennes 1** – *Oct. 1992 à Août 1995.*
- ATER, Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne – *Oct. 1990 à Sept. 1992.*
- **Allocataire-moniteur**, Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne – *Oct. 1989 à Sept. 1990.*
- **Allocataire de recherche**, Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne – *Déc. 1987 à Sept. 1989.*

### Diplômes et formations supérieures

- **Habilitation à Diriger les Recherches en Sciences économiques** (Économie internationale), Université de Marne-la-Vallée – 1997.
- Thème : « Déterminants de la localisation des firmes multinationales et effets de la présence des firmes pour les territoires et pays hôtes ». Tuteur : Pr. Émérite B. Lassudrie-Duchêne, Université Paris 1 (Panthéon-Sorbonne), équipe CESEFI. Membres du jury : Prof. Bernard Bobe (Université de Marne-la-Vallée), Prof. Marc Humbert (Université de Rennes 1), Prof. Gérard Lafay (Université de Paris 2 – Panthéon – Assas), Prof. Bernard Lassudrie-Duchêne (Université de Paris 1 – Panthéon – Sorbonne), Prof. Xavier Richet (Université de Marne-la-Vallée).
- **Doctorat en Économie internationale**, Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne - 1992. Titre : « Les investissements directs manufacturiers japonais : évolution, déterminants, application à la C.E.E. », Mention Très Honorable - arrêté du 23/11/1988. Membres du jury : Président du jury et directeur de thèse: B. Lassudrie-Duchêne, Professeur à l'Université Paris 1 ; Suffragants: J.-C. Berthelemy, Professeur à l'Université du Maine; B. Desaignes, Professeur à l'Université Bordeaux 1; J.-L. Mucchielli, Professeur à l'Université Paris 1; P. Saucier, Professeur à l'Université d'Orléans.

- **D.E.A d'économie internationale**, Université Paris 1 (Panthéon-Sorbonne) - 1987.
- **Maîtrise ès sciences économiques**, option « économie internationale », Université Paris 1 (Panthéon-Sorbonne) - 1986.
- **Licence ès sciences économiques**, option « économie internationale et industrielle », Université Aix-Marseille 2 – 1985.
- **DEUG ès sciences économiques**, Université Aix-Marseille 2 - 1984.

## **Responsabilités collectives et administratives**

---

Depuis notre nomination comme Maître de conférences, nous avons toujours exercé des responsabilités collectives ce qui montre la constance de nos engagements et la montée en puissance de nos responsabilités.

En effet, lors de notre premier poste en tant que Maître de conférences à l'Université de Rennes 1, nous avons été responsable du recrutement des étudiants rennais et vannetais candidats à un séjour Erasmus (*octobre 1992 à juin 1994*). A notre arrivée à l'Université de Marne-la-Vallée, nous avons été membre du bureau exécutif de l'Université sous la présidence de Yves Lichtenberger. Nous avons exercé les fonctions de Directrice adjointe des enseignements en charge de la Formation continue et de la Validation des acquis et de l'expérience. A ce titre nous avons contribué à mettre en place les procédures de VAE individuelles et collectives (entreprises), nous avons présidé les premiers jurys de VAE et avons contribué à diffuser les bonnes pratiques en la matière au sein de l'Université (juillet 2002 à septembre 2005). Nous accompagnons toujours les candidates et candidats en Master « Tourisme » et participons régulièrement à de nombreux jurys de VAE comme référente pédagogique ou présidente du jury.

Nous avons ensuite été membre du bureau exécutif de l'Université Marne-la-Vallée sous la présidence de Dominique Perrin en charge de la Formation continue. Nous avons exercé les fonctions de Responsable pédagogique de la formation continue diplômante et avons contribué à assurer son développement (*octobre 1997 à juin 2002*). Parallèlement, nous avons été membre du bureau de l'UFR de Sciences économiques et de Gestion de l'Université Marne-la-Vallée. Nous avons participé à la vie collective de l'UFR et avons collaboré au renouvellement des maquettes (janv. 1998 à sept. 2000).

Cet engagement se poursuit avec la direction d'une composante, des responsabilités dans les projets et la vie collective de l'établissement, la participation à des jurys de recrutements et participation à l'animation d'un cluster de tourisme sur le territoire du Val d'Europe, points que nous allons détailler ci-après.

### **Direction d'une composante depuis octobre 2016**

#### **Présentation de la composante**

Nous sommes directrices de l'Institut Francilien d'Ingénierie et des Services (IFIS article 33) après avoir été adjointe au directeur de ce même institut aux côtés du professeur Christian Bourret pendant deux mandats (2006-2016). Cette composante de l'UPEM (1200 étudiants dont 500 apprentis et autant en formation continue) a pour spécificité d'être une entité

orientée « métiers / secteurs » et non « discipline ». Elle a acquis, dans le domaine de l'ingénierie des services, une expérience reconnue depuis sa création en 1997. Elle réalise la moitié du chiffre d'affaires de l'UPEM en formation continue et en apprentissage. Elle est également très active en matière de VAE. Le Budget annuel s'élève à 2 millions d'euros hors masse salariale des statutaires administratifs et enseignants. Nous avons été élue en octobre 2016 et notre mandat court jusqu'en septembre 2021. Pluridisciplinaire, l'offre de formation de cet Institut s'articule autour de 4 logiques.

Une logique « métiers » centrée sur le concept d'ingénierie qui permet de décliner les différentes formations par champs d'activité (tourisme, santé, intelligence économique, immobilier, etc.) et non exclusivement par champs universitaires. Ceci permet d'adopter une approche globale et pluridisciplinaire propice à la prise en compte des spécificités du tourisme : gestion, économie, information communication, géographie, sociologie, droit, ...

Une logique « professionnelle » afin de répondre aux besoins des entreprises en donnant la priorité aux stages longs, aux contrats de professionnalisation, à la formation continue et à l'apprentissage.

Une logique « territoriale » depuis l'implantation de l'IFIS, à la rentrée 2007, sur le site de Val d'Europe. Cette implantation renforce la cohérence thématique des formations en tourisme compte tenu de la proximité géographique de Disneyland Paris et le caractère relativement récent de la mise en tourisme des territoires du département de la Seine-et-Marne.

Une logique de « recherche-action » autour de la thématique de l'intelligence territoriale, de l'attractivité des territoires, des clusters de tourisme et plus généralement de l'ingénierie des services dans une perspective critique.

### **Présentation de nos missions**

En tant que directrice, nous coordonnons le développement de cet Institut et œuvrons à ce qu'il soit pionnier en matière d'innovation pédagogique (mode compétences, projets), d'entrepreneuriat étudiant, d'internationalisation et de coopération avec les acteurs socio-économiques de son territoire d'ancrage, le Val d'Europe. L'IFIS propose 36 formations (Lic. Pro au Master), comprend un corps enseignants variés (EC, PRAG, PAST, près de 300 vacataires) ainsi que des fonctions supports (15 BIATSS, 2 ingénieures pédagogiques). L'IFIS accueille également des doctorants et des visiteurs étrangers en mission de recherche et/ou d'enseignement.

Nos fonctions de directrice nous conduisent à réaliser les tâches suivantes avec le soutien du Directeur adjoint, de la Responsable administrative et financière de l'Institut et de son adjointe. La liste ci-dessous présentée ne prétend pas à l'exhaustivité :

- Élaboration du budget (Budget initial, budget rectificatif);
- Préparation des conseils de la composante (trimestriels);
- Campagne emplois (EC, BIATSS, contractuels, etc.);
- Validation des services faits des collègues et vacataires sous l'application VSF;
- Encadrement et accompagnement des personnels statutaires enseignants et BIATSS dans leurs projets (formation, avancement de carrière, etc.);
- Soutien à la vie étudiante : projets, cadre de vie et d'étude, etc.;
- Soutien à l'élaboration de l'offre de formation pour les accréditations HCERES (campagne 2020-2024);
- Animation des bureaux de la composante (mensuels) et des bureaux exceptionnels (crise sanitaire de la Covid-19);

- Partenariats avec les entreprises, les institutions de formations, les CFA, etc.;
- Soutien à l'innovation pédagogique : démarche compétences, projets, voyages d'études, visites, conférences, etc.;
- Participation aux conseils des directeurs de composantes de l'Université;
- Dialogue de gestion de la composante avec l'équipe présidentielle de l'Université;
- Accompagner la composante et ses parties-prenantes dans la restructuration institutionnelle majeure que représente la construction de l'Université Gustave Eiffel au 1<sup>er</sup> janvier 2020 dont le statut sera expérimental pendant 10 ans;
- Accompagner la composante et ses parties-prenantes lors de crises majeures (grèves, crises sanitaires dont la crise de la Covid-19).

### **Un cadre institutionnel en évolution : l'Université Gustave Eiffel**

Actuellement nous exerçons nos fonctions dans un contexte de reconfiguration du paysage universitaire de l'Est francilien. Il s'agit en effet d'accompagner notre composante dans la transformation de l'UPEM en Université Gustave Eiffel, université au statut dérogatoire et au périmètre inédit dans le paysage universitaire français<sup>1</sup>. Cette transformation institutionnelle interroge l'évolution de la place de notre composante dans la stratégie du nouvel établissement et celle de nos responsabilités propres en tant que directrice. Nous œuvrons à ce que notre rôle ne soit pas uniquement technique et administratif (calendrier budgétaire, campagne emploi, dialogue de gestion, etc.) mais qu'il porte des éléments d'animation et de réflexion stratégique en matière d'ajustement de l'offre de formation aux moyens alloués et d'innovation pédagogique orientée réussite des étudiants. Il s'agit également de contribuer à mettre en place des outils de pilotage (insertion professionnelle, internationalisation, évaluation, etc.), une gouvernance plus participative et d'œuvrer à l'articulation entre la recherche et la formation. Nous avons conscience qu'en tant que directrice de l'IFIS, il nous incombe d'accompagner le changement et d'apporter une certaine « valeur ajoutée ».

### **Responsabilités dans les projets et la vie collective de l'établissement**

La COMUE Paris-Est a lancé un appel d'offre financé grâce à un projet PIA-IDEA (Initiative d'excellence en formation innovante) « Compétences ». Nous avons candidaté au nom de l'équipe pédagogique de la mention de master « Tourisme ». Nous avons été retenus et avons été accompagnés par Jacques Tardif de l'Université de Sherbrooke (CA), spécialiste des compétences, sur l'année 2013-2014. Cet accompagnement nous a permis de décliner et structurer la maquette du Master Tourisme et ses 3 parcours en termes de compétences et d'entrer en mode compétences dès la rentrée 2015. Notre démarche s'appuie sur deux piliers : le référentiel de compétences rédigé par parcours de M2 et le ePortfolio des étudiants.

Nous avons pu bénéficier en 2017 d'un accompagnement complémentaire IDEA « compétences » mené par le Labset (<http://www.labset.ulg.ac.be/portail/>) sur l'implémentation du Portfolio comme outil de soutien et d'évaluation des compétences.

Notre engagement dans le mode compétences nous a permis de partager les bonnes pratiques développées au sein du Master tourisme auprès d'autres équipes pédagogiques

<sup>1</sup> Voir <http://www.univ-gustave-eiffel.fr> (consulté le 29 novembre 2019)

de la COMUE et de participer à des colloques internationaux. Cette expérience nous conduit à inciter nos collègues à se lancer dans la démarche compétences. En tant que directrice de l'IFIS, nous avons ainsi pu soutenir l'entrée du département « Qualité » dans la démarche pour le Master Qualité Sécurité Environnement et Qualité Sécurité Informatique. Au niveau de la composante, nous poursuivons notre engagement par la numérisation des référentiels de compétences pour offrir aux étudiants un outil numérique sur mesure.

### **Participation à des commissions de recrutement**

Nous sommes amenées à participer régulièrement à des commissions de recrutement pour des personnels enseignants ou administratifs.

- Participation à des jurys de recrutement de BIATSS : ingénieurs d'études pour le compte de la composante IFIS mais aussi de l'UPEM (Campus numérique, relations internationales) – *Depuis 2017*.
- Membre de la commission de sélection de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, section 71 (depuis 2016) pour le recrutement d'enseignants-chercheurs, *depuis 2016*.
- Membre de la commission de sélection de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, section 71 (depuis 2016) pour le recrutement d'enseignants (PRAG) et d'enseignants professionnels (PAST), *depuis 2016*.
- Membre de la commission de spécialistes de l'Université de Paris 2, de l'Institut des Sciences Politiques de Paris (Sc-Po Paris) et de l'Université de Paris 5, section 71 et 5. (*De 2004 à 2009*).
- Membre de la commission de spécialistes de l'Université de Paris 5, de l'Institut des Sciences Politiques de Paris (Sc-Po Paris) et de l'UMLV, section 71. (*De 1998 à 2004*)
- Membre de la commission de spécialiste de l'UMLV, section 5 et 6 (*de 1997 à 1999*)
- Membre de comité de sélection des candidats boursiers « recherche » de la Fondation Fulbright (USA) – *Depuis 2010*.

### **Mandats nationaux**

- Membre de la commission d'évaluation HCERES de l'unité de Recherche EIREST - Université Paris 1 - Décembre 2017 à janvier 2018.
- Membre de la commission « Économie » du jury d'agrégation externe du secondaire en économie-gestion - De janvier 2014 à juin 2017.

### **Participation au Cluster Tourisme Paris Val d'Europe**

Par nos travaux de recherche sur les clusters, nous avons contribué à l'émergence du cluster tourisme de Val d'Europe en 2010. Nous avons participé à l'animation du Cluster Tourisme Paris Val d'Europe (<http://www.clustertourisme.com>) dans lequel l'UPEM est membre fondateur et l'IFIS partie prenante depuis sa création en 2010 au même titre que

Disneyland Paris, Villages Nature, La Vallée Village, Val d'Europe Agglo, le département du 77 et l'État. Cette participation est protéiforme :

- Animation du cycle de conférences les Jeudis du Cluster tourisme (YouTube / France Culture Plus) – 2010-2014.
- Co-responsable de la commission Recherche. Projet ANR sur la « Smart destination » avec les entreprises implantées, les collectivités territoriales et l'Université – 2015.
- Participation à la commission communication : mise en place du site web et choix du logo.
- Participation aux commissions Formation et Contrat de destination. Permet de renforcer les liens avec l'environnement économique, politique et culturel direct. Constitue un levier au développement de la formation par la recherche. Obtention du label « Campus des métiers du Tourisme »
- Contribution au rayonnement du Val d'Europe et à l'ancrage de l'UPEM et de l'IFIS dans son environnement social, économique et culturel : *Summer School, Study tours* (Suisse, Kazakhstan).
- Mise en place de projets pédagogiques pour les étudiants du master : observatoire de la destination, projets transversaux, Crash Test.
- Contribution au rayonnement du Val d'Europe et à l'ancrage de l'UPEM et du Labo DICEN dans son environnement social, économique et culturel : projet de recherche (Peps Mobitourgeo – 2017, *slow tourism et mobilités douces* à venir).
- Participation à l'animation du Campus des métiers et des qualifications (CMQ) de l'économie touristique du Val d'Europe et du recrutement de son directeur opérationnel (septembre 2020).

Ces derniers temps, pour des raisons politiques et institutionnelles, le cluster est en berne car désincarné. Avec l'aide de la présidence de l'Université nous tentons de relancer la dynamique du cluster en particulier les volets interface et mise en réseau des acteurs, recherche-action et innovation. L'Université est à l'origine de la candidature du Campus des Métiers et des qualifications à un financement dans le cadre du PIA. Le dossier devrait être soumis fin 2021 si les soutiens régionaux et rectoraux se confirment.

## **Responsabilités pédagogiques**

---

En tant que doctorante et jusqu'à notre arrivée à l'UPEM (oct.1989 à juin 1995), nous avons été responsable de l'équipe pédagogique des cours « Relations Économiques Internationale » (premier semestre) et « Relations Monétaires Internationales » (second semestre) donnés par le Pr. Bernard Lassudrie-Duchêne en Licence de sciences économiques à l'Université Paris 1. Il s'agissait de composer les recueils de travaux dirigés (polycopiés) et de coordonner l'équipe des chargés de TD (10 personnes pour 30 groupes de TD). C'était ma première entrée dans la gestion des équipes pédagogiques. Depuis nos responsabilités pédagogiques se sont diversifiées et étoffées.

Avant la réforme du LMD, nous étions responsables du *second cycle de sciences économiques* à l'UFR de sciences économiques et de gestion à l'Université de Marne-la-

Vallée et responsable pédagogique de la Licence mention « économie internationale » de l'UFR de sciences économiques et de gestion de cette université (Oct. 1997 à juin 2001).

Nous avons été co-responsable (avec le Pr. X. Richet) du DESS « analyse et approche des nouvelles économies de marchés », à l'Université de Marne-la-Vallée (janvier 1999 à sept. 2002) puis responsable du DESS « Analyse des marchés émergents et en transition » (Oct. 2002-sept. 2004). Nous y avons exercé la direction pédagogique, le suivi des stages et des mémoires et les relations avec les entreprises. Ce DESS visait la compréhension de la transition économique à l'Est de l'Europe et l'émergence des pays en Asie et Amérique latine. La dimension veille stratégique, intelligence économique était très forte pour aider les acteurs sur ces marchés complexes et inédits à comprendre et anticiper les évolutions sociétales et géopolitiques en cours. Cette posture nous a permis d'établir et de renforcer les liens avec nos partenaires académiques à l'international et d'adosser notre recherche à des terrains variés (Hongrie, Roumanie, Vietnam, Russie).

Depuis la réforme du LMD, nos responsabilités concernent la direction pédagogique de diplômes, l'ingénierie pédagogique pour assurer l'adaptation et l'évolution des diplômes au grés des accréditations et des évolutions sociétales et à présider, la participation à divers jurys et les missions d'ingénierie pédagogiques à l'international.

### **Direction pédagogique de diplômes : Master Tourisme**

Depuis la rentrée 2015, nous sommes responsables de la mention de Master « Tourisme » et responsable pédagogique de deux parcours de M2 : *Meeting and Event Industry* (MEI) et *Luxury Hospitality* (LH) devenus à la rentrée 2020 respectivement *Meeting & Event International* (MEI) et *Voyages et hébergements du luxe* (VHL). Les actions que nous menons, à ce titre, sont nombreuses. Elles sont énumérées ici de manière non exhaustive :

- Coordination de l'équipe pédagogique composée d'enseignants-chercheurs, de PAST et de nombreux intervenants extérieurs (contractuels et vacataires) : partage d'outils, initiation aux outils et au mode compétences, élaborations de projets transversaux ;
- Ajustement et suivi des emplois du temps en lien avec la secrétaire pédagogique ;
- Encadrement pédagogique des étudiant.e.s ;
- Participation aux soutenances de travaux de fin d'études ;
- Encadrement et suivi des candidats à la VAE et participation à des jurys de VAE comme examinateur, rapporteur ou présidente ;
- Présidente des jurys de la mention Tourisme ;
- Renforcement des liens avec les professionnels du tourisme (stages, conférences, séminaires, visites de sites, aide au pilotage du diplôme) et des acteurs indirects (collectivités territoriales) ;
- Gestion du partenariat de double-diplôme avec l'Université d'État de Voronej (Russie) en lien avec les relations internationales de l'UPEM ;
- Gestion des partenariats Erasmus + du Master en lien avec les relations internationales de l'UPEM ;

- Organisation des commissions de recrutement des étudiants et participation à la sélection des M1 et M2 (3 parcours) ;
- Participation à la Journée « portes ouvertes » de l'université ;
- Valorisation du diplôme : vidéos, supports communicationnels et participation des commissions nationales (Comité CFET) ;
- Dossier d'auto-évaluation pour l'accréditation HCERES et élaboration des maquettes en vue de l'accréditation (2020-2024). A compter de la rentrée 2020, les parcours changent de noms : *Meeting and Event International* (MEI), Voyages et hébergements de luxe (*VHL*) et Management de la destination (MD) ;
- Gestion de crise (grèves des transports, crise sanitaire de la Covid-19) : ajustement des modalités de contrôle des connaissances, accompagnement numérique de l'équipe pédagogique, mise à disposition de moyens techniques et numériques, soutien aux étudiants, etc.

### **Contribution au développement de l'offre de formation**

En tant que directrice d'un l'Institut Universitaire Professionnalisé (IUP) des « Métiers du transport, de l'hôtellerie, du tourisme et des loisirs » nous avons accompagné le basculement dans le LMD. De concert avec l'équipe pédagogique, nous avons fait le choix d'abandonner progressivement le niveau L pour nous consacrer sur le Master. Nous avons ensuite accompagné le changement lors des habilitations et accréditations successives :

- Master « Ingénierie des services », spécialité « Ingénierie du Tourisme » (parcours Tourisme d'affaires et Tourisme haut de gamme). *De 2005 à 2009.*
- Master mention « Management du Tourisme », spécialité « Tourisme d'affaires, Congrès, Évènements » (TACE) et « Tourisme et hôtellerie haut de gamme » (T2HG). *De 2010 à 2014.*
- Master mention « Tourisme » avec 3 parcours « Destination management » (création), « Meeting & Event Industry » (adaptation de TACE), « Luxury Hospitality » ((adaptation de T2HG). *De 2015 à 2019.*

Pour l'actuelle accréditation, il s'agit de conforter le Master Tourisme et d'ajuster les 3 parcours aux mutations technologiques et sociétales en cours. Les parcours de M2 offerts sont : Management de la Destination (adaptation de DM), Meeting & Event International (adaptation de MEI) et Voyages et Hébergements de Luxe (adaptation de LH). *Pour la période 2020 à 2024.*

La ligne directrice de toutes les actions menées à été d'ajuster de manière constante les maquettes aux évolutions sociétales et technologiques du secteur. S'il s'est d'abord agit de se spécialiser sur des segments fins mais porteurs d'emplois et de valeur pour les acteurs du tourisme et les territoires ; il s'agit désormais d'introduire l'importance des datas et du numérique dans le tourisme et de renforcer l'orientation SIC du diplôme.

La mention de master « Tourisme » a été obtenue suite au travail de lobbying auprès du Ministère de l'enseignement supérieur mené par l'association Astres (<http://association-astres.fr/fr/a-propos-d-astres>) qui regroupe les Universités et leurs Présidents qui proposent des cursus en tourisme et qui ont des orientations « tourisme » dans leurs laboratoires de recherche. Le choix de valoriser le secteur et le champ « tourisme » plutôt que la discipline est stratégique car en France le tourisme est reconnu comme discipline



uniquement par les géographes, ce qui réduit l'horizon de toutes les autres disciplines de plus en plus concernées par le tourisme (SIC, management, économie, sociologie, histoire, etc.). La mention Tourisme valorise donc l'interdisciplinarité.

## **Présidence et participation à des jurys**

### **Présidence de jurys d'examens**

- Présidente du Jury de Master tourisme dans ses diverses variantes depuis sa création (M2 TACE et T2HG). *Depuis 2003.*
- Présidente du Jury du diplôme national des Guides Interprètes nationaux. De 2006 à 2014.
- Présidente du Jury de l'ISTM (Institut Supérieur de Technologie et Management) pour les filières : Matériaux Avancés et Ingénierie Intégrée, Biotechnologies/Bio-industries et Informatique et Communications Numériques - École du groupe CCIP - membre de l'ESSIEE. *De Juin 2003 à septembre 2007.*

### **Soutenances de mémoires et travaux de fin d'études**

- Directrice de travaux de fin d'études (mémoires et Portfolios) des étudiants de Master 2 Tourisme (parcours MEI et VLH). En moyenne nous encadrons une vingtaine d'étudiants par an et participons à toutes les soutenances. *Depuis 2005.*
- Tutrice universitaire des élèves Ingénieurs en apprentissage issus de la formation « Informatique réseaux ». Suivi des mémoires et des stages en entreprise (tutrice CFA). *De sept. 1997 à sept. 2010.*

## **Missions d'ingénierie pédagogique à l'étranger**

Nous contribuons au développement des échanges Erasmus + à l'échelle européenne avec des universités offrant un parcours en Tourisme : Allemagne, Espagne, Italie, Norvège, Pays Baltes, Suède. *Depuis 2005.*

Participation à des programmes Erasmus+ de type "KA2 Challenge-based learning" et "TR1 EU education and Youth programmes" : SMARTDEMA (Turquie et pays Baltes) et participation au projet d'Université Européenne porté par l'Université Gustave Eiffel (Pionner Alliance).

Mise en place d'un Échanges « Erasmus + » avec le Kazakhstan (Almaty) – mission pour l'Ambassade de France octobre 2016 et mise en place des échanges annuels d'enseignants et étudiants. *1 semaine par an depuis 2018.*

Mise en place d'une coopération avec la Russie (Université de Voronej) pour la mise en route d'un double diplôme avec le Master Tourisme (Erasmus + et Campus France). il a été mis fin à ce dispositif en raison d'une absence de réciprocité en défaveur de l'UPEM. *De 2010 à septembre 2019.*

Mission de préparation à la mise en place de coopération et au montage de cursus à distance en tourisme avec l'Asie centrale (Tadjikistan et Géorgie) - *Décembre 2004.*

Missions d'ingénierie pour le remodelage et la reconfiguration des études touristiques en Tunisie. *D'avril 2005 à juillet 2005.*

## **Entreprenariat**

Référente pédagogique (Tuteur académique) PEPITE pour une étudiante entrepreneure créatrice de la Start-up VUEGO, inscrite en DU « Étudiant entrepreneur ». Depuis septembre 2018, notre mission consiste à accompagner l'étudiante dans sa démarche et à impliquer les étudiants du master Tourisme pour la mise en place de sa stratégie digitale et fournir des éléments de contenu pour son site web ([www.vuego.fr](http://www.vuego.fr)). *Depuis 2018.*

Mise en place d'une convention de collaboration entre l'IFIS-UGE et le Village by CA Brie Picardie qui est un accélérateur de start-ups. Participations aux divers événements organisés (mises en relation business, test de solutions, stages, etc) pour les innovations. Experte pour les start-ups en lien avec l'économie du tourisme. *Depuis 2019.*

## **Participation à un groupe de travail**

Nous avons participé au Groupe de travail sur « la charge de travail administrative des enseignants et des enseignants-chercheurs », à la demande de la présidence de l'UPEM. À la suite du diagnostic du Cerfos sur les risques psycho-sociaux, le groupe de travail devait comprendre ce qui occasionne une charge administrative lourde ressentie par les enseignants et enseignants-chercheurs, ce qui les empêche de se consacrer pleinement et sereinement à la recherche et à l'enseignement. Le groupe de Travail devait approfondir le diagnostic du Cerfos et envisager les réponses qui, dans l'organisation, pourraient être apportées. Le groupe a été animé par Pascal Ughetto, professeur de sociologie, avec l'assistance de Claire Corman, directrice des ressources humaines de l'UPEM. Il s'est réuni entre octobre 2018 et janvier 2019. Les conclusions ont été rendues en mars 2019.

## **Enseignement**

---

A ce jour, les heures effectuées correspondent le plus souvent à une répartition moitié cours et moitié TD, par décision de notre composante. Les cours / TD sont réalisés en présentiel avec une orientation « classe inversée » et les supports de cours sont déposés sous la plateforme de e-Learning Moodle. Certains cours sont proposés en e-Learning pour libérer le temps des étudiants (Flux touristiques internationaux, Méthodologie). Les enseignements concernent des groupes mixtes (formation initiale, formation continue, étudiants étrangers) comptant entre 15 et 60 étudiants. Les enseignements relèvent des sciences économiques, essentiellement économie internationale appliquée au secteur et aux acteurs du tourisme et aux destinations (territoires) et des sciences de l'information et de la communication (outils de veille, méthodes de traitement des données, Donnée numérique touristique).

Les objectifs génériques de nos enseignements sont d'apporter des savoirs et des méthodes de recherche ; de développer chez l'étudiant ses capacités à réfléchir,

conceptualiser, synthétiser et analyser ; d'inciter les étudiants à raisonner en termes de compétences, en particulier pour les candidats à la VAE et en Formation Continue ; de s'engager sur les valeurs d'autonomie, de professionnalisation, de responsabilité, d'initiative ; d'améliorer l'intégration des savoirs et leur mobilisation en situation complexe. Nos enseignements s'adressent à des niveaux diversifiés, allant de la L3 au Master 2, s'adressant à des apprenants étrangers, en formation initiale ou continue et en VAE.

Sauf mention explicite, nos enseignements sont donnés à l'Université Gustave Eiffel, principalement dans la composante IFIS, notamment dans le cadre du Master Tourisme et de ses 3 parcours de M2. La nouvelle accréditation 2020-2024 nous offre l'opportunité d'introduire de nouveaux enseignements orientés SIC : « *Mind mapping, Design Thinking et business model Canvas* » qui valorise le travail collaboratif (M1) et « *veille informationnelle* » (M1) et « *La donnée numérique touristique* » en M2.

Nous détaillerons le contenu des enseignements que nous dispensons depuis l'accréditation de la rentrée 2015 c'est-à-dire de l'obtention de la mention de master Tourisme en distinguant les enseignements de première année de Master, de deuxième année de Master et les enseignements dispensés ailleurs. Nous présenterons ensuite les innovations pédagogiques que nous avons eu l'occasion d'introduire et terminerons par la présentation succincte de nos enseignements antérieurs.

## Enseignements actuels

### M1 - Méthodologie de la recherche et du travail universitaire

Modalité d'enseignement :	Blended-learning sous Moodle - 10 heures CM et 10 HTD - Master mention Tourisme.
Contenu :	L'étudiant de Master doit rédiger deux types de travaux à l'issue de ses études : un mémoire et un ePortfolio qui font l'objet d'une soutenance orale. Ce cours doit aider l'étudiant à mener à bien cette série de travaux personnels. Il vise également à sensibiliser l'étudiant à la recherche en sciences humaines et sociales (règles, démarches, méthodes, outils, rigueur, plagiat, etc.) et les aide dans leur processus de recherche (choix du sujet, questions de recherche, plan de travail et de documentation, problématique et hypothèse) et dans la mise en place d'une veille informationnelle. Jusqu'à la rentrée 2020, ce cours était dispensé en M2.
Thèmes développés :	<u>L'éthique de la recherche</u> (la fraude et la lutte contre le plagiat) ; <u>Les ressources documentaires</u> à disposition (ressources électroniques, revues électroniques, etc.) et les règles de citation des sources et références ; <u>Les méthodes de recherche</u> en sciences humaines et sociales (SHS) et la recherche en tourisme ; <u>Les outils</u> à l'appui de la recherche (Citavi, Endnote, etc.) et de la veille documentaire.
Production de documents pédagogiques :	Directives pour l'élaboration et la rédaction d'un mémoire, Livret de présentation du e-Portfolio et de ses attendus sous Moodle, support de cours. Ce cours est désormais en e-learning sous Moodle et a fait l'objet d'une scénarisation.

### M1 - Mind mapping, Design Thinking et business Model Canvas

Modalité d'enseignement :	E-Learning avec un atelier d'application par thème abordé - 25 heures ETD - Master mention Tourisme.
Contenu :	Ce cours pour objectif de donner aux étudiants les connaissances et la maîtrise des outils de base du travail collaboratif et des méthodes créatives et agiles. Il s'agit de

	présenter chacun des outils et ensuite de produire de manière collective et individuelle des cartes et des visuels sur des sujets libres et imposés. Au terme de du cours, l'étudiant doit être en mesure de travailler plus efficacement individuellement et en groupe sur des sujets complexes.
Thèmes développés :	<p><u>Le Mind Mapping</u> : raisonner par le visuel : distinction entre une carte "heuristique" et une carte "conceptuelle".</p> <p><u>Le Visual Thinking</u> : penser et raisonner par le dessin et plus généralement par le visuel.</p> <p><u>L'outil Business Model Canvas</u> : l'art de la synthèse (pensée / projet).</p>
Production de documents pédagogiques :	Rédaction de supports de cours sous Moodle, quizz. Ce cours est désormais en e-learning sous Moodle et a fait l'objet d'une scénarisation.

### **M1 - Économie internationale du tourisme**

Modalité d'enseignement :	e-Learning avec deux ateliers d'application - 25 heures ETD - Master mention Tourisme.
Contenu :	Le tourisme est une activité de services qui contribue à l'excédent (ou au déficit) de la balance des paiements d'un pays. Le tourisme fait l'objet d'exportations et d'importations. Il répond à la logique de la spécialisation internationale selon les principes des avantages comparatifs et / ou absolus. Ce cours analyse la dimension économique et la portée internationale du tourisme contemporain. Il a pour objectif de permettre aux étudiant.e.s d'acquérir une compréhension systémique du tourisme en analysant plus particulièrement l'offre et la demande touristique tout en intégrant les contraintes liées à la mondialisation et à la spécialisation.
Thèmes développés :	<p><u>Rappels des fondamentaux</u> : Qu'est un touriste pour les statistiques officielles et quelles sont les pratiques touristiques associées ? La mesure du tourisme dans sa dimension nationale et internationale ; En quoi l'international constitue l'ADN du tourisme.</p> <p><u>Le tourisme et son importance économique nationale et internationale</u> : Envisager le tourisme non pas en secteur économique mais en système touristique ; Modélisation de l'importance économique du tourisme pour une économie (le cas de la France sera particulièrement abordé) ; Le rôle de levier du tourisme en écho avec la leçon précédente.</p> <p><u>Le marché touristique</u>, un marché exposé à la conjoncture internationale : Les mécanismes en vigueur sur le marché touristique ; Les déterminants de la demande et ceux de l'offre touristique, les ajustements et équilibres ; Les « chocs » et les mécanismes d'ajustements à ces chocs : Contextualisation par rapport à la conjoncture internationale.</p> <p><u>Le tourisme, reflet de la mondialisation</u> : La mondialisation comme un moment historique long ; Les principaux acteurs de la mondialisation dont les firmes multinationales ; Le tourisme bénéficiaire de la mondialisation ; La valorisation des éléments de différenciation, salut des destinations touristiques.</p>
Production de documents pédagogiques :	Rédaction de supports de cours sous Moodle, quizz. Ce cours est désormais en e-learning sous Moodle et a fait l'objet d'une scénarisation.

### **M2 - Séminaire de recherche Meeting & Event International**

Modalité d'enseignement :	Blended-learning sous Moodle - 20 heures de CM - Master mention Tourisme, parcours MEI.
Contenu :	L'objectif du séminaire est de comprendre les enjeux du segment MEI pour un territoire et une destination. Nous commençons par explorer les « frontières du segment de la MEI » particulièrement mobiles ces derniers temps. Nous nous demandons dans quelle

	<p>mesure il peut prendre appui sur la mondialisation et sur le numérique pour élargir ses horizons stratégiques et ses marchés. Nous analysons ensuite l'enjeu de l'attractivité tirée par ce type de pratiques touristiques. Fortement lié au tourisme urbain, nous nous demanderons si la MEI n'est pas l'apanage des grandes métropoles. Nous voyons ensuite que l'événementiel touristique mérite d'être pris au sérieux par les territoires. Ce type de tourisme peut fortement marquer une identité touristique au point d'avoir des impacts durables sur une destination. Se pose alors le problème de l'évaluation des impacts d'un événement (économiques, urbains, médiatiques, ...), de son empreinte environnementale et du positionnement des destinations sur la MEI. Depuis la rentrée 2020, nous nous interrogeons sur la place du numérique dans les événements et sur la fragilité de l'activité événementielle en période de crise sanitaire (Covid-19).</p>
Thèmes développés :	<p><u>Les frontières théoriques de la MEI</u> : Qu'entendre par MEI ? Éléments de typologie, approches académiques ;</p> <p><u>Le lien tourisme-MEI</u> : données factuelles et statistiques, veille sur les tendances émergentes et les ruptures ;</p> <p><u>MEI et attractivité des territoires</u> : Quels concepts mobiliser pour appréhender la complexité de la situation contemporaine du point de vue de la destination et du segment de la MEI ? Doit-on opposer digital et présentiel ? La destination créative : concept et enjeux pour la MEI) ;</p> <p><u>Territoires et MEI</u> : Quelle est la pérennité d'une spécialisation touristique basée sur la MEI ? Quelles retombées attendre d'un tel positionnement ? Que penser du phénomène des « Olympic games bids ? » Comment calcule-t-on les retombées économiques ? Quel indicateur doit-on retenir ? La mise en réseau des acteurs, la création et la captation des richesses grâce à la MEI.</p> <p>La crise sanitaire de la Covid-19 et le redéploiement de l'activité événementielle</p>
Production de documents pédagogiques :	<p>Travail de synthèse collaborative avec les étudiants sur les apports du séminaire. Cartes conceptuelles. Livre blanc « les événements post-Covid-19 ».</p>

## M2 - Séminaire de recherche Voyages et hébergements de luxe

Modalité d'enseignement :	<p>Blended-learning sous Moodle - 20 heures CM- Master mention Tourisme, parcours VHL (antérieurement Luxury Hospitality).</p>
Contenu :	<p>L'objectif du séminaire est de comprendre les enjeux du tourisme de Luxe pour les acteurs du système touristique. Nous commencerons par explorer les « frontières » du segment « Luxe » particulièrement complexes à établir de nos jours. A l'ère où les notions de « voyage » et « voyageur » regagnent en pertinence, nous nous demanderons dans quelle mesure le segment du Luxe peut prendre appui sur l'itinérance pour élargir ses horizons concurrentiels et ses marchés. Nous analyserons également la pertinence d'un positionnement luxe pour une destination et questionnerons la notion « d'expérience » touristique. La vulnérabilité à la crise sanitaire sera également abordée.</p>
Thèmes développés :	<p><u>Les frontières théoriques de la LH</u> : Qu'entendre par Luxe ? Le luxe n'est-il que matériel et ostentatoire ? Quelle place donner à l'expérience ? Doit-on faire une typologie du luxe ? Quelle est la place de la culture dans la perception du luxe ?</p> <p><u>L'itinérance touristique</u> : Qu'entendre par itinérance ? Typologie des produits touristiques du luxe d'itinérance. Portée et limites du tourisme d'itinérance pour une destination. Quelles retombées attendre d'un tel positionnement ? Nous nous demanderons comment les destinations et les acteurs du tourisme peuvent capitaliser sur cette pratique qui connaît un renouveau.</p> <p><u>L'expérience touristique</u> : qu'entendre par expérience ? Nous verrons que l'expérience est souvent couplée avec la notion de destination créative et nous nous demanderons</p>

	s'il est possible et/ou souhaitable de valoriser une destination par l'expérience luxe.
Production de documents pédagogiques :	Travail de synthèse collaborative avec les étudiants sur les apports du séminaire. Cartes conceptuelles.

## M2 - Séminaire de recherche Management de la destination

Modalité d'enseignement :	Blended-learning sous Moodle - 20 heures de CM - Master mention Tourisme, parcours MD.
Contenu :	L'objectif du séminaire est de comprendre les enjeux du tourisme pour une destination touristique. Nous commencerons par explorer la notion de « Destination touristique ». Nous nous demanderons ensuite dans quelle mesure la crise sanitaire de la Covid-19 a eu raison du sur-tourisme qui affectait de plus en plus de destinations. Nous nous demanderons ensuite dans quelle mesure une destination peut prendre appui sur l'itinérance et la culture pour élargir ses horizons concurrentiels et ses marchés grâce à une montée en gamme.
Thèmes développés :	<p><u>Les contours théoriques de la destination</u> : Qu'entendre par Destination touristique ? Les nouvelles frontières théoriques de la destination. La notion de gouvernance et d'excellence des destinations. Le consensus de Saint-Gall ;</p> <p><u>L'overtourism</u> : L'overtourism (sur-tourisme) est un concept en devenir qui doit encore être stabilisé. Il résume une présence massive de touristes et des pratiques non durables du tourisme (et des touristes) qui engendrent des effets négatifs sur l'environnement (tension sur les ressources) et sur le cadre de vie des résidents permanents d'un territoire. La pérennité à long terme des destinations s'en trouve questionnée ce qui impose de réinventer le tourisme sur ces destinations. la crise sanitaire de la Covid-19 a mis un terme aux mobilités massives et aux sur-fréquentations touristiques. Est-ce transitoire ? Que doivent faire les destinations qui pâtissent du sur-tourisme pour sortir qualitativement "par le haut" ? La Covid-19 a-t-elle eu raison de l'Overtourism ?</p> <p><u>Les nouvelles tendances de la valorisation touristique d'un territoire</u> : l'itinérance. Avec cette thématique nous allons tenter de comprendre ce qu'est l'itinérance et en particulier l'itinérance touristique. Lors de la séance en présentiel du 27 novembre 2020 nous interrogerons le lien entre "valorisation d'un territoire et itinérance" et nous nous demanderons comment les destinations et les acteurs du tourisme peuvent capitaliser sur cette pratique qui connaît un certain renouveau.</p>
Production de documents pédagogiques :	Travail de synthèse collaborative avec les étudiants sur les apports du séminaire. Cartes conceptuelles.

## M2 – Tronc commun - La donnée numérique touristique

Modalité d'enseignement :	Cours en e-Learning avec présentiel de remédiation – 10 heures de CM et 22 heures ETD – Master tourisme, tronc commun aux 3 parcours du M2.
Contenu :	<p>Ce cours n'a aucun caractère « technique ». Il vise à la compréhension du tourisme à l'ère numérique et de la place de la Data (donnée numérique) pour le système touristique. L'objectif est de comprendre le contexte contemporain du tourisme lié à la transformation numérique de nos sociétés. Il s'agira en particulier de comprendre : l'évolution irréversible de la transformation numérique du tourisme dans un contexte de mondialisation ; l'enjeu pour le secteur et ses parties-prenantes de s'inscrire dans la chaîne de valeur de l'économie numérique. Vous serez ainsi en mesure de contextualiser l'émergence de la donnée numérique et de comprendre l'importance de cette donnée numérique pour le tourisme.</p> <p>Le numérique n'est pas seulement une affaire de technologie. Il est surtout une affaire sociale qui place l'utilisateur connecté au centre du dispositif car cet utilisateur est à la fois consommateur, créateur et source de données numériques. Le tourisme en est la preuve incontestée. Le tourisme peut légitimement servir de terrain d'analyse et</p>

	d'expérimentation pour l'analyse de la donnée numérique.
Thèmes développés :	<p><u>Élément de contexte</u> : le tourisme à l'ère numérique, la mise en données du monde et ses acteurs privés.</p> <p><u>De la donnée à la donnée numérique touristique</u> : Typologie de la donnée numérique touristique : User generated data, Device generated data, système de paiement dématérialisé, etc.</p> <p><u>La Data touristique et ses applications</u> : De la donnée à l'information ; La création de valeur à partir de la donnée touristique ; Études de l'usage des données par différentes organisations touristiques et territoires.</p>
Production de documents pédagogiques :	Synthèse et restitution collaborative (études de cas, invitations de professionnels en charge de la valorisation d'une destination ou d'une organisation par la donnée). Rédaction d'un support de cours. Ce cours est désormais en e-learning sous Moodle et a fait l'objet d'une scénarisation.

## M2 Tronc commun - Challenge crash test

Modalité d'enseignement :	<i>Serious game</i> en Tronc commun porté par l'équipe pédagogique du master tourisme - 30 heures de CM au titre de la préparation et du suivi.
Contenu :	Pendant 5 jours entiers les étudiants doivent faire la preuve qu'ils ont acquis des compétences, des connaissances, des méthodes, des savoir-faire et savoir-être. Ils doivent réaliser des tests de culture générale et spécifique, réaliser en groupes une étude de cas en lien avec leur parcours, souvent issu d'une commande bienveillante d'un acteur ou d'un territoire, montrer qu'ils maîtrisent les outils de la recherche. La restitution finale se fait devant jury composé de professionnels et d'enseignants-chercheurs.
Production de documents pédagogiques :	Études de cas, livrable de type réponse à appel à projets en lien avec les commanditaires (Accor, Disney, Val d'Europe Agglo, Comité régional du Tourisme de l'IDF, etc.)

## Autres enseignements

### Executive MBA - Gouvernance des destinations touristiques et innovation

Modalité d'enseignement :	Présentiel intensif sur un Week-end
Contenu :	Il s'agit d'un Executive MBA « Innovation touristique » proposé conjointement par l'Université de Savoie et l'Institut de Tourisme, HES-SO Valais (Suisse) - <a href="http://www.innovation-touristique.com">http://www.innovation-touristique.com</a> . Le public est exclusivement en formation continue en provenance de France et Suisse.
Thèmes développés :	L'innovation est abordée sous l'angle de la mise en réseau des acteurs et de la transformation numérique des acteurs du tourisme et des territoires afin d'asseoir l'attractivité des destinations. Le cadre d'analyse retenu est celui de la théorie des acteurs en réseau. Les points suivants sont abordés : la mutation des destinations à l'ère numérique à travers les formes organisationnelles et une gouvernance renouvelée : contrats de destination, clusters de tourisme, Smart destinations, etc. ; La gouvernance des données touristiques : pratiques et enjeux. Plusieurs cas d'études sont envisagés, en particulier le territoire de val d'Europe et du cluster Tourisme Paris Val d'Europe (territoire d'accueil de Disneyland Paris et Villages Nature), Monaco et son projet avorté de « Smart destination », etc.
Production de documents pédagogiques :	Powerpoint et étude de cas.

## M1 - Flux touristiques, de la mesure à l'observation

Modalité d'enseignement :	Cours en e-Learning - 20 heures de CM – Master Tourisme (M1).
Contenu :	Ce cours analyse la dimension empirique et factuelle du tourisme contemporain tant en France que dans le monde. Il a pour objectif de permettre aux étudiants d'acquérir une compréhension des grandes tendances du secteur tout en ayant conscience de la portée et des limites de la mesure statistique du tourisme. Il s'agit de définir (qu'est-ce qu'un touriste pour les statistiques officielles ?); mesurer le tourisme nationale et international par la demande (les arrivées de touristes internationaux, les départs des Français); mesurer le tourisme par l'offre (les hébergements), par son poids économique (le CST., la consommation interne, la consommation touristique). Les pratiques émergentes d'économie collaborative n'introduisent-elles pas un biais dans la mesure ? Le cas de Airbnb. Observation scientifique du tourisme plutôt que sa mesure : le rôle des institutionnels (Office de tourisme), l'observation à l'échelle locale. Le rôle des TIC, des Big Data, les traces numériques dans la production de données d'observation.
Thèmes développés :	<p><u>Définir</u> : qu'est-ce qu'un touriste pour les statistiques officielles ? Quelles sont les pratiques touristiques associées ? Étude critique de cette appréhension statistique et connaissance des données statistiques disponibles. Pour beaucoup cela doit être une séance de rappel. - Application : Un peu de culture générale sur les principaux flux touristiques</p> <p><u>Mesurer le tourisme par la demande</u> - le tourisme international : Comment mesure-t-on les arrivées de touristes internationaux ? Quelles grandes ruptures peut-on mettre en avant ? Focus sur l'enquête EVE et son exploitation.</p> <p><u>Mesurer le tourisme par la demande</u> - le tourisme national : Comment mesure-t-on les vacances des Français ? Quelles sont les pratiques touristiques associées ? Quelles grandes ruptures peut-on mettre en avant ? Focus sur l'enquête SDT.</p> <p><u>Mesurer le tourisme par l'offre</u> - les hébergements : Quels sont les types d'hébergements pris en compte ? Les durées de fréquentation ? Quelles grandes ruptures peut-on mettre en avant ? Focus sur l'enquête de fréquentation hôtelière.</p> <p><u>Mesurer le tourisme par son poids économique</u> : le compte satellite du tourisme. Quel est le poids du tourisme dans les économies ? La consommation interne, la consommation touristique. Focus sur le CST de la France et de la Suisse.</p> <p><u>Le tourisme intérieur</u> : éléments de compréhension, comparaisons internationales (USA, Chine). Enseignements pour les acteurs et la politique du tourisme.</p> <p><u>L'observation scientifique du tourisme plutôt que sa mesure</u> : Peut-on tout mesurer ? Les pratiques émergentes d'économie collaborative n'introduisent-elles pas un biais dans la mesure ? Le rôle des institutionnels (Office de tourisme) et l'importance de l'observation à l'échelle locale.</p> <p><u>La production de données d'observation et les Data</u> : Le rôle des TIC, des Big Data, les traces numériques dans la production de données d'observation. Ne doit-on observer que les touristes ? Et les populations résidentes ? Quels outils pour l'observation ?</p>
Production de documents pédagogiques :	Supports de cours – outils d'évaluation (Quizz).

## LEA 3 - Économie internationale du tourisme

Modalité d'enseignement :	Présentiel avec support Moodle - 15 heures ETD parcours de LEA 3 anglais/allemand et anglais/espagnol de l'UPEM.
Contenu :	Ce cours a pour objectif de donner aux étudiants les connaissances de base en matière de compréhension du poids du tourisme dans les économies nationales tant des pays développés que des pays en développement.
Thèmes développés :	<p>Les concepts et la mesure du phénomène du tourisme (comptes satellites)</p> <p>Les particularités de l'économie touristique (les variables qui influencent la</p>



	<p>consommation touristique, le tourisme en tant que secteur de l'économie d'expérience)</p> <p>Le phénomène de la mondialisation et le développement du tourisme (le marché mondial du tourisme, le niveau de développement et le tourisme)</p> <p>La promotion de la place économique et le tourisme (clusters, learning space). Le tourisme créateur de lieux / destructeur de lieux / investisseur des lieux.</p>
Production de documents pédagogiques :	Supports de cours – outils d'évaluation (Quizz).

## Innovation pédagogique

### Un contexte institutionnel porteur

Désireuse d'introduire des méthodes pédagogiques innovantes, nous participons régulièrement aux diverses initiatives prises par le Campus numérique de l'UPEM pour le développement des innovations pédagogiques et l'usage des nouvelles technologies. Notre terrain d'action est le Master Tourisme mais nous profitons de notre position de directrice de composante pour inciter nos collègues à mettre en place des méthodes pédagogiques innovantes comme le *blended-learning* (classe inversée), le e-learning (via la plateforme Moodle), les enseignements interactifs (via Moodle), l'introduction du mode projet, le suivi individualisés des étudiants et les modules de *e-learning*. La crise sanitaire de la Covid-19 et notamment la fermeture de l'université pendant plusieurs mois a permis de banaliser bien plus vite que prévu l'usage de numérique et favoriser le basculement vers le e-learning.

Nous avons eu l'opportunité de suivre une formation en Visual Thinking prodiguée par la D.School de la COMUE Paris-Est et de suivre une formation « scénariser son cours » sous Opale ou encore sur la « carte conceptuelle ».

### Le cadre d'application : le Master Tourisme

#### Éléments de contexte :

Basculement en « mode compétences » d'un diplôme de Master dans le cadre d'une nouvelle accréditation et de la création d'une nouvelle Mention « tourisme » (rentrée 2015). Pour l'équipe pédagogique, cela a représenté l'occasion de gagner en visibilité mais a constitué un challenge : comment se différencier des autres Masters au-delà du choix de parcours spécifiques (Meeting and Event - Luxury Hospitality - destination Management) ? L'opportunité s'est présentée de pouvoir bénéficier d'un financement « IDEA compétences » accompagné par J. Tardif.

#### Réalisations :

- Rédaction d'un référentiel de compétences pour chaque parcours du Master tourisme (3) et adaptation / ajustement de ce référentiel pour l'accréditation 2020-2024.
- Mise en place de projets transversaux (financement BQE ou non), suivis individualisés des étudiants.
- Mise en place du e-Portfolio et du suivi de son élaboration par les étudiants (ateliers traces et compétences).

#### Valorisation de la démarche :

- Candidature à un Peps 2016 « Innovation pédagogique » intitulé « APPE-TOUR : APProche compétences et ePortfolio en Master TOURisme »
- Échange de bonnes pratiques entre collègues de notre institut, de la COMUE et de la communauté universitaire.
- Communication à un colloque international, présentation à nos partenaires Erasmus, projet Erasmus plus avec la Russie (IMPROVE), etc.

#### **Enseignements dispensés avant 2015**

Les cours que nous avons dispensé sont relativement stables au sein d'une même période d'accréditation ministérielle, c'est la raison pour laquelle nous avons choisi de lister nos cours selon ce calendrier institutionnel en tenant compte de la période pré et post LMD et par année de diplôme.

#### **Enseignements durant l'accréditation 2010-2014**

- Méthodologie de la recherche et du travail universitaire, en Tronc commun (40 étudiants), CM (40 h), M2 Management du tourisme - Formation initiale et continue – présentiel.
- Séminaire de spécialité (20 étudiants), en CM (20 h), M2 Management du tourisme parcours TACE - Formation initiale et continue – présentiel
- Séminaire de spécialité (20 étudiants), CM (20 h), M2 Management du tourisme parcours T2HG - Formation initiale et continue – présentiel
- Encadrement des mémoires de fin d'études et soutenances TER (20 suivis par an), M2 Management du tourisme - Formation initiale et continue – présentiel
- Économie internationale du tourisme (30 étudiants), CM (20 h), M1 Management du tourisme – Formation initiale et continue – présentiel
- Séminaire d'initiation à la recherche (30 étudiants), CM (20h), M1 Management du tourisme – Formation initiale et continue – présentiel

#### **Enseignements durant l'accréditation 2004-2009**

- Méthodologie du travail universitaire et de la vie professionnelle (20 h CM) : Licence (L3) - Ingénierie de l'information et management des services – spécialité Tourisme - (30 étudiants) – Formation initiale et continue – présentiel.
- Analyse et approche des destinations émergentes (20 h CM) : Master Ingénierie et Management des services (M1) – spécialité Ingénierie du tourisme - (30 étudiants) – Formation initiale et continue – présentiel.
- Initiation à la recherche universitaire (20 h CM) : Master Ingénierie et Management des services (M1) – spécialité Ingénierie du tourisme & spécialité Management de l'information - (30 étudiants) – Formation initiale et continue – présentiel.
- Veille compétitive et tourisme (12 heures) Master Ingénierie et Management des services (M2) – spécialité Ingénierie du tourisme – Parcours Tourisme d'affaires - (30 étudiants) – Formation initiale et continue – présentiel.
- Économie internationale et du tourisme (20 h CM) : Licence (L3) Ingénierie, Information et Management des Services option « Métiers du transport, de l'hôtellerie, des Loisirs et du tourisme », et Licence LEA dans le module préparatoire au Master management du Tourisme– Formation initiale et continue – présentiel.
- Séminaire « Économie de l'entreprise » (20 h CM) : séminaire à distance (e-learning et présentiel) sur

l'entreprise et la mondialisation – M1 du Master AIGEME - UPEM.

- Mondialisation, FMN et compétitivité des nations (20 h CM) : Cours en e-learning offert en Unité d'enseignement complémentaire (option) aux étudiants du Master Ingénierie des services (2006-2014).

## **Enseignements avant le LMD**

### **Cours magistraux de premier et second cycle**

- Firmes multinationales et Investissements directs étrangers (26 h CM) Licence d'économie générale, Licence d'économie internationale et Licence de gestion, UMLV (février 1996 à juin 2002) – Formation initiale – présentiel.
- Économie internationale (26 h CM) : I.U.P. métiers du transport, de l'hôtellerie, du tourisme et des loisirs. 1<sup>ère</sup> année, UMLV (de février 2000 – à juin 2004) - Licence d'économie générale, d'économie internationale et de gestion, UMLV, (d'octobre 1995 à juin 1999) - Licence d'économie internationale par apprentissage, UMLV, (Octobre 1995 à juin 1997) - Magistère de Communication, CELSA, Université Paris IV - Sorbonne, (octobre 1994 à juin 1996 et de janvier à mars 2000) - Licence I.R.E.S.T. (Institut de recherche et d'études supérieures du tourisme), Université Paris 1, (Février 1990 à juin 1994) – Formation initiale – présentiel.
- Introduction à la macro-économie (30h CM) : Filière Ingénieurs 2000 « informatique réseaux », UMLV, (de septembre 2000, à juin 2007) - DEUG I économie et gestion (module E2), UMLV, (Octobre 1995 à juin 1997) – Formation initiale – présentiel.
- Les conditions économiques de l'élargissement Européen (20 h CM) : Cours de Maîtrise de sciences politique, commun aux deux options : anthropologie culturelle de la grande Europe, cultures politiques comparées, de l'UMLV, Département des Aires culturelles, (De septembre 2000 à juin 2001) – Formation initiale – présentiel.
- Économie Générale (26h CM) DEUG SHS, deuxième année, UMLV (de février 1999 à juin 2001) - DEUG Droit, première année, Université Rennes 1, (Octobre 1992 à juin 1995) – Formation initiale – présentiel.
- Préparation aux concours et au C.A.P.E.S de SES (20h CM) : Licence d'économie générale, d'économie internationale et de gestion, UMLV, (Octobre 1995 à juin 1998) - IUFM de l'Université Rennes 1 (Octobre 1994 à juin 1995) – Formation initiale – présentiel.
- Conjoncture et politique économique (37 h CM) : Licence A.E.S., Université Rennes 1, Février 1993 à juin 1994 – Formation initiale – présentiel.

### **Cours magistraux de troisième cycle**

- Analyse des pays en transition (20h) : DESS « analyse et approche des nouvelles économies de marché » rebaptisé en septembre 2002, DESS « Analyse des pays émergents et en transition », Université de Marne-la-Vallée, (octobre 1999 à juin 2002), – Formation initiale – présentiel.
- Mentalités et marchés : le Japon (9h) DESS « Géopolitique européenne », option Communication internationale et management de projets, Université de Marne-la-Vallée, (D'octobre 1999 à juin 2003) – Formation initiale – présentiel.
- Globalisation des marchés et séduction des nations (21h) : DESS « géopolitique européenne » toutes options, Université de Marne-la-Vallée, (octobre 2000 à juin 2005) – Formation initiale – présentiel.
- Stratégie des firmes, globalisation des activités et effets sur l'emploi (20 h) : DEA « Internationalisation des activités économiques, travail et emploi », UMLV, (de octobre 2000 à juin 2002) – Formation initiale – présentiel.
- Séminaire TER « Économie Internationale » (20h) : Maîtrise de sciences économiques, Université de Marne-la-Vallée (1995-2003) – Formation initiale – présentiel

## Missions d'enseignement à l'étranger

Nous avons eu l'occasion de réaliser quelques missions d'enseignement à l'international dans le cadre d'échanges institutionnels Européens et/ou de doubles diplômes.

- « International Business » dans le cadre du programme européen SOCRATES - Université de sciences économiques à l'Université de technologie et des sciences économiques de BUDAPEST (Hongrie) - 1 semaine par an entre 2002 et 2012.
- Séminaire sur l'Europe émergente et en transition à l'Université de Cluj-Napoca (Roumanie) dans le cadre du déploiement à l'étranger du DEA « intelligence de l'Europe » - De mars 2002 à 2005.
- Mission d'enseignement de la FNEGE et de recherche à l'Université de Hanoi et de Danang (Vietnam) - En 1997 et 1998.

## Recherche

Depuis janvier 2018, nous sommes membre permanent du laboratoire DICEN-Idf (Dispositifs d'information et de communication à l'ère numérique - <http://www.dicen-idf.org/membre/fabry-nathalie/>).

Nos thématiques de rattachement au sein du DICEN sont : « Intelligence économique et stratégique, data, décision » (IES2D) et « Territoire, Interactions, Médiations ».

*Mots-clés* : Attractivité des destinations touristiques, développement des territoires par le tourisme (clusters de tourisme, Smart/wise destination, valorisation des actifs et des ressources, mobilités), Data pour le tourisme.

*Description sommaire* : Recherches sur l'intelligence économique avec sa dimension territoriale, surtout dans les services, en tourisme, notamment interactions et coopérations entre acteurs, importance des nouveaux dispositifs numériques, approche d'intelligence organisationnelle et communicationnelle, data et tourisme.

De 2010 à 2017, nous avons été membre permanent du LVMT (<http://www.lvmt.fr>), où nous avons participé aux activités et travaux de l'équipe 2 : « Agencement des espaces et politiques de mobilité » (workshop, séminaires, etc.). Nous avons ensuite (2013-2014) contribué à la définition de la thématique « tourisme et économie présentielle » pour le futur contrat quinquennal du LVMT en travaillant plus spécifiquement sur la notion *d'économie présentielle et de clustérisation des activités* pour l'axe 2 renommé : « Dynamique territoriales, stratégies de localisation, action publique ».

Les sciences de l'information et de la communication ne nous sont pas étrangères. En effet, de 2002 à 2009, nous avons été responsable et animatrice de la thématique « Stratégies du tourisme, information et veille compétitive » au sein de l'équipe d'accueil pluridisciplinaire Ingénierie des Systèmes d'Information Stratégique et Décisionnels (EA 2549). Au moment de la réhabilitation (2010), la direction de la recherche de l'UPEM a fermé le laboratoire et les enseignants-chercheurs durent retrouver une autre structure d'affectation. Nombre d'entre eux sont partis au DICEN. Ayant été sollicitée par l'Université de Paris 1 pour intégrer le laboratoire interdisciplinaire EIREST, nous avons préféré jouer la carte du Tourisme et de l'interdisciplinarité. Le président de l'UPEM d'alors (Francis Godard) a refusé de signer la convention de partenariat avec Paris 1 et nous a demandé d'intégrer le laboratoire LVMT qui souhaitait ajouter le tourisme à ses axes de recherche.

La recherche au sein de l'IFIS se structurant autour d'un nouveau laboratoire DICEN IDF (CNAM / UPEM / Paris Nanterre) EA 7339, et voulant donner un nouvel essor à nos recherches, nous avons demandé notre intégration au DICEN ce qui nous a été accordé. C'est pour nous l'occasion de développer une nouvelle thématique de recherche liée à l'attractivité des territoires et à l'intelligence économique appliquée au Val d'Europe, territoire pionnier et expérimental en matière d'attractivité touristique de par son envergure de première destination touristique privée d'Europe. Par son engagement dans la mise en réseau des acteurs via un cluster de tourisme, par sa difficulté à intégrer les problématiques environnementales, par sa (piètre) réflexion sur la notion complexe de destination touristique, par son absence d'interrogation sur les enjeux des Big Data, le Val d'Europe porte une thématique qui s'insère pleinement dans nos préoccupations actuelles (Smart destination). Le tourisme étant désormais considéré comme une activité socio-économique structurante pour les territoires et un terrain de la transformation numérique, notre lecture est principalement axée intelligence économique territoriale et aide aux politiques publiques locales.

## Thèses et HDR

### Membre de jurys en tant que rapporteur

Participation à des jurys de thèse de doctorat en tant que rapporteur, en sciences économiques, sciences de gestion (Université de Paris 1-Panthéon-Sorbonne, Université de Marne-la-Vallée, Université de Nice, Université Grenoble Alpes...), en intelligence économique (CNAM, UPEM), en géographie (Paris 1) et urbanisme (Paris-Est).

JTH 12	Mme Valentina Luckova, « L'avènement des centres de congrès en France : une stratégie de développement touristique dans les années 1980. », Doctorat en Architecture réalisé à la COMUE Paris Est sous la direction de Mme Virginie Picon-Lefebvre, professeur HDR à l'ENSA Paris-Belleville, 16 janvier 2019.
JTH 11	Mme Amel Souissi, « Enjeux économiques et environnementaux du tourisme en Tunisie : le cas de l'Oasis de Tozeur », Doctorat en sciences économiques réalisée à la COMUE Université Grenoble Alpes sous la direction du Professeur Louis JOB au sein du laboratoire PACTE, 12 juin 2017.
JTH 10	Mme Loyal Abou Antoun, « L'activité vitivinicole comme base d'une dynamique territoriale : le cas de la Bekaa au Liban », Doctorat en sciences économiques, Université de Grenoble Alpes, 9 Février 2017.
JTH 9	M. Thearonn Hang, « Stratégie pour un tourisme durable au Cambodge : l'action des acteurs publics touristiques locaux au regard des ressources et compétences » Doctorat en sciences économiques, Université de Nice Sophia- Antipolis, 10 juin 2016.
JTH 8	M. Fodé Siré Diaby, « Les stratégies des entreprises chinoises en Afrique : quels objectifs, quelle coopération ? », sous la direction de Xavier Richet, Thèse en économie, Université de Nice, soutenue le 24 juin 2014.
JTH 7	M. Ibrahim Baghdadi, « Gestion stratégique des ressources, dynamique touristique et développement territorial durable : le cas de Kfardebian-Faraya (Liban) », sous la direction d'Améziane Ferguène, Thèse en économie, Université de Grenoble, soutenue le 10 décembre 2013.
JTH 6	Mme Pamela Roulent Okom Omanda, « Stratégies d'écotourisme au Gabon. Le cas du Parc National de la Lopé-Okanda-Relique », sous la direction de Maria Gravari-Barbas, Thèse en géographie, Université de Paris 1-Panthéon-Sorbonne, soutenue le 29 novembre 2013.

JTH 5	Mme Gülbeniz Elvan Uzunoğlu Bard, « Impact des investissements directs étrangers sur la croissance économique : une application sur l'économie turque », sous la direction de Xavier Richet, thèse de doctorat de sciences économiques, Université Paris 3 - Sorbonne Nouvelle, soutenue le 15 février 2013.
JTH 4	M. Slaheddine Oueslati : « Stratégie de communication promotionnelle d'une destination méditerranéenne, étude de cas du produit tunisien de 1997 à la révolution », sous la direction de Xavier Richet et de Jean-Pierre Lozato-Giotart, Thèse d'économie internationale, Université Paris 3 - Sorbonne Nouvelle, soutenue le 13 décembre 2012.
JTH 3	Mme Sawsan Haider Khries, « Les disparités régionales du développement touristique en Jordanie, rôle et place du tourisme à Aqaba », sous la direction de Rémy Knafou, Thèse en Géographie, Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne, 10 décembre 2012.
JTH 2	Mme Emilie Wolff, « La conservation intégrée : enjeux, limites et paradoxes. Comparaison Quebrada de Humahuaca – Réserve de la biosphère des Yungas », sous la direction de Géraldine Froger, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Versailles Saint-Quentin, soutenue le 12 septembre 2012.
JTH 1	M. Samer Alhaji, « <i>Le renouveau touristique au Mashrek dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen</i> », sous la direction de Xavier Richet et Jean-Pierre Lozato-Giotart, thèse de doctorat en Géographie et aménagement urbain, Université de Paris 3, le 4 mai 2011.

## Encadrement et co-encadrement de doctorants

### Thèses soutenues

DTHS 1	Armand BAOUHOUKA-DEBAT en co-direction avec Gislaine Chartron (Pr. en info-com au CNAM) : « La mise en place d'un système d'Intelligence économique au Congo Brazzaville », soutenue en 71 <sup>ème</sup> section CNU, en janvier 2011 au CNAM, Mention Très bien avec les félicitations du jury, ( <a href="http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00629875">http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00629875</a> ).
DTHS 2	Zamira RAKHMATOVA en co-direction avec Maria Gravari-Barbas, directrice de l'IREST : « Développement local et tourisme : le cas du Pamir tadjik » Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne, soutenue en géographie en janvier 2012 et a obtenu la mention Très bien. Labo EIREST.
DTHS 3	Veronica MATTESCU : Le « management interculturel au sein des filiales étrangères implantées en Roumanie - Thèse en relations internationales - Direction de thèse à distance (Cluj-Napoca en Roumanie). Mention Bien. Soutenue en 2008 à l'UPEM.

### Direction de thèses en cours en 71<sup>ème</sup> section

DTH 1	Cyril BLANCHET : « Développement stratégique d'une destination touristique : l'importance de la donnée dans la gouvernance et la conception d'une smart city », laboratoire DICEN-Idf et école doctorale « Cultures et sociétés » de l'Université Paris-Est – CNU 71 - début octobre 2018 – allocation doctorale du i-Site FUTURE.
DTH 2	Fanny OURSEL : « Mutation des portails thématiques digitaux : la maîtrise de la data et de l'intelligence économique constitue-t-elle un avantage concurrentiel ? Évaluation comparée des modèles français et américains » - Laboratoire DICEN-Idf et école doctorale « Cultures et sociétés » de l'Université Paris-Est – CNU 71 - en interruption pour congés de maternité puis pour raisons de santé et personnelles (reconversion professionnelle).
DTH 3	Naïma AIDI : « Les destinations touristiques par une approche Big data » - Laboratoire DICEN-Idf et école doctorale « Cultures et sociétés » de l'Université Gustave Eiffel – CNU 71 – allocation doctorale octroyée par la région Île-de-France dans le cadre du programme <i>Paris Region PhD</i> , pour une durée de 3 ans à compter d'Avril 2020.

### Co-direction de thèse en cours en 71<sup>ème</sup> section

CoDTH 1	Yuka TAKAHASHI : « Innovation et voyage : Transformation numérique des formes du tourisme », en co-direction avec Sylvie Parrini-Alémanno, CNAM - ED Abbé Gregoire, Laboratoire Dicen-IDF – CNU 71.
---------	---

### Membre de Comités de suivi de thèses en 71<sup>ème</sup> section

CSTH 2	Charlotte FERAILLE : « Les plateformes numériques : étude de la coopération des acteurs dans une approche écosystémique responsable » sous la Direction de Christian Bourret, laboratoire DICEN-Idf et école doctorale « Cultures et sociétés » de l'Université Paris-Est – CNU 71.
CSTH 1	Pierre FOURNIE : « De la smart city aux smart villages : le cas de l'Ariège » sous la Direction de Christian Bourret, laboratoire DICEN-Idf et école doctorale « Cultures et sociétés » de l'Université Paris-Est – CNU 71.

### Habilitation à Diriger les recherches

Expertise pour une recevabilité d'HDR en économie (Université des Antilles) en 2016.

### Réseaux professionnels et de recherche

RPR 5	Membre de la SFSIC (Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication) et participation aux travaux du réseau Org & Co. de la SFSIC.
RPR 4	Membre de CODATA-France (Committee on Data for Science and Technology)
RPR 3	Membre académique du réseau <i>Meeting Professionnal International</i> au chapter France-Suisse. Nous développons les liens entre les professionnels de la Meeting Industry et la recherche académique sous l'angle de la recherche appliquée et de la veille sur les métiers et compétences.
RPR 2	Consensus de Saint-Gall (Suisse) sur le Management des Destinations porté par la <i>Revue Journal of Destination Marketing &amp; Management</i> (Elsevier) et l'association TTRA (Travel and Tourism Research Association).
RPR 1	ASTRES (Association Tourisme, recherche et Enseignement Supérieur). Sur proposition du président de l'UPEM, nous représentons notre université dans cette association : participation aux conseils et comités de pilotages, contribution à l'organisation du colloque annuel de l'association, Co-organisation de la première journée professionnelle (janvier 2013), contribution à la Summer School (2016), etc.

### Participation à des projets de recherches interdisciplinaires

#### Silkologie Initiative

Ce projet (2019-2020) comporte un programme scientifique et un programme culturel construits à partir des questions soulevées par la *Belt and Road Initiative* lancée par le gouvernement chinois. Le programme scientifique est composé de recherches-actions questionnant de façon pluridisciplinaire les pratiques et les objets artistiques, culturels, scientifiques ou technologiques qui ont pris et prennent les routes de la soie. Elles rassemblent un ensemble de partenaires académiques français (plusieurs Maisons des Sciences de l'Homme), des universités chinoises de la région du Zhejiang (Zhejiang University, université nationale de haut rang, et Zhejiang SciTech University concentrée sur

les technologies de la soie (fabrication, design, art...) et de Shanghai (East China Normal University), des universités du Kazakhstan (Almaty). Les événements culturels (expositions, présentations gastronomiques innovantes, spectacles vivants et autres), construits en relation avec les recherches, accompagnent, chaque année, les événements scientifiques.

Notre participation consiste en la réflexion sur la notion d'itinérance touristique à l'ère numérique et en la réalisation d'une carte eurasiatique interactive de géolocalisation en ligne, en collaboration avec les Professeurs Martine Clouzot (Histoire médiévale, Uni. Bourgogne) et Patrick Gorria (Informatique, Uni. Bourgogne). Cette carte concrétisera une hypothèse : l'enrichissement par le numérique, les liens et les hyperliens rendus possibles (storytelling, réalité augmentée, exploitation des données, etc.) des données récoltées tout au long des étapes et réseaux des 8 000 kms de routes participe d'un engagement des populations sur la Belt & Road. Ces données participatives seront collectées par de nombreux canaux (voyageurs itinérant, étudiants, etc.). Cette carte eurasiatique interactive agira comme une recherche en œuvre permettant, au final, d'analyser les formes d'embarquement des populations, des enseignants et des étudiants dans une logistique autant technique qu'humaine et portant des valeurs symboliques et culturelles d'échanges.

Ce projet a reçu le soutien de la *Fondation Prospective Innovation*, présidée par Mr Jean-Pierre Raffarin, ancien Premier Ministre. M. Daniel Raichvarg, Professeur des Universités émérite à l'Université de Bourgogne et Président d'Honneur de la SFIC est chargé de la coordination et animation du projet.

- Participation à l'atelier de lancement dans le cadre du colloque « Data Value Chain in Science and Territories: *Les route de la soie, terrain de recherche pour la circulation des savoirs et des données* », UPEM 15 Mars 2019.
- Symposium *Silk Roads / Smart Territories*, Maison des Sciences de l'Homme de Paris Nord, 4-5 novembre 2019 et 18 décembre 2019.

### **Super BQR**

Projet porté par le Labex Futurs urbains intitulé « Données issues des Terminaux mobiles, nouveaux usages et renouvellement des destinations touristiques (DTM-NU-RDT) » - 2015-2017.

Ce projet de super BQR « Données issues des Terminaux mobiles, nouveaux usages et renouvellement des destinations touristiques » (DTM-NU-RDT) vise à identifier les possibilités - et les modalités - par lesquelles les données issues des Terminaux mobiles et le renouvellement des pratiques touristiques qu'elles autorisent, conduisent à repenser les destinations touristiques. Il s'inscrit dans la dynamique existante autour du tourisme à Paris-Est conduite par le groupe transversal du Labex Futurs Urbains « Ville, Tourisme, Transport et Territoire » (VTTT) qui réunit des chercheurs de différents laboratoires de l'UPEM (ACP, Lab'Urba et LVMT) et de l'équipe COGIT du LaSTIG (IGN, UPEMLV).

### **Peps**

Projet MOBITOURGEO : « Mobilités des touristes et des résidents et usages des lieux : les apports de la géolocalisation. » - 2017

Le groupe V3T (Ville, tourisme, transport, territoire) du LABEX Futurs urbains s'interroge sur les mobilités des touristes et particulièrement sur le partage de l'espace urbain entre les



résidents et les touristes. Dans la dynamique de travail du groupe, un projet de recherche interdisciplinaire, construit en partenariat avec l'IGN, a obtenu un financement conjoint de l'Université Paris-Est et du CNRS pour analyser les mobilités à travers les données de la téléphonie mobile (traces numériques).

## **ANR**

Nous avons initié en 2015 une ANR (appel à projets générique) intitulée SMART-VDE (Smart Management Applied to Research in Tourism: Building a smart tourism destination in Val D'Europe France) qui a passé le premier tour mais n'a pas abouti à l'issue du second tour.

## **GDR Intelligence économique**

Le GDR Intelligence économique structuré en trois axes : (1) Utilisation de l'Intelligence Économique pour la projection de l'influence française au niveau international (A. David, Nancy ; H. Dou et J. Kister, Marseille) ; (2) Création de valeur dans le cadre de l'IE et de l'Intelligence territoriale (C. Paoli et N. Fabry, UMLV, A. Mucchielli, Montpellier); (3) Développement de nouveaux outils dans le cadre l'analyses automatiques des informations et de la diffusion de ces résultats dans le cadre du travail coopératif (B. Dousset, Toulouse ; L. Quoniam, Marseille). Notre contribution entre 2005 et 2010 a consisté à développer les outils d'analyse de l'attractivité des territoires et à analyser l'attractivité touristique (en particulier des métropoles).

## **TOPIK – CNRS**

Co-animatrice du Lot 2 du programme Transformation des organisations, Projets, Production, Innovation, Ingénierie : Knowledge management (TOPIK), action spécifique RTP 45 PCM du CNRS, dirigé par J.M. Larrasquet (Toulouse / Bidart) - 2003 – 2004.

## **Organisation de colloques et de manifestations scientifiques**

### **Membre de comités scientifiques de colloques internationaux**

- Membre du comité scientifique du congrès CODATA-France
- Membre du comité scientifique du congrès annuel Astres
- Membre du comité scientifique du colloque Territoire(s) & Sécurité(s)

### **Workshops internationaux, séminaires et journées d'études**

- Co-organisation du colloque « Territoires et sécurités » avec Centre de recherche de l'École des officiers de la gendarmerie nationale Département Stratégie Recherche et le DICEN-Idf. Colloque en cours d'organisation au Val d'Europe prévu le 3 et 4 juin 2021.
- Organisation régulière de journée d'études et de séminaires du DICEN pour l'axe « Intelligence économique, décision & Territoires »
- ASTRES (ASsociation Tourisme, Recherche et Enseignement Supérieur) : participation aux conseils et comités de pilotages, contribution à l'organisation du colloque annuel de l'association, Co-organisation de la première journée professionnelle (janvier 2013), contribution à la Summer School (2016), etc.

- Co-organisation d'un workshop international sur les « 20 ans le transformation économiques et sociales du Val d'Europe », Mardi 18 et mercredi 19 décembre 2012 à l'UPEM (membre du comité scientifique et du comité d'organisation).
- Organisation de la *journée d'étude de pré-lancement du cluster tourisme du Val d'Europe*, 18 juin 2010 : animation du groupe de réflexion sur la pertinence de mettre en pratique un cluster de tourisme à Val d'Europe. Présentation des enjeux théoriques et pratiques. Avec le soutien et la participation de la Direction de Euro Disney Associés SCA, le SAN Val d'Europe, l'Epamarne et en présence de la déléguée interministérielle pour le projet Disney.
- Co-organisatrice avec Sylvain Zeghni (UMLV) et Françoise Nicolas (IFRI), du colloque Amadeus sur le thème « L'ouverture de l'UE à l'Est du continent Européen : pour quoi faire? » en collaboration avec le GREET-ICARIE (*Juin 2002*).
- Co-organisatrice avec Sylvain Zeghni et Xavier Richet du Third Workshop of the European Association for Comparative Economic Studies (EACES) à l'Université de Marne-la-Vallée (8 et 9 juin 2000) sur le thème : *Impact of FDI and know-how transfer on restructuring, Spin off and Networks in Eastern European and Asian transition economies (Juin 2000)*.
- Co-organisatrice avec Sylvain Zeghni de la journée « Vietnam, bilan de 10 années d'ouverture » organisée à l'UMLV par le GASI-OEP (*Mai 1999*).

#### **Université européenne d'été**

Lancement d'une Université européenne d'été (UEE) en Tourisme en juin 2007 sur le thème « Tourisme durable, mise en valeur du patrimoine urbain européen » dans le cadre d'un programme incitatif PIM « Attractivité de l'enseignement supérieur et innovation pour la mobilité internationale des étudiants » avec les partenaires suivants : Université de Paris Diderot, Fédération Ville ; AFEST Association Française des Experts Scientifiques en Tourisme ; Université Gedeminas, Vilnius, (Lituanie) ; Université de Barcelone, (Espagne) ; Université de Serres, (Grèce), Institut Haulot, Bruxelles, (Belgique) ; Université de Wolverhampton (Grande Bretagne) ; Université de Burgas (Bulgarie) ; UQAM, CIFoRT (Centre International de Formation et de Recherche en Tourisme, Québec Canada – 2007 – 2008).

#### **Activités éditoriales**

##### **Responsabilités éditoriales**

- Membre du conseil scientifique et du conseil de rédaction de la revue Juristourisme, édition Dalloz, Paris (*Depuis juin 2011*)
- Membre du conseil de rédaction de la Revue internationale Mondes en Développement, éditions De Boeck, Bruxelles (Depuis juin 2002). Nous avons été en charge des articles Varia de 2012 à 2017 et avons assuré la coordination du numéro 125 sur le Thème « Tourisme et développement » (2004) et du numéro 157 sur le thème « Tourisme, territoires et développement » (2012).
- Secrétaire de la Revue d'économie politique, éditions Dalloz-Sirey - Oct. 1988 à oct. 1997.

### **Travail de référé pour des Revues à comité de lecture et pour les éditeurs**

- Revues francophones : Économie et Société, Géographie, Mondes en développement, Revue d'Études Comparatives Est-Ouest, Téoros.
- Revues anglophones : Communism and Post-communist studies, International Journal of Tourism Cities, Journal of Cultural economics, Thunderbird International Business Review, World Development.
- Taylor and Francis Group,
- Springer Verlag

### **Autre**

- Collaboratrice au Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales, Documentation au département « structures industrielles » (Fév. 1987 à juin 1988).

### **Expertises, rapports et évaluations**

#### **Évaluation de laboratoire**

- 2018 – Membre du comité d'experts de l'HCERES de l'unité « Équipe Interdisciplinaire de Recherches sur le tourisme (EIREST) » de l'Université Paris 1. Vague D.

#### **Évaluation de projets ANR**

- Évaluation d'un projet ANR « Appel à Projet Générique » en 2017 et 2019

#### **Expertises**

- Experte pour l'OCDE pour une étude « Promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc » et en particulier aider les PME et TPE à bénéficier d'une mise en réseau voire à la création d'un cluster de tourisme - Septembre 2017 à septembre 2018.
- Expertise pour la phase de réflexion relative à la mise en place d'un « cluster écotourisme et itinérances pour le Massif Central ? », pour le compte du Syndicat mixte du Parc naturel régional de Millevaches en Limousin - Septembre 2014.
- Participation à la Table ronde n°2 « Attractivité et compétitivité de la destination France : les atouts et les marges de progression », Sénat, Commission des finances, lundi 2 mai 2011.
- Expertise pour le Conseil régional Nord-Pas de Calais (Direction Recherche, Enseignement supérieur, santé et TIC) : Évaluation des Appels à projets 2011 dans le cadre des soumissions au programme « projet émergent » (depuis janvier 2012).

#### **Rapports pour des commanditaires**

- J.M. Couve (député), G. Barrey, P. Eveno et N. Fabry, Rapport au Premier Ministre sur l'organisation territoriale, l'observation économique et les accords bilatéraux en tourisme. URL : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000492.pdf>

- Fabry N., Zeghni S, Bourret Ch. (2018), Le Canal Seine-Nord Europe : Étude exploratoire Rapport Final pour le Centre de Recherches de l'Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale (CREOGN). [Rapport de recherche] DICEN-Idf. hal-01987168.

## **Diffusion du savoir et rayonnement**

### **Conférences et tables-rondes**

- Animation du cycle de conférences « les Jeudis du Cluster » : Co-animation et présentation des conférences, réalisation des Cahiers du Cluster Tourisme (volume 1 à 3). Les conférences sont postées sur la chaîne YouTube de l'UPEM et sur France Culture Plus (<http://plus.franceculture.fr/partenaires/paris-est-marne-la-vallee>). – De septembre 2011 à juin 2015.
- Interviews dans les revues professionnelles lorsque la thématique tourisme et territoire est abordée : *Tour Hebdo* (mars 2017), *Gazette des communes* (juillet 2016).
- Participation à des tables-rondes organisées avec les acteurs du territoire, sur La transformation numérique des acteurs du tourisme et ses enjeux pour la formation (association des CFA du tourisme, 31 mars 2017), ou les « Mobilités et pratiques des touristes en Ile-de-France », Pacte Nord-Est 77, 31 mars 2017 ou encore le lien entre tourisme, transport et mobilités (Table-ronde NECTAR cluster 5, Workshop "Tourism and Transport: exploration of interdependencies", 29th Sept. - 1st Oct. 2016 - Lugano [CH])

### **Coopérations internationales**

Les dimensions enseignement et recherche sont étroitement imbriquées dans les coopérations internationales que nous avons pu initier. C'est notamment le cas avec l'Université d'État de Voronej (Russie) avec laquelle nous avons eu un double diplôme pendant 9 ans (2000-2019). Il s'agissait d'organiser les échanges d'enseignants-chercheurs et de séminaires conjoints sur le thème de la compétitivité des destinations touristiques et la mise en tourisme des territoires. Il s'agissait également de mettre en place des réunions annuelles de concertation, de sélection et de suivi des étudiants (en présentiel ou à distance), d'organiser les soutenances à distance (jury franco-russe).

Nous contribuons à développer des liens dans le cadre du programme « Erasmus plus » avec le Kazakhstan (Almaty), l'Espagne (projet SLEST), la Russie et les pays d'Europe centrale (TOURISMNOVA, IMPROVE) et les Pays Baltes et Turquie (SMARTDEMA).

### **Interactions avec les acteurs socio-économiques**

Nous contribuons à favoriser l'insertion des étudiants du Master 2 Tourisme dans les projets Matrice (<https://matrice.io>) pour les inciter à innover en milieu complexe. Il s'agit d'un programme long de création et d'entrepreneuriat inter-écoles. Matrice est pédagogiquement lié à l'École 42 mais est financièrement autonome (projet PIA Avenir). Il permet aux étudiants de travailler avec des élèves d'autres écoles et universités et peuvent être hébergés par l'incubateur partenaire Creative Valley. Le dispositif Matrice représente une initiative pédagogique originale qui s'appuie sur l'approche compétence et l'ouverture avec le monde socio-économique. Les étudiants du Master Tourisme ont participé à deux projets :

- Monaco Smart City – saison 1 tourisme (2017-2018).
- Patrimoine : Château du clos de Vougeot et l'Abbaye de Fontenay - Enrichir et mettre en valeur le patrimoine Français à travers des projets digitaux porteurs de sens et passeurs d'histoires (2018-2019).

Nous tenons à adosser nos enseignements à la recherche, notamment la recherche-action, et à développer la formation par la recherche (Master 2 tourisme) en encadrant des projets étudiants pour le compte de commanditaires bienveillants :

- Le nouveau schéma directeur du tourisme de la région IDF à l'horizon 2030 (2020).
- Le déploiement du tourisme lent sur le territoire du Val d'Europe (2020).
- Le développement touristique du Val d'Europe autour des projets d'agrandissement de Disneyland Paris (2019).
- Les routes de la Via Charlemagne pour le compte de l'Association Via Charlemagne et le Conseil de l'Europe, (2018).
- Cahier de tendances du Luxe en 2020 pour le compte de professionnels du tourisme de Luxe, décembre 2018 – reconduction annuelle.
- Competitive position of Caribbean luxury tourism in French speaking European markets pour le compte de Caribbean Tourism Organisation, (2017).
- Tourisme et « territoire bio » pour le compte de Interbio Nouvelle-Aquitaine – (2017).

## Production scientifique

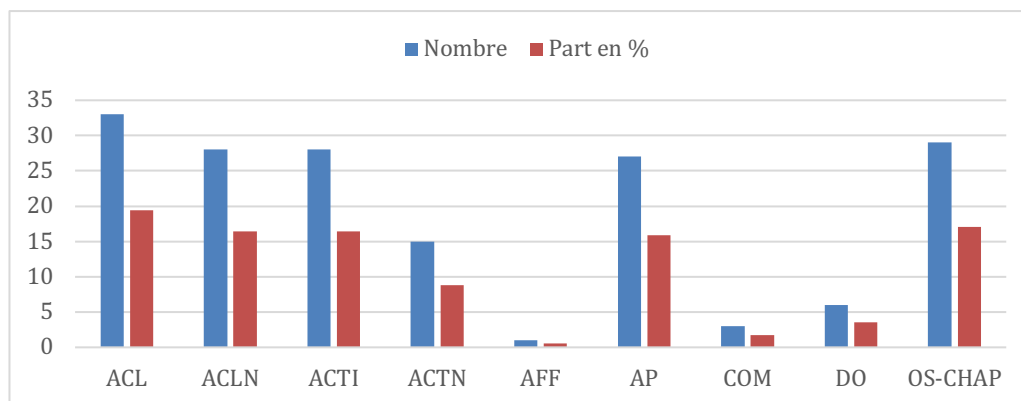
---

La répartition de notre production scientifique est réalisée en fonction de la nomenclature de l'HCERES.

### Notre production scientifique en volume :

Abréviation	Type de production	Nombre
ACL	Article dans des revues internationales ou nationales avec comité de lecture répertoriées par le HCERES dans les bases de données internationales	33
ACLN	Article dans des revues avec comité de lecture non répertoriées dans des bases de données internationales	29
ACTI	Communications avec actes dans un congrès international.	28
ACTN	Communications avec actes dans un congrès national	15
AFF	Communication par affiche dans un congrès international ou national.	1
AP	Autres productions	27
	<i>Observatoire</i>	3
	<i>Rapports d'expertise</i>	4
	<i>Rapports pour commanditaires</i>	4
	<i>Produits des activités didactiques (e-learning)</i>	7
	<i>Produits de vulgarisation : articles, interviews</i>	5
	<i>Débats science et société</i>	4
COM	Communications orales sans actes dans un congrès international ou national.	4
DO	Directions d'ouvrages ou de revues.	6
OS-CHAP	Chapitres dans ouvrages scientifiques	29
Total		171

## Notre production scientifique en volume et structure



Voir aussi

<https://cv.archives-ouvertes.fr/nathalie-fabry>

<http://orcid.org/0000-0003-1053-7947>

## ACL - Articles scientifiques

ACL 33	Fabry N. (2021), Le devenir du cluster tourisme Paris Val d'Europe : une affaire d'intelligence économique, R2IE, accepté.
ACL 32	Fabry N. et Lajus-Laulan B; (2020), Entretien, Du tourisme de masse au développement touristique raisonné. Le modèle de développement du Val d'Europe, Revue I2D – Information, données & documents. 2020/3, pp. 90-94.
ACL 31	Fabry N. et Mugnier Ph. (2020), Entretien, Peut-on entrevoir les contours de la nouvelle industrie touristique ? L'après Covid-19, leçons et perspectives, Revue I2D – Information, données & documents. 2020/3, pp. 85-89.
ACL 30	Bourret C., Fabry N. et Da Re C. (2020), Présentation du dossier « Intelligence économique, Données, résilience et territoires », Revue I2D – Information, données & documents. 2020/3, pp. 8-12.
ACL 29	Fabry N. et Zeghni S. (2020), Au-delà de la COVID-19 : la gouvernance résiliente des territoires touristiques, Revue I2D – Information, données & documents. Déc. 2020.
ACL 28	Fabry N. et Zeghni S. (2020), Pourquoi les villes ne veulent-elles plus accueillir les Jeux Olympiques ? Le cas des JO de 2022 et 2024, Revue Marketing Territorial, 4 / hiver 2020.
ACL 27	Blanchet C., Fabry N. (2019), Influence of new cinematographic and television operators on the attractivity of tourist destinations, Trend papers, Journal of Tourism Futures. DOI 10.1108/JTF-11-2019-0127
ACL 26	Fabry N., Blanchet C. (2019). Monaco's struggle to become a smart destination, International Journal of Tourism Cities, Vol.5, n°4, pp. 672-684. Hal-02387740.
ACL 25	Fabry N., Zeghni S. (2016). Décloisonnement du secteur du tourisme et cluster de tourisme, enjeu majeur pour les territoires, Revue Espaces, n°330, Éditions touristiques européennes, Cahier thématique « Cluster et tourisme », mai/juin, 70-75. Hal-01325883, hal-0229817
ACL 24	Fabry N., Zeghni S. (2013). Cluster tourisme du Val d'Europe : l'ambition de

	l'excellence, <i>Revue Espaces</i> , n°312, mai-juin, 43-47. Hal-01100272.
ACL 23	Fabry N. (2013). Cluster de tourisme et ancrage territorial : l'expérience du Cluster tourisme de Val d'Europe, <i>Mondes du tourisme</i> , Hors-série « Recherche et Tourisme », mars (Hors-série), pp.42-54. Hal-01100278.
ACL 22	Fabry N. (2013), Veille Internet. <i>Mondes en Développement</i> , 3 (162), pp.157-158. Hal-01100682
ACL 21	Fabry N., Zeghni S., Martinetti J.P. (2012). L'innovation soutenable dans le tourisme : le cas de la cité de la culture et du tourisme durable, <i>Management &amp; Avenir</i> , 6 (56), décembre, 100-113. Hal-00847546.
ACL 20	Fabry N., Zeghni S. (2012). Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme, <i>Mondes en Développement</i> , 40 (1), n°157, mars, 97-110. Hal-00687687.
ACL 19	Fabry N., Zeghni S. (2012). Introduction au numéro thématique « Tourisme, territoires et développement » <i>Mondes en Développement</i> , 40 (1), n°157, mars. 7-10. Hal-00687685.
ACL 18	Fabry N. (2012), Veille Internet. <i>Mondes en Développement</i> , 3 (159), pp.173. Hal-01100679
ACL 17	Fabry N. (2012), Veille Internet. <i>Mondes en Développement</i> , 2 (158), pp.161-162. Hal-01100677
ACL 16	Fabry N. (2012), Veille Internet. <i>Mondes en Développement</i> , 1 (157), pp.159-160. Hal-01100676
ACL 15	Fabry N. (2011), Veille Internet. <i>Mondes en Développement</i> , 3 (155), pp.156-157. Hal-01100674
ACL 14	Fabry N., Zeghni S. (2010). Building Institutions for growth and human development: an Economic Perspective Applied to the Transitional Countries of Europe and CIS, <i>Current Politics and Economics of Russia, Eastern and Central Europe</i> , vol.24, n°1, 119-142., hal-00847533 - hal-00687714.
ACL 13	Fabry N., Zeghni S. (2010). Inward FDI in the transitional countries of South-eastern Europe: a quest of institution-based attractiveness, <i>Eastern Journal of European Studies</i> , vol. 1 (2), December, Thematic issue: FDI and Regional development, 1(2), 77-91. Hal-01100288 - Hal-00847540.
ACL 12	Fabry N. (2010), Veille Internet. <i>Mondes en Développement</i> , 3 (151), pp.145-146. Hal-01100673
ACL 11	Fabry N. (2009), Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. <i>Revue Internationale d'Intelligence Économique</i> , Lavoisier, 1 (1), pp.55-66. Hal-00687674.
ACL 10	Fabry N. (2009), Veille Internet, Développement durable et pays en développement : <i>Mondes en Développement</i> , 4 (148), pp.145-146. Hal-01100326
ACL 9	Fabry N., Zeghni S. (2006), How former communist countries of Europe may attract inward Foreign Direct Investment? A matter of Institutions. <i>Communist and Post-Communist Studies</i> , Elsevier, 39 (2), pp.201-219. Hal-00687673.
ACL 8	Fabry N. (2004), Introduction au numéro spécial "Tourisme et développement". <i>Mondes en Développement</i> , De Boeck, 32 (125), pp.7-9. Hal-00687684.
ACL 7	Fabry N., Zeghni S. (2003), Foreign direct investment in the CEECs: How do western investors survive? <i>Thunderbird International Business Review</i> , Wiley, 45 (2), pp.133-147. Hal-00687712.
ACL 6	Fabry N., Zeghni S. (2002), Foreign direct investment in Russia: how the investment climate matters. <i>Communist and Post-Communist Studies</i> , Elsevier, 35 (3), pp.289-303. Hal-00687669.
ACL 5	Fabry N., Zeghni S. (2001), The Japanese FDI in China: Comparative attractiveness of Dalian and Shanghai. <i>Global business and finance Review</i> , 6 (1), pp.37-47. Hal-

	00687719.
ACL 4	Fabry N., Richet X. (1998), Investissements directs étrangers, attractivité et coopération industrielle au Viêt-Nam. <i>Revue d'Études Comparatives Est-Ouest</i> , CNRS, 29 (4), pp.121-138. Hal-00687718.
ACL 3	Fabry N., Zeghni S. (1998), Les investissements directs japonais en Chine : attractivité comparée de Dalian et Shanghai. <i>Revue d'Économie du Développement</i> , De Boeck Supérieur, 2 (2), pp.91-114. Hal-00687717.
ACL 2	Fabry N., Dijksman-Valentin L. (1997), Les déterminants des investissements directs manufacturiers allemands dans les Pays d'Europe centrale. <i>Revue d'Études Comparatives Est-Ouest</i> , CNRS, 2 (juin), pp.17-37. Hal-00687716.
ACL 1	Fabry N. (1992), Le protectionnisme et les investissements directs japonais dans la C.E.E. <i>Revue d'Économie Politique</i> , Dalloz, 102 (5), pp.769-771. Hal-00687715.

### ACLN - Autres articles

ACLN 29	Fabry N. (2021), État des lieux du marché des camping-cars en France, <i>Juristourisme</i> (n°243), Éditions Dalloz, à paraître.
ACLN 28	Fabry N. (2020), Les statistiques internationales du tourisme, <i>Juristourisme</i> (n°232), Éditions Dalloz, pp.26-28.
ACLN 27	Fabry N. (2019), Les chiffres-clé du sur tourisme, <i>Juristourisme</i> (n°222), Éditions Dalloz, pp.20-21. Hal-02387746
ACLN 26	Fabry N. (2019). L'impact touristique des grands événements sportifs, <i>Juristourisme</i> (n°220), Éditions Dalloz, pp. 17-21. Hal-02387744
ACLN 25	Fabry N. et Zeghni S. (2019). Brexit : libre circulation des personnes et des biens, <i>Juristourisme</i> (n°217), Éditions Dalloz, 19-23. Hal-02022988
ACLN 24	Fabry N. (2017). Les nouveaux métiers du tourisme à l'ère du numérique, <i>Juristourisme</i> (n°201), Éditions Dalloz, pp. 33-34. Hal-0229896
ACLN 23	Fabry N. (2017), Tribune, le cluster de tourisme Paris-Val-d'Europe, <i>Juristourisme</i> (n°200), Éditions Dalloz, p.22.
ACLN 22	Zeghni N. et Fabry N. (2017). Le tourisme littéraire. <i>Juristourisme</i> , Éditions Dalloz, 2017, n°193, pp.38-41. Hal-02298921
ACLN 21	Fabry N. (2016), Les enjeux du tourisme d'affaires pour la France. <i>Les Cahiers Français</i> , n°393, pp. 58-63. Hal-022989012
ACLN 20	Fabry N. (2016). Consommation touristique intérieure : une question d'équilibre. <i>Juristourisme</i> (n°190), Éditions Dalloz, pp.23-25. Hal-02298903
ACLN 19	Fabry N. (2016). Les particuliers, nouveaux acteurs du tourisme. <i>Juristourisme</i> (n°189), Éditions Dalloz, pp. 35-37. Hal-02298908
ACLN 18	Fabry N. (2015). Enjeux économiques et touristiques de la mise en lumière du patrimoine culturel », <i>Juris Art</i> , (n°30), Éditions Dalloz, pp. 18-19. Hal-02387748
ACLN 17	Fabry N. (2015). Enjeux économiques des NTIC dans le tourisme, <i>Juristourisme</i> (n°181), Éditions Dalloz, pp. 22-24. Hal-02387749
ACLN 16	Fabry N. (2015). Le projet touristique, étude économique, <i>Juristourisme</i> (n°177), Éditions Dalloz, pp. 21-24. Hal-02387751
ACLN 15	Fabry N. (2015), L'accueil des touristes étrangers en France, un élément essentiel de l'attractivité touristique. <i>Juristourisme</i> , Éditions Dalloz, 2015, 172, pp. 20-22. Hal-01136313.
ACLN 14	Fabry N. (2015). L'alliance du luxe et du tourisme, <i>Juristourisme</i> (n°170), Éditions



	Dalloz, pp. 17-19. Hal-02387755
ACLN 13	Fabry N. (2014). Le tourisme de mémoire, vecteur de développement touristique ? <i>Juristourisme</i> (n°168), Éditions Dalloz, pp. 22-25. Hal-01100318
ACLN 12	Fabry N. (2014). La clientèle touristique autour du cheval, <i>Juristourisme</i> (n°166), Éditions Dalloz, pp. 20-22. Hal-01100315
ACLN 11	Fabry N. (2014). La saisonnalité, enjeux et stratégie, <i>Juristourisme</i> (n°165), Éditions Dalloz, pp. 21-23. Hal-01100314
ACLN 10	Fabry N. (2014). Les locations temporaires, enjeux pour les grandes métropoles, <i>Juristourisme</i> (n°164), Éditions Dalloz, pp. 21-23. Hal-01100307.
ACLN 9	Fabry N. (2014). La restauration, attracteur du tourisme ? <i>Juristourisme</i> (n°160), Éditions Dalloz, pp. 19-21. Hal-01100305.
ACLN 8	Fabry N. (2013). Tourisme urbain, la concurrence s'écrit en capitales, <i>Juristourisme</i> (n°158), Éditions Dalloz, pp. 23-25. Hal-00959815
ACLN 7	Fabry N. (2013). Diversification des activités de l'agent de voyages, la fin d'un monopole, <i>Juristourisme</i> (n°157), Éditions Dalloz, pp. 25-27. Hal-01100297
ACLN 6	Fabry N. (2013). Les aides publiques, levier du développement touristique ? <i>Juristourisme</i> (n°156), Éditions Dalloz, pp. 20-22. Hal-01100293
ACLN 5	Fabry N. (2013). La dimension économique du tourisme nautique, <i>Juristourisme</i> (n°155), Éditions Dalloz, pp. 19-22. Hal-02387758
ACLN 4	Fabry N. (2013). Les parcs à thèmes, enjeux économique-touristiques, <i>Juristourisme</i> (n°152), Éditions Dalloz, pp. 22-25. Hal-02387759
ACLN 3	Fabry N. (2013). L'économie du Low-cost, Définitions, modèle économique, enjeux touristiques et impacts de la crise, <i>Juristourisme</i> (n°149), Éditions Dalloz, pp. 21-25. Hal-02387761
ACLN 2	Fabry N. (2012). Les festivals, enjeux économiques et touristiques, <i>Juristourisme</i> (n°143), Éditions Dalloz, pp. 20-23. Hal-00734816
ACLN 1	Fabry N. (2011). L'agritourisme : enjeux socio-économiques et impacts touristiques, <i>Juristourisme</i> (n°137), Éditions Dalloz, pp. 20-22. Hal-00687676

## DO - Direction d'ouvrages ou de revues

DO 6	Bourret Ch., Fabry N. et Da Re C. (2020), Co-coordination de la thématique « Intelligence Économique, Données, Résilience et Territoires » pour la Revue I2D – Information, données & documents. <i>Décembre 2020</i>
DO 5	Fabry N., Spindler J. (2018), <i>Tourisme : un domaine de compétence partagé</i> , Collection GRALE, Paris, L'Harmattan, 246 p., ISBN 978-2-343-14645-4. Hal-02082925
DO 4	Fabry N., Picon-Lefebvre V., Pradel B. (2015), <i>Narrations touristiques et fabrique des territoires. Quand tourisme, loisirs et consommation réécrivent la ville</i> , Edition L'œil d'Or, Paris, 256 p., ISBN 978-2-913661-66-0. Hal-01243279. hal-01243279
DO 3	Fabry N., Zeghni S. (2012). Coordination de numéro thématique « <i>Tourisme, territoires et développement</i> », <i>Revue Mondes en Développement</i> , 2012/1, n°157. Hal-00697296.
DO 2	Fabry N. (2004). Coordination de numéro thématique « <i>Tourisme et développement</i> », <i>Revue Mondes en Développement</i> , 2004/1, n°125. Hal-02387764
DO 1	Fabry N., Zeghni S. (2001). <i>Transition in Asia and Eastern and Central Europe: a closed door two open windows?</i> Préface de B. Kogut, New-York, Nova Science Publisher, 261p. ISBN 1-69033-020-X. hal-00687711.

## OS - Chapitres d'ouvrages scientifiques

OS 29	Blanchet C., Fabry N. et Zeghni S. (2021), The French-style Smart city, Chapitre d'ouvrage accepté dirigé par Buhalis D., Taheri B. et Rahimi R. (éditeurs), <i>Smart Cities: Co-creating experiences, challenges and opportunities</i> , <a href="https://easychair.org/cfp/SC1-en-cours-d'évaluation">https://easychair.org/cfp/SC1 - en cours d'évaluation</a> .
OS 28	Fabry N. (2021), Développement et évolution du cluster tourisme Paris – Val d'Europe, in Piriou J. et Violier Ph. (Éditeurs), <i>Clusters de tourisme et gouvernance des territoires</i> (titre provisoire), éditions ISTE. <i>En cours de bouclage</i> .
OS 27	Bourret C., Fabry N., Meyer C. (2021), La question du numérique au cœur de l'intelligence économique et des territoires, in Cooren, F., Le Moenne, C., Parrini-Alemanno, S., dir., à paraître aux Presses universitaires de Rennes.
OS 26	Fabry N., Zeghni S. (2020), Why do cities withdraw from hosting olympic games? in Delaplace M. and Schut P.O. (dir.), <i>Hosting the Olympic Games: Uncertainty, Debates and Controversy</i> , Routledge, <i>Advances in Tourism</i> , Chapter 1, pp.9-23. Hal-02307699
OS 25	Fabry N., Zeghni S. (2019), Resilience, tourist destination and governance: an analytical framework, in Cholat F., Gwiazdzinski L., Tritz C., Tuppen J. (éditeurs), <i>Tourismes et adaptations</i> , Grenoble, Elya Editions, ISBN : 9791091336123. Hal-02070497
OS 24	Fabry N., Zeghni S. (2018), Territoire touristique, destination et marque : le cas du Val d'Europe, in Aquilina M., Pugnière-Saavedra F. et Mahéo C. (dir.), <i>La communication touristique. Vers de nouvelles interfaces ?</i> Presses universitaires de Laval, 428p. ISBN : 978-2705696276. Hal-01987127.
OS 23	Fabry N., Zeghni S. (2017), Cluster de tourisme versus contrat de destination : le cas du Val d'Europe, in Bédé S. et Spindler J. (éditeurs), <i>Les contrats de destination : un outil d'attractivité et de valorisation des territoires</i> , Collection GRALE, Paris, L'Harmattan, pp. 159-182. ISBN : 978-2343109855. Hal-02387766
OS 22	Fabry N., Zeghni S. (2017), Le tourisme du futur : entre mobilité et proximité, in Gerardin H. et Montalieu T. (éditeurs), <i>Mobilités et soutenabilité du développement</i> , Paris, Karthala. ISBN : 9782811118891. Hal-02387768
OS 21	Fabry N., Zeghni S. (2016), Why do museums create affiliates abroad? A conceptual framework. in Fagnoni E. et Gravari-Barbas M (ed.), <i>Nouveaux musées, nouvelles aires urbaines, nouvelles pratiques touristiques</i> , Presses de l'Université de Laval (Québec), pp.389-403. ISBN 978-2-7637-2610-6. Hal-01266516. Hal-01266516
OS 20	Fabry N., Zeghni S. (2015), La gastronomie entre mémoire, innovation et valorisation des territoires, in Rieutort L. et Spindler J. (éditeurs), <i>Tourisme de Mémoire : un atout pour les collectivités territoriales ?</i> Paris, L'Harmattan, GRALE-CNRS, pp. 23-40. ISBN 978-2-343-07733-8. Hal-01240828.
OS 19	Fabry N., Picon-Lefebvre V. et Pradel B. (2015), Du concept de narration touristique pour lire la ville, Introduction à l'ouvrage de Fabry N., Picon-Lefebvre V. et Pradel B. (éditeurs.), <i>Narrations touristiques et fabrique des territoires. Quand tourisme, loisirs et consommation réécrivent la ville</i> , Edition L'œil d'Or, Paris, pp. 5-18, ISBN 978-2-913661-66-0. Hal-01243290
OS 18	Fabry N. (2015), Potential contribution of collaborative forms in Tourism: a focus on tourism cluster, in D. Gursoy, M. Saayman & M. Sotiriadis (editors), <i>Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook</i> , chapter 18, pp. 285-298, Emerald Publisher. ISBN 978-1-78350-811-2. Hal-01136311.
OS 17	Fabry N., Zeghni S. (2015), Peut-on clustériser l'économie touristique ? Le cas de Deauville, in Duhamel Ph., Talandier M. et Toulhier B. (éditeurs), <i>Le Balnéaire : de la Manche au Monde</i> , Presse Universitaires de Rennes, Renne, pp 253-278. ISBN 978-2-7535-4069-9. Hal-01243296.
OS 16	Fabry N., Zeghni S. (2015), Organiser des rencontres et événements professionnels à Disneyland Paris, in Fabry N., Picon-Lefebvre V. et Pradel B. (Éditeurs.), <i>Narrations touristiques et fabrique des territoires. Quand tourisme, loisirs et consommation</i>

	<i>réécrivent la ville</i> , Edition L'œil d'Or, Paris, pp. 141-162, ISBN 978-2-913661-66-0. Hal-01243293.
OS 15	Christofle S., Fabry N. et Morschl J.M. (2013), Le tourisme de réunion et de congrès : Paris, une métropole en compétition, in Gravari-Barbas M. et Fagnoni E. (éditeurs), <i>Métropolisation et tourisme. Comment le tourisme redessine Paris</i> , Paris, Belin, collection Mappemonde, pp 160-178, ISBN 978-2-7011-7595-9. Hal-01100267.
OS 14	Fabry N., Zeghni S. (2011), Building Institutions for growth and human development: an Economic Perspective Applied to the Transitional Countries of Europe and CIS, in Peeters J.E. <i>Politics and Economics of Central and Eastern Europe</i> , Nova Science Publishers, New-York, pp. 119-142, ISBN 978-1-61209-953-8. Hal-00687710.
OS 13	Fabry N., Rakhmatova Z. (2011), Quand l'écotourisme est le seul moyen de mettre en tourisme une destination : le cas du Pamir Tadjik, in J.M. Breton (éditeur), <i>Tourisme durable et patrimoine : une dialectique développementale ?</i> Paris, Karthala, Chap. 15, pp. 290-306, ISBN 9782811105686. Hal-00687708.
OS 12	Fabry N., Zeghni S. (2011), Attractiveness of Territories and Territorial Intelligence: Indicators, in A. David (editor), <i>Competitive intelligence and decision problems</i> , ISTE Ltd, John Wiley & Sons, pp. 327-344, ISBN 978-1-84821-237-4. DOI: 10.1002/9781118586419.ch16. Hal-00687709.
OS 11	Fabry N., Zeghni S. (2010), Attractivité des territoires et intelligence territoriale : quels indicateurs pour quelle attractivité ? in A. David (coordinateurs), <i>L'intelligence économique dans la résolution de problèmes décisionnels</i> , éditions Hermès, Lavoisier, Paris, pp. 349-368, ISBN 978-2-74622-503-9. Hal-00687721.
OS 10	Fabry N. (2009), Clusters de tourisme et compétitivité des acteurs : une solution pour conforter le tourisme d'affaires et événementiel parisien ? in Lemasson P. et Viollet Ph. (Éditeurs), <i>Destinations et territoires, vol. 1 Coprésence à l'œuvre</i> , Québec et Montréal, Editions Téoros et Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-2499-6. Hal-00687745.
OS 9	Fabry N. (2008), Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires, in François L. (coordinateur), <i>Intelligence territoriale, l'intelligence économique appliquée au territoire</i> , Paris, Editions TEC & DOC, Lavoisier. ISBN 978-2-7430-1113-0. Hal-00687744.
OS 8	Fabry N., Zeghni S. (2003), Attractiveness and inward-Foreign Direct Investment Pattern in the Candidate Countries, in M. Birsan and T. Pass (editors), <i>Competitiveness of National Economies and the Efficient Economic Integration into the European Union</i> , Cluj-Napoca, Editions EFES. pp. 137-152. ISBN 973-8254-42-6.
OS 7	Fabry N., Zeghni S. (2001), Introduction in Fabry N. et Zeghni S. (2001), <i>Transition in Asia and Eastern and Central Europe: a closed door two open windows?</i> Préface de B. KOGUT, New-York, Nova Science Publisher. ISBN 1-69033-020-X.
OS 6	Zeghni S., Fabry N. (2001), FDI and the environment: Is China a Polluter Heaven? in Fabry N. et Zeghni S. (2001), <i>Transition in Asia and Eastern and Central Europe: a closed door two open windows?</i> Préface de B. KOGUT, New-York, Nova Science Publisher. ISBN 1-69033-020-X.
OS 5	Fabry N. (2001), The role of inward-FDI in the transition countries of Europe: an Analytical framework, in Fabry N. et Zeghni S. (editors), <i>Transition in Asia and Eastern and Central Europe: a closed door two open windows?</i> New-York, Nova Science Publisher, pp. 1-30. ISBN 1-69033-020-X.
OS 4	Fabry N., Maximin B. (2001), FDI, industrial labour transformation and growth: the case of Korea, Malaysia and Thailand, dans Jaussaud J., Callagan O. et Bassino J., éditeurs, <i>Changing Economic Environment in Asia – Implications for the Firm's Strategies in the Region</i> , Londres, Mc Millan. ISBN 978-1-349-42800-7.
OS 3	Fabry N., Lazaric N. (2000), Les transplants japonais en France : des investissements directs au transfert de compétence », dans Delapierre M., Moati Ph. et Mouhoud E.M., éditeurs, <i>Technologie et connaissances dans la mondialisation</i> , Paris, Economica. pp.

	109-118. ISBN 2-7178-4126-1.
OS 2	Fabry N., Maximin B. (1999), Les déterminants macro-économiques des investissements directs étrangers en Asie du Sud-est : le cas du Japon et des USA, in Guerraoui D. et Richet X. éditeurs, <i>Les investissements directs étrangers, facteurs d'attractivité et de localisation</i> , éditions Toubkal (Casabalanca) et L'Harmattan (Paris). pp. 201-228. ISBN2-7384-6199-9.
OS 1	Lassudrie-Duchêne B. Fabry N., Kim D.H. (1999), Investissements internationaux et cycles longs des balances des paiements, dans M. Humbert éditeur, <i>Investissement international et dynamique de l'économie mondiale</i> , Paris, Economica. pp. 97-126. ISBN 2-7178-1910-X.

### ACTI - Congrès internationaux

ACTI 28	Fabry N. et Zeghni S. (2020), From the smart City to the wise City, Communication au colloque international Future Days 2020, « Politiques publiques et sciences pour les territoires urbains », Université Gustave Eiffel, Campus de Marne-la-Vallée, 2 et 3 décembre, <i>en distanciel</i> .
ACTI 27	Biedma J.M, Bourret Ch., Fabry N. and Zeghni S. (2019), Interfaces Situations between Health and Tourism sectors, Interactions and Data Uses Issues: the case of France and Spain, Communication au XXIX International RESER Conference 'Services and the future of the workforce', September 12th-14th 2019, Ceuta, Spain
ACTI 26	Bourret Ch., Fabry N. et Fournié P. (2019), Data for Smart village and slow tourism in France, communication au colloque CODATA 2019 Beijing – Towards next-generation data-driven science, Session: Data for a sustainable driven urban tourism development (102)
ACTI 25	Fabry N., Zeghni S., Blanchet C. (2019), La gouvernance des données touristiques : pratiques et enjeux, Communication au colloque Data Value Chain in Sciences and Territories, Organisé par CODATA France, l'Université Paris Est Marne-la-Vallée et le DICEN IDF, 14-15 mars 2019. Hal-02003049
ACTI 24	Zeghni S., Fabry N. (2019), Complexité urbaine, Smart City et gouvernance : une approche par la théorie des réseaux d'acteurs. Symposium International « L'avènement de la ville intelligente - Enjeux, défis, pratiques et impacts sur la gouvernance publique », Mars 2019, Luxembourg, Luxembourg. Hal-02003049.
ACTI 23	Fabry N., Zeghni S., Blanchet C. (2018), La gouvernance des villes intelligentes : entre complexité et réseau d'acteurs. <i>Projectics</i> , Septembre, Bidart, France. Hal-01987130.
ACTI 22	Fabry N., Zeghni S. (2018), Why do cities withdraw from hosting Olympic games? International Conference « Olympic Games: State of the Art / Jeux olympiques: Etat de la recherche », Université Paris-Est Marne-la-Vallée - June, 18-19th 2018. Hal-01987129.
ACTI 21	Fabry N. (2018,), Développement et évolutions du cluster tourisme Paris Val d'Europe, Workshop « Clusters et gouvernance des territoires de tourisme », 2e Festival International du Tourisme d'Angers, ESTHUA, Université d'Angers. 21 mars 2018.
ACTI 20	Zeghni S., Fabry N. (2016), Resilience, tourist destination and governance: an analytical framework. Communication présentée au XXXII <sup>èmes</sup> Journées du développement ATM 2016, « Catastrophes, vulnérabilités et résiliences dans les pays en développement », Université Lille 1, Lille, France (1-3 juin).
ACTI 19	Fabry N., Zeghni S. (2016), Approche compétences et enjeux pédagogiques : L'exemple du Master Tourisme de l'UPEM, 29 <sup>ème</sup> Congrès de l'Association Internationale de Pédagogie Universitaire (AIPU) - Lausanne 6-9 juin 2016, Les valeurs dans l'enseignement supérieur, Session 4 – Mardi 8 juin 2016. Publié dans les actes du colloque, janvier 2017.

ACTI 18	Fabry N., Zeghni S. (2016), Tourism mobility, local transport network, and the tourist experience: the case of Paris region (France), NECTAR cluster 5, Workshop "Tourism and Transport: exploration of interdependencies", 29th Sept. - 1st Oct. 2016 - Lugano [CH].
ACTI 17	Fabry N., Zeghni S. (2015), Val d'Europe: From Disneyland Paris to the Smart destination, Colloque international « Cities in Transition », March, Breda (NL). hal-0113631.
ACTI 16	Fabry N. Zeghni S. (2015) L'office du tourisme du futur : innover et valoriser. 5 <sup>ème</sup> colloques AsTRES, Université de La Rochelle, Jun 2015, La Rochelle, France. Halshs-01183409
ACTI 15	Fabry N., Zeghni S. (2015), La gastronomie entre mémoire, innovation et valorisation touristique des territoires. <i>Le tourisme de mémoire un atout pour les collectivités territoriales ?</i> Apr 2015, Clermont-Ferrand, France. Halshs-01183407.
ACTI 14	Fabry N., Zeghni S. (2014), La gastronomie, atout de développement économique et touristique durable ? 5 <sup>ème</sup> journées scientifiques du Tourisme Durable, « Management du tourisme durable : attractivité du territoire, patrimoine et gastronomie », Barcelone 16-19 juin. < <a href="http://tourisme-durable-aimtd.org">http://tourisme-durable-aimtd.org</a> >. Hal-01100692.
ACTI 13	Fabry N., Zeghni S. (2014), Beyond Disneyland® Paris: the tourism cluster of Val d'Europe. 4th international Forum « Advances in Destination management », Jun 2014, Sankt-Gallen, Switzerland. Hal-01100694.
ACTI 12	Fabry N., Zeghni S. (2014), Territoire touristique, destination et marque : le cas du Val d'Europe. Colloque « communication touristique : stratégies, acteurs et territoires », Université de Bretagne Ouest, Avril 2014, Vannes, France. Hal-01100695.
ACTI 11	Fabry N., Zeghni S. (2012), Le tourisme du futur : entre mobilité et proximité, XXVIII <sup>ème</sup> journées ATM sur le thème « Mobilités internationales, déséquilibres et développement : vers un développement durable et une mondialisation décarbonnée ? », Orléans 11-13 juin. Hal-00852495 - Hal-01100698.
ACTI 10	Fabry N., Zeghni S., La stratégie d'internationalisation des musées. <i>Colloque international : Nouveaux musées, nouvelles aires urbaines, nouvelles mobilités touristiques</i> , Université Paris 1 – Panthéon – Sorbonne, Jan 2011, Paris, France. 2011. Hal-00697875.
ACTI 9	Fabry N., Zeghni S., Martinetti JP. (2011), L'innovation soutenable dans le tourisme : le cas de La Cité de la Culture et du Tourisme Durable, 2 <sup>èmes</sup> journées scientifiques du Tourisme Durable « Tourisme durable et enjeux stratégiques », Poitiers 23 Juin 2011. Hal-00697872
ACTI 8	Fabry N., Zeghni S., Martinetti JP. (2010), L'innovation soutenable dans la conduite de projet : le cas de la Cité de la culture et du tourisme durable, Communication aux XVI <sup>èmes</sup> journées de projectiques, ESTIA, Bayonne / Bidart, 8-9 octobre 2010. Hal-00852631.
ACTI 7	Fabry N., Zeghni S., Martinetti JP. (2010), L'innovation soutenable dans le tourisme : le cas de la cité de la culture et du tourisme durable, 2 <sup>ème</sup> journée scientifique du Tourisme Durable sur le thème « Tourisme durable et enjeux stratégiques », Poitiers le 23 Juin.
ACTI 6	Fabry N., Rakhmatova Z. (2010), Quand l'écotourisme est le seul moyen de mettre en tourisme une destination, le cas du Pamir Tadjik, première journée scientifique de tourisme durable : vers un tourisme durable ou un écotourisme, Poitiers le 16 avril 2010. Hal-01100714.
ACTI 5	Fabry N., Zeghni S. (2010), Tourisme, développement et changement climatique : un essai de futurologie, communication proposée aux 26 <sup>èmes</sup> Journées du développement de l'association Tiers-Monde sur le thème « Crises et soutenabilité du développement », Strasbourg 2-4 juin 2010. Hal-00852650.
ACTI 4	Fabry N., Zeghni S. (2010), Setting up business clusters in tourism to empower thematic attractiveness: the case of the Meeting Industry in the Paris Grand Est

	Destination, communication au 2010 Athens Tourism Symposium, International Scientific Congress on Current Trends in Tourism Management and Tourism Policy, Athènes, 10-11 février. Hal-00852573.
ACTI 3	Fabry N., Zeghni S. Martinetti JP. (2010), Tourism cluster and sustainable development empowerment: the case of the Cité de la Culture et de Tourisme Durable (France). International conference Sustainable Tourism: Issues, Debates & Challenges, Apr 2010, Crete and Santorini, Greece. 2010. Hal-00852496.
ACTI 2	Fabry N., Zeghni S. (2009), Attractivité et qualité de l'arrangement institutionnel : le cas des pays en transition du sud-est de l'Europe. XXV <sup>ème</sup> Journées du Développement de l'Association Tiers Monde : Attractivité, gouvernance et développement, Université du Luxembourg, Jun 2009, Luxembourg, Luxembourg. 2009. Hal-00852572.
ACTI 1	Fabry N. (2008), Clusters de tourisme et compétitivité des acteurs : une application au tourisme de congrès français. <i>Les Rendez-vous Champlain sur le tourisme</i> , May 2008, Québec, Canada. 2008. Hal-00852493.

### ACTN - Congrès nationaux (avec actes)

ACTN 15	Blanchet C. et Fabry N. (2021), Analyse du discours média sur la compréhension de l'espace touristique : le cas de la smart destination. Communication acceptée. XXIIe Congrès de la SFIC, Grenoble (Echirolles) – 10-12 juin 2020 <i>reporté</i> aux 27, 28 et 29 janvier 2021.
ACTN 14	Fabry N., Zeghni S. (2018), Why do cities withdraw from hosting Olympic games?. <i>International Conference Olympic Games: State of the Art</i> , Jun 2018, Marne-la-Vallée, France. Hal-01987129.
ACTN 13	Fabry N., Zeghni S. (2017), Building a smart tourism destination: the case of Val d'Europe (France), Interdisciplinary Symposium, Track: Smart Territories, University of Corsica - Corte 5-7 July 2017.
ACTN 12	Fabry N. (2017), Comment les TIC et les Big Data redessinent les contours de la destination touristique, Interdisciplinary Symposium, Track: Information science, University of Corsica - Corte 5-7 July 2017.
ACTN 11	Bourret C., Fabry N., Meyer C. (2017), La question du numérique au cœur des territoires et de l'intelligence économique territoriale, in Colloque international Quelles communications, quelles organisations à l'ère du numérique ? Cooren, F., Le Moenne, C., Parrini-Alemanno, S., dir., Centre culturel international de Cerisy-la-Salle, 28 juin 2017.
ACTN 10	Fabry N., Zeghni S. (2015), L'office du tourisme du futur : innover et valoriser, 5 <sup>ème</sup> colloque de l'Association Tourisme, recherche et Enseignement Supérieur (AsTRES) sur le thème « Observer les touristes pour mieux comprendre les tourisms », Juin, Université La Rochelle, La Rochelle, France. Halshs-01183409
ACTN 9	Fabry N., Zeghni S. (2012), Peut-on faire du tourisme de réunion et de congrès en tout lieu ? Les ambiguïtés de la destination Disneyland Paris, 2 <sup>ème</sup> Colloque National sur la Recherche et l'Enseignement en Tourisme de l'Association Tourisme Recherche et Enseignement Supérieur (AsTRES), Avril, Nice, France. Hal-00852925.
ACTN 8	Fabry N., Zeghni S. (2011), Cluster de tourisme et gouvernance : Enjeux analytiques à l'aune de l'émergence du Cluster tourisme de Val d'Europe, 1 <sup>er</sup> Colloque sur la Recherche et l'Enseignement en Tourisme de l'Association Tourisme Recherche et Enseignement Supérieur (AsTRES), Mai, Toulouse, France. Hal-00699248.
ACTN 7	Christofle S. Fabry N., Morschl JM. (2010), Paris et le tourisme de réunion et de congrès, une métropole en compétition, communication à la conférence « Paris, Métropolisation et tourisme », Organisée par l'EIREST à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, 24-26 juin 2010. Hal-00852629.

ACTN 6	Fabry N., Zeghni S., Martinetti JP. (2010), Tourism cluster and sustainable development empowerment: the case of the Cité de la Culture et de Tourisme Durable (France), International conference on <i>Sustainable Tourism: Issues, Debates &amp; Challenges</i> , April, Crete and Santorini, Greece.
ACTN 5	Fabry N. (2009) Le cluster touristique : pertinence et enjeu pour les destinations. <i>Colloque international : Clusters touristiques et développement durable</i> , Mar 2009, Nice, France. Hal-00852924.
ACTN 4	Fabry N. (2009), La meeting Industry à Paris. Séminaire : <i>Paris est-il toujours Paris ? Regards croisés de professionnels et d'universitaires</i> , séminaire organisé par l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris et l'Équipe Interdisciplinaire de Recherches sur le Tourisme (EIREST) de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, May 2009, Paris, France. 2009. Hal-00852663.
ACTN 3	Fabry N., Zeghni S. (2009), IDE, attractivité et qualité de l'arrangement institutionnel : le cas des pays en transition du sud-est de l'Europe. <i>Attractivité, gouvernance et développement</i> , Jun 2009, France. 25, pp.33-42, 2011. Hal-00687713.
ACTN 2	Fabry N. (2008), L'impérative mise en réseau des acteurs territoriaux (clustering) dans le succès des stratégies touristiques. <i>Conférence labellisée Microsoft organisée par Constellation</i> , Jun 2008, Paris, France. 2008. hal-00852662.
ACTN 1	Fabry N. (2006), Le rôle des TIC dans l'émergence des territoires en transition : le cas du Tadjikistan, Actes du colloques « les systèmes d'information élaborée – session intelligence territoriale », Ile Rousse, juin. <a href="http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm22/isdm22fabry.pdf">http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm22/isdm22fabry.pdf</a>

#### **AFF – Communication par affiche dans un congrès international**

AFF 1	Fabry N., Zeghni S. (2011), Tourism Cluster and governance – From Disneyland Paris to the Tourism cluster of Val d'Europe, Conférence internationale <i>Clusters as drivers of Competitiveness: strategies and policy issues</i> , Université de Fribourg (CH), 25 mars. Hal-00852494
-------	---

#### **COM – Communication**

COM 3	Fabry N. et Zeghni S. (2020), <i>De la Smart city à la wise city</i> , Séminaire « Intelligence économique, décision & Territoires » sur le thème Data, territoire et tourisme : une application au développement local, IFIS – UGE, Jeudi 23 avril 2020.
COM 2	Fabry N. (2018), Développement et évolutions du cluster tourisme Paris Val d'Europe, Workshop “Clusters et gouvernance des territoires de tourisme”, 2e Festival International du Tourisme d'Angers, ESTHUA, 21 mars, Université d'Angers.
COM 1	Fabry N. (2017), Tourisme et Smart destination, <i>Journée d'étude Org&amp;Co - « Intelligence stratégique et territoire »</i> , Organisée par le laboratoire DICEN IDF et le groupe de recherche Org&Co de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication, le 11 Octobre 2017, IFIS, Université Paris-Est Marne-la-Vallée

## AP – Autres productions

### Observatoire

AP-OBS 3	2019 - Financement BQR (1000 euros), lancement d'un Lab'expérimental destiné à renforcer les liens entre les acteurs du territoire et du digital en vue d'enrichir l'expérience des visiteurs/salariés/résidents. C'est une structure de recherche-action très souple en matière de gouvernance, initiée par projets et hébergée dans le tiers-lieu de coworking de l'IFIS. C'est aussi un lieu pour expérimenter des solutions intelligentes pour les territoires. Il va devenir un observatoire des smart/wise cities en lien avec la thématique i-Site de l'UPEM (ville durable, résiliente et intelligente).
AP-OBS 2	2018 - Membre de l'Observatoire de JO 2024 de l'UPEM en partenariat avec le comité d'organisation des JO et la région IDF afin d'observer et mesurer les impacts des JO sur le territoire, en particulier l'est francilien, dans sa dimension tourisme.
AP-OBS 1	2017 - Coparticipation à la conception et à l'enrichissement de la plateforme « Portrait statistique » de l'observatoire « Management des destinations » en partenariat avec le Cluster tourisme Paris VDE, la CCI du 77, Seine et Marne Tourisme et l'UPEM. Présentation effectuée le 16 février à la CCI 77 de Serris.

### Rapports et expertises

AP-RE 4	2018 – Expertise finale pour le conseil scientifique de la filière équine – projet équitourisme
AP-RE 3	2014 - Suivi de la mise en place d'un réseau d'acteurs touristiques « Lot Dordogne Touristic Vallées » sous l'égide de la CCI du Lot à Cahors, suite au colloque Cluster tourisme organisé par le CG Dordogne à Périgeux.
AP-RE 3	2014 - Expertise pour le projet « Un cluster écotourisme et itinérances pour le Massif Central ? porté par Le Parc national des Cévennes et l'Ipamac.
AP-RE 2	2012 - Rapport d'expertise pour le compte du Conseil régional Nord-Pas de Calais, direction recherche, enseignement supérieur, santé et TIC, expertise d'un « projet émergent » en matière de tourisme, janvier.
AP-RE 1	2011 - Participation à la Table ronde n°2 « Attractivité et compétitivité de la destination France : les atouts et les marges de progression », Sénat, Commission des finances, lundi 2 mai 2011.

### Rapports pour des commanditaires

AP-RC 4	Fabry N., Zeghni S, Bourret Ch. (2018), Le Canal Seine-Nord Europe : Étude exploratoire Rapport Final pour le Centre de Recherches de l'Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale (CREOGN). [Rapport de recherche] DICEN-Idf. hal-01987168.
AP-RC 3	Dupeyras A., Chevreau A., Stacey J., Bolengo A., Fabry N. et al. (2018). Promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc. [Rapport de recherche] OCDE. 2018. hal-01987166.
AP-RC 2	Fabry, N., Schut, PO., Zeghni S. (2017), Étude des mobilités du Val d'Europe. Pré-rapport Projet PEPs Mobitourgéo « Mobilités des touristes et des résidents et usages des lieux : les apports de la géolocalisation. », UPEM, Labex Futurs urbains.
AP-RC 1	Rapport au Premier Ministre sur l'organisation territoriale, l'observation économique et les accords bilatéraux en tourisme : Rapport au Premier Ministre de J.M. COUVE remis le 18 juillet 2008, rédigé par N. Fabry en collaboration avec G. Barrey et P. Eveno. 2008. <a href="http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000492.pdf">http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000492.pdf</a> . Hal-00687679.



### Produits des activités didactiques (e-learning)

AP-AD 7	2020 – Fabry N. module de e-learning pour le cours « La donnée numérique touristique », Master Tourisme M2 (tronc commun).
AP-AD 6	2020 – Fabry N. module de e-learning pour le cours « Mind mapping, Visual thinking et Business Model Canvas », Master Tourisme M1.
AP-AD 5	2020 – Fabry N. module de e-learning pour le cours de « Méthodologie du travail universitaire », Master Tourisme M1.
AP-AD 4	2020 – Fabry N. module de e-learning pour le cours de « Économie Internationale du Tourisme », Master Tourisme M1.
AP-AD 3	2019 – Fabry N., module de e-learning pour le cours de « Flux touristiques internationaux », Master Tourisme M1.
AP-AD 2	2018 – Fabry N., module de e-learning pour le cours de « Méthodologie du travail universitaire », Master Tourisme M2 (tronc commun)
AP-AD 1	2015 - Fabry N. Zeghni S. Rédaction d'un référentiel de compétences pour le Master Tourisme et ses 3 parcours de M2.

### Produits de vulgarisation : articles, interviews.

AP-PV 5	2020 - Fabry N. et Zeghni S., <i>Pandémie de la Covid-19 et tourisme : nous ne reviendrons pas au Business as usual</i> , CPU, éclairage, <a href="http://www.cpu.fr/actualite/eclairage-pandemie-de-la-covid-19-et-tourisme-nous-ne-reviendrons-pas-au-business-as-usual/">http://www.cpu.fr/actualite/eclairage-pandemie-de-la-covid-19-et-tourisme-nous-ne-reviendrons-pas-au-business-as-usual/</a>
AP-PV 4	2020 - Fabry N. et Zeghni S., <i>L'hôtellerie à l'ère du post-Covid-19 : retour en grâce de l'hôtellerie traditionnelle ?</i> Chronique publiée dans Tour Mag, <a href="https://www.tourmag.com/L-hotelier-a-l-ere-du-post-Covid-19-retour-en-grace-de-l-hotellerie-traditionnelle%C2%A0a103372.html">https://www.tourmag.com/L-hotelier-a-l-ere-du-post-Covid-19-retour-en-grace-de-l-hotellerie-traditionnelle%C2%A0a103372.html</a> .
AP-PV 3	2019 - Fabry N. interview par Marc Halpert, Les Cahiers Recherche et Innovation dans les Foires Salons Congrès, N°4, Février 2019
AP-PV 2	2017 - Fabry N. interview par Manon Gayet de Tour Hebdo, mars 2017.
AP-PV 1	2016 - Fabry N., La notion de tourisme international n'est pas uniforme, <i>Gazette des communes</i> , juillet 2016.

### Débats science et société

AP-D 4	Fabry N., Zeghni S. (2017), La transformation numérique des acteurs du tourisme et ses enjeux pour la formation, Association des CFA du tourisme, 31 mars 2017.
AP-D 3	Fabry N., Zeghni S. (2017), Mobilités et pratiques des touristes en Ile-de-France, Pacte Nord-Est 77, 31 mars 2017.
AP-D 2	Fabry N. animation de la Table-ronde NECTAR cluster 5, Workshop Tourism and Transport: exploration of interdependencies, 29th Sept. - 1st Oct. 2016 - Lugano [CH].
AP-D 1	Cycle de conférences « les Jeudis du Cluster »: Co-animation et présentation des conférences, réalisation des Cahiers du Cluster Tourisme (volume 1 à 3). Les conférences sont postées sur la chaîne YouTube de l'UPEM et sur France Culture Plus. De 2011 à 2017.

## II

# NOTRE TRAJECTOIRE DE RECHERCHE ANCRÉE AUX TERRITOIRES ET AUX ACTEURS EN RESEAUX

Nos recherches et travaux ont d'abord été ancrés au domaine de l'économie internationale dans l'une de ses dimensions réelles : la production internationale<sup>2</sup>. Le point de départ fondateur de notre réflexion est notre thèse soutenue en 1992 qui portait sur « *Les investissements directs manufacturiers japonais : évolution, déterminants, application à la C.E.E.* », sous la direction du Professeur Lassudrie-Duchêne (Université Paris I-Panthéon-Sorbonne). Un investissement direct étranger (IDE) est le fait pour une entreprise de créer une filiale à l'étranger. Cette filiale peut être dédiée à la production ou à la commercialisation. Pour notre part nous nous sommes intéressés à la filiale de production. Notre réflexion sur les déterminants des IDE était basée sur le socle conceptuel de l'analyse éclectique des déterminants des IDE développée par Dunning (1993). Nous avons montré que les déterminants devaient être interprétés de façon multi-scalaire et tenir compte des contextes spécifiques territorialement ancrés (Fabry, 1992a, 1992b). Dans le cas du Japon, un retour aux cycles longs de la balance des paiements a permis de montrer les conditions endogènes d'émergence de l'IDE (Lassudrie-Duchêne, Fabry et Kim 1990).

Nos travaux ont ensuite été développés dans le cadre de divers contextes socio-économico-culturels. Le cadre de la mondialisation et de l'ouverture généralisée des pays, suite à la transition post-soviétique en Europe centrale et en Asie, a largement contribué à cette orientation. L'analyse de ces pays nous a offert l'opportunité d'axer nos travaux sur les conditions d'attractivité des IDE et sur le statut de pays hôte. La transition questionne la transformation des organisations notamment la gestion des connaissances, la compréhension des modalités de création d'un capital social au sein des firmes multinationales (FMN) et l'appréhension du rôle des Institutions dans l'attractivité des territoires. Nos travaux ont donc progressivement glissé de l'analyse de l'évolution des IDE et de leurs déterminants vers l'analyse de la localisation des compétences et du transfert d'information et de compétences comme source majeure de compétitivité des FMN et des territoires.

L'ancrage progressif de nos recherches à l'intelligence économique s'opère avec nos travaux axés sur l'analyse de l'attractivité des territoires comme fixateur des acteurs, des activités socio-économiques et des interactions localisées, notamment touristiques et culturelles, et comme élément de différenciation des territoires tant à l'échelle locale qu'internationale. Nos travaux contribuent à montrer que le tourisme doit désormais être considéré comme une activité structurante pour les territoires.

Si la question de l'attractivité vaut pour tous les territoires soumis à une concurrence internationale rude, elle est particulièrement pertinente, dense et multiple, pour un territoire à vocation touristique. Ainsi, les ressorts de l'attractivité de ce territoire et le principe de développement des territoires par le tourisme ; la mise en réseau des acteurs et

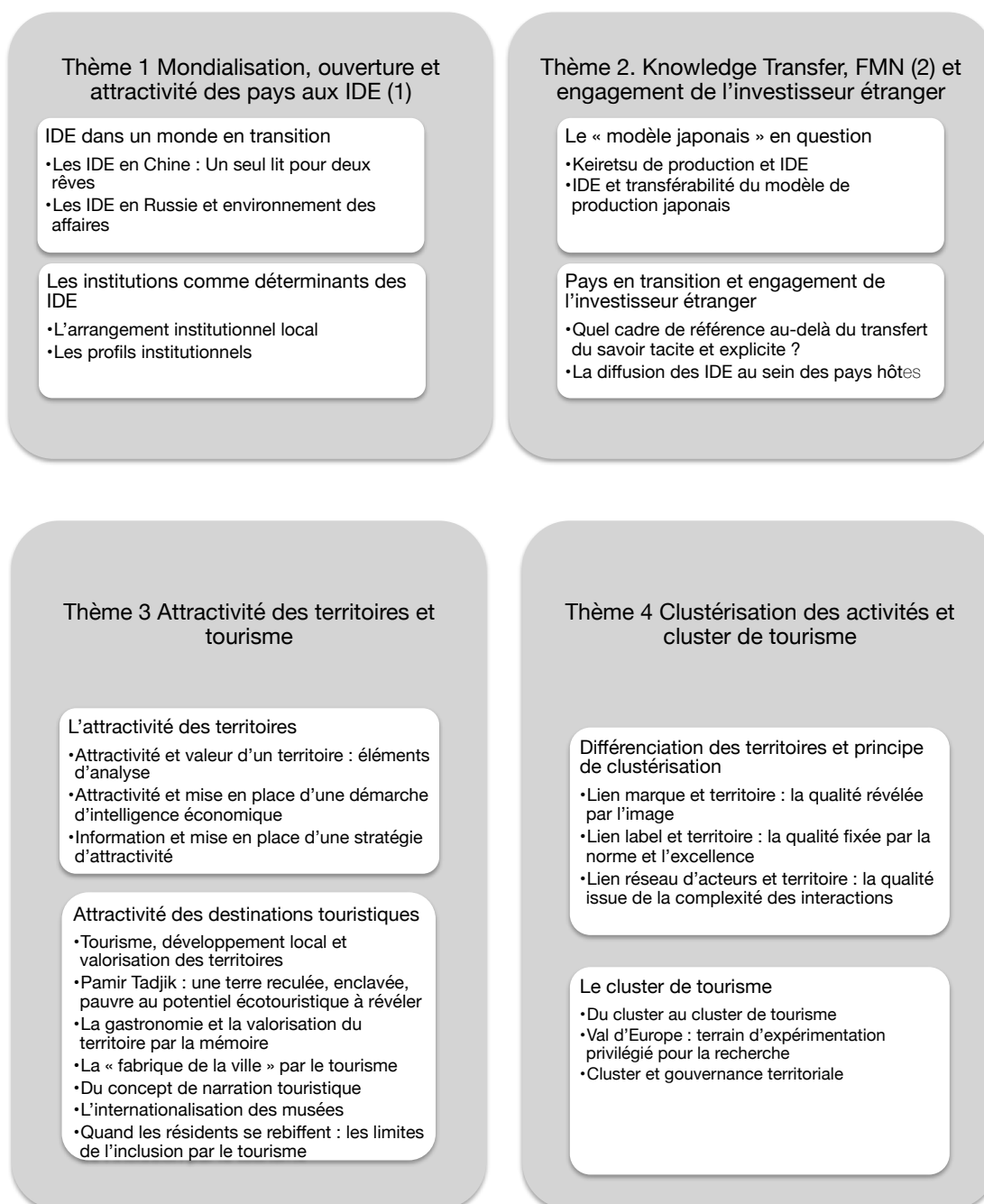
---

<sup>2</sup> L'autre dimension réelle de l'économie internationale est le commerce international et la troisième dimension de l'économie internationale est la finance internationale.

l'introduction de clusters d'activités, notamment de clusters de tourisme, résumant nos préoccupations récentes de recherche.

Ces travaux servent de socle, tant conceptuel que méthodologique, à notre approche du lien entre intelligence économique et tourisme dans un contexte de transformation numérique autour de la notion encore à stabiliser de territoire intelligent et de destination intelligente (Smart destination) voire de destination sage et résiliente, points qui seront détaillés dans le volume II de l'HDR.

**Figure I.2 - Vue synthétique de notre trajectoire de recherche**



Notes : (1) : IDE = investissements directs étrangers – (2) FMN = Firmes multinationales

## **Thème I - Mondialisation, ouverture et attractivité des pays vis-à-vis des investissements étrangers**

---

Le terrain privilégié de nos travaux de ce thème a été celui des pays en transition (postcommunisme). Les économies en transition d'Europe et d'Asie doivent leur nom au fait qu'elles ne sont plus des économies centralement planifiées mais pas encore des économies qui fonctionnent selon les critères et les modalités d'une économie « de marché ». Ces pays présentent des caractéristiques communes : tentatives de développement de la sphère privée et de modernisation des ressources grâce aux privatisations et la promotion de l'entreprise privée, stabilisation du cadre macroéconomique (nouvelles lois, créations d'institutions, développement des infrastructures, politiques conjoncturelles de stabilisation), restructuration de l'État (réduction du poids de l'administration centrale dans l'activité économique), l'introduction des mécanismes de marché et plus grande importance accordée à l'information véhiculée par les marchés et les acteurs. La transition est un processus inédit qui s'inscrit dans un contexte historique, culturel, institutionnel et socio-économique précis. Pour reprendre l'acception de Blanchard (1998), cette transition implique une restructuration des ressources au sein des entreprises et une réallocation des ressources au sein du pays. La modernisation et les privatisations ne peuvent laisser insensibles les FMN qui voient s'ouvrir de nouvelles frontières. Mais c'est sans compter avec la situation sans précédent de la transition qui introduit des asynchronies entre la sphère politique, économique et sociale étudiées par Rupnik (1993). Les FMN devront apprendre à les gérer, souvent à leurs dépens car elles souffrent de fortes asymétries d'information.

Notre question de recherche a été de connaître la nature de l'attractivité des pays en transition pour les investisseurs étrangers. Nous nous sommes demandé si les pays en transition bénéficiaient d'une dynamique d'attractivité autonome ou s'ils n'étaient pas les acteurs passifs d'un mouvement favorable aux implantations manufacturières dans un contexte d'ouverture et de régionalisation porté par la mondialisation. Il nous a semblé intéressant de répondre à cette question d'abord en étudiant les investissements du principal pays investisseur dans la région est européenne, à savoir Allemagne (Fabry et Dijkstra-Valentin 1997); puis en étudiant les IDE étrangers au Vietnam (Fabry et Richet 1998). La panoplie des pays en transition désireux accueillir des IDE devenant de plus en plus vaste, nos cibles ont été de privilégier la Chine et la Russie pour ensuite nous intéresser au rôle des institutions dans le cadre de l'élargissement de l'UE. Mais avant de développer ces différents terrains, il convient de présenter le soubassement théorique et méthodologique de nos recherches de cet axe. L'encadré I.1 propose une lecture accélérée des travaux de cet axe.

## Encadré I.1 – Lecture accélérée du thème 1

Niveau d'analyse :

Lecture orientée sur les pays hôtes (récepteurs) – pays en transition

Terrains :

Viêtnam - Pays d'Europe centrale et orientale - Chine - Russie

Question de recherche :

Les pays en transition bénéficiaient-ils d'une dynamique d'attractivité autonome ou ne sont-ils pas les acteurs passifs d'un mouvement favorable aux implantations manufacturières dans un contexte d'ouverture et de régionalisation porté par la mondialisation ?

Objectif de la recherche :

Comprendre dans quelle mesure les institutions peuvent aider les pays en transition à se doter d'un avantage à la localisation et attirer les investisseurs étrangers

Enjeux :

La transition a introduit un « vide institutionnel » qui génère des instabilités peu propices à l'attractivité des pays.

Principaux résultats :

Le pays hôte travaille son attractivité en se dotant d'institutions de marché qu'il veillera à rendre efficaces (qualité, fiabilité). C'est ce que nous qualifions d'attractivité basée sur les institutions. Cette attractivité est plus qu'un résultat, c'est un processus ancré politiquement et socialement qui va révéler l'état d'avancement de la transition. Les institutions sont des avoirs créés avant d'être des déterminants des IDE. Les directions prises par chaque dépendent des paramètres socioculturels et de leur articulation avec les institutions de marché. L'arrangement institutionnel devient le point central de l'attraction des IDE et de leur pérennité. La notion de profil institutionnel donne tout son sens à l'importance des réformes et à la qualité de la gouvernance dans la lutte contre les rigidités institutionnelles et les résistances aux changements. Ces profils permettent de comprendre les trajectoires non homogènes des pays et leur attractivité différenciée.

Mots-clés :

Institutions – arrangement institutionnel – profil institutionnel – attractivité – processus ancré politiquement et socialement – gouvernance – trajectoires – avoirs créés

Sélection de publications liées au thème 1

Fabry N., Dijkman-Valentin L. (1997), « Les déterminants des investissements directs manufacturiers allemands dans les Pays d'Europe centrale », Revue d'Études Comparatives Est-Ouest, n°2.

Fabry N., Richet X. (1998), « Investissements directs étrangers, attractivité et coopération industrielle au Viêtnam », Revue d'études comparatives Est-Ouest, vol. 29(4).

Fabry N., Zeghni S. (2001), « The Japanese FDI in China: Comparative attractiveness of Dalian and Shanghai », Global Business and Finance Review, vol.6(1), may.

Fabry N., Zeghni S. (2002), « FDI in Russia: how the investment climate matters », Communist and Post-communist Studies, vol. 35, pages 289-303, September.

Fabry N., Zeghni S. (2006), « How former communist countries of Europe may attract inward Foreign Direct Investment? A matter of Institutions », Communism and Post-communist studies, June.

Fabry N., Zeghni S. (2010), « Building Institutions for growth and human development: An Economic Perspective Applied to the Transitional Countries of Europe and CIS », Current Politics and Economics of Russia, Eastern and Central Europe, vol.24, n°1.

## 1. Les soubassements théoriques

### Le paradigme O.L.I

S'agissant des soubassements théoriques, notre cadre analytique est celui de la théorie des déterminants des IDE. Ce corpus analytique est particulièrement riche mais notre cadre de référence est celui de l'analyse éclectique des déterminants des IDE et son paradigme « O.L.I » développé par Dunning (1993).

Selon cette analyse, pour qu'il y ait un IDE, il faut simultanément que l'entreprise investisseuse réunisse trois types d'avantages. Premièrement, elle doit posséder un avantage spécifique c'est-à-dire un élément de supériorité relative sur ses concurrents (*Ownership advantage*), deuxièmement, le pays hôte doit lui offrir un avantage à la localisation (*Localization advantage*) qui comprend tous les avantages détenus par un pays permettant d'attirer d'éventuels investisseurs étrangers. Enfin, cette entreprise doit préférer internaliser plutôt que de recourir au marché (*Internalization advantage*). Ce dernier avantage permet à l'entreprise, par la création d'une filiale, quelle que soit sa forme juridique, d'échapper aux contingences de la pure relation de marché. Cette analyse éclectique permet de répondre à trois questions, une par « avantage » : pourquoi un IDE ? Où s'implanter ? Comment s'implanter ?

Le concept d'avantage spécifique a beaucoup évolué dans la littérature. En première approche, l'avantage spécifique assure à la firme des profits qui la mettent en mesure de compenser les coûts de l'implantation à l'étranger. Par la suite, Dunning a décomposé cet *Ownership Advantage* en deux catégories : avantages structurels (en termes d'actifs possédés par l'entreprise) et avantages transactionnels (en termes de capacités à minimiser les coûts de transaction grâce à l'accès à un réseau international d'actifs). La capacité des entreprises à créer des actifs spécifiques, à les soutenir, à les utiliser efficacement à l'intérieur de l'organisation comme au sein du réseau, influence l'étendue et la nature des activités des FMN. Notons que cette évolution contribue à rapprocher les deux piliers O et I en raison de l'importance de la coordination des actifs.

L'avantage à la localisation, autre pilier du « paradigme O.L.I », semble avoir été moins questionné. Or avec la mondialisation et l'ouverture croissante des économies aux IDE, la prise en considération de la localisation nous a semblé prendre une dimension nouvelle. Un territoire doit par son pouvoir d'attraction - donc son attractivité - permettre aux entreprises de bénéficier d'avoirs naturels mais aussi d'avoirs construits (matériels et immatériels).

S'agissant des avoirs naturels, trois stratégies d'implantation de filiales peuvent être accrochées à cette lecture de l'IDE. Premièrement, la stratégie de l'offre (*supply-oriented / resources seeking strategy*) qui vise à optimiser les coûts et génère des IDE verticaux. Les entreprises cherchent à tirer avantage de la productivité et de la qualité des facteurs locaux de production et essentiellement le travail (coût du travail non qualifiée, pool de travail qualifié), la qualité et la fiabilité des infrastructures (télécommunications, ports, aéroports, routes), les dotations en ressources naturelles, la qualité de l'environnement sociopolitique et le niveau technologique. Deuxièmement, la stratégie de la demande (*demand-oriented / market-seeking strategy*) cherche à tirer bénéfice de la taille du marché et génère plutôt des IDE horizontaux. La croissance de la demande, la taille du marché, les préférences des consommateurs, le revenu par tête et l'accès au marché régional constituent les principaux déterminants des IDE de cette catégorie. Enfin, la stratégie d'efficacité (*efficiency-seeking / global strategy*) vise à générer de nouvelles sources de compétitivité qui combinent des

éléments relatifs à une stratégie d'offre et de demande. Dans ce cadre non seulement les possibilités de réduction des coûts et de croissance des parts de marché priment, mais l'environnement réglementaire, la stabilité macroéconomique, la possibilité de rapatrier les profits et même la présence dans le pays d'autres concurrents étrangers peuvent également influencer les IDE. Le pays hôte devient non plus un réceptacle passif de l'IDE mais un faire-valoir de cet IDE. C'est ainsi que nous avons interprété l'attractivité comme étant une confrontation entre une offre de localisation par un pays hôte et une demande de localisation de la part de l'entreprise potentiellement investisseuse. Autrement dit, un pays ne se déclare pas attractif, il le devient et est validé ex-post comme tel par les IDE entrants.

### La méthodologie employée

En termes de méthodologie, la démarche consiste à appréhender le phénomène des IDE dans un pays considéré via les statistiques nationales et internationales sur les flux de capitaux entrants et sur les secteurs concernés. Les Nations-Unies et la Banque Mondiale publient très régulièrement ces données et réalise annuellement un rapport sur les IDE dans le monde tout comme l'European Bank for Reconstruction and Development<sup>3</sup> pour l'Europe. Il s'agit de données secondaires en séries temporelles longues qui permettent d'un point de vue descriptif d'établir un panorama des IDE dans un pays relativement aux autres pays/zones et de mettre en avant les secteurs économiques concernés par les IDE.

Une fois notre corps hypothèses posé de manière déductive, nous cherchons à le vérifier d'un point de vue empirique. Il s'agit de construire le modèle économétrique selon le schéma suivant : identifier et poser une variable dépendante qui va être expliquée par des variables indépendantes (explicatives). La méthode économétrique employée est celle du *pooling* combinant des données transversales et temporelles. Les données sont traitées selon la méthode d'estimation des moindres carrés ordinaires. L'usage des données de panel permet de traiter plus d'informations, mais il a l'inconvénient d'introduire des données particulièrement hétérogènes. Le choix des variables mais surtout des indicateurs qui vont servir de proxy doit faire l'objet d'une sélection rigoureuse, tout comme l'argumentation relative aux liens attendus entre les variables (signe attendu).

**Tableau I.1 - Sélection des méthodes empiriques mobilisées**

<b>Les investissements directs japonais en Chine</b> <i>Sources : repris et adapté de Fabry et Zeghni (1998)</i>	
<b>Le modèle</b>	$\text{Log IDJ}_{it} = \alpha_1 + \alpha_2 \text{Log CT}_{it} + \alpha_3 \text{Log CMO}_{it} + \alpha_4 \text{DCT}_{it} + \alpha_5 \text{DCMO}_{it} + \epsilon_{it}$ Forme log-linéaire avec <i>i</i> l'indice région (Dalian/Shanghai) et <i>t</i> l'indice temporel :
<b>La variable dépendante</b>	Investissements directs japonais (IDJ) en Chine dans le secteur manufacturier sur la période 1984-1997. Afin de bien distinguer nos deux logiques d'implantation, nous avons décomposé pour chaque année <i>t</i> les deux sites d'implantation ( <i>i</i> ). La notation retenue est : $\text{IDJ}_{it}$ , <i>i</i> étant l'indice région (Dalian / Shanghai) et <i>t</i> l'indice temporel.
<b>Les variables indépendantes</b>	Un indicateur pouvant refléter l'état de la <u>demande</u> dans les deux régions chinoises retenues : il s'agit de la consommation par tête dans chaque région <i>i</i> déflatée. En effet, selon le principe de l'accélérateur, le « dynamisme » des marchés des pays d'implantation constitue un appel aux investisseurs étrangers dont la vocation est d'accéder au marché local. Cette variable est notée <i>CT</i> . Le sens attendu de la relation entre les IDJ et la variable CT est positif. Par ailleurs, les IDJ à Shanghai étant supposés être déterminés par une logique de demande, nous avons, à l'aide d'une variable muette interactive nommée DCT, isolé le lien IDJ et CT à Shanghai. Le signe attendu est positif. Le coût apparent de la main-d'œuvre dans chaque région <i>i</i> , noté CMO, peut être approché

<sup>3</sup> Nations-Unies, Rapport sur les IDE dans le Monde, World Investment report (annuel) - <https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/WorldInvestmentReport.aspx> (consulté le 18 mars 2020) ; Banque Mondiale - <https://www.worldbank.org/en/topic/governance> (consulté le 18 mars 2020) ; EBRD – BERD – Transition report : <https://www.ebrd.com/transition-report> (consulté le 18 mars 2020)

	<p>à l'aide d'un ratio salaire/produit moyen du travail. Ce ratio représente la part des salaires versés dans les recettes des firmes. La variable « salaire » est composée du salaire réel moyen des travailleurs du secteur manufacturier perçu dans chaque région <math>i</math>. Le fait que la main-d'œuvre soit relativement abordable pour les firmes japonaises n'est pas suffisant ; il faut que cette main-d'œuvre soit également productive. Nous retenons comme indice du produit moyen la valeur ajoutée par travailleur employé dans le secteur manufacturier de la province <math>i</math>. Le signe attendu de la relation entre les IDJ et CMO devrait être négatif. En effet, une hausse du ratio traduit une appréciation du coût apparent de la main-d'œuvre relativement à l'output de la firme et correspond à l'augmentation de la part des salaires dans les recettes totales de la firme japonaise. Ayant supposé que les IDJ à Dalian sont essentiellement déterminés par une logique d'offre, nous avons introduit une variable muette interactive, notée <math>DCMO</math> pour isoler la relation entre les IDJ et le DCMO. Le signe attendu de la relation est négatif.</p>
	<p><b>FDI in Russia: how the investment climate matters</b>  <i>Sources : repris et adapté de Fabry et Zeghni (2002)</i></p>
Le modèle	$FDI_{ct} = \beta_0 + \beta_1 GDPPC_{ct} + \beta_2 ER_{ct} + \beta_3 C_{ct} + \beta_4 EHE_{ct} + \beta_5 CPI_{ct} + \beta_6 CIV_{ct} + e_{ct}$
La variable dépendante	<p><math>FDI_{ct}</math> is the inward foreign direct investment per capita for each year <math>t</math> in each host country <math>c</math> expressed in million of USD according to the balance of payment data. Per capita figures allow us to stress the relative size of the host country.</p>
Les variables indépendantes	<p>The variable <math>GDPPC</math> represents the real growth rate of GDP per capita for each year <math>t</math> in each host country <math>c</math>. It should be a proxy for market growth and local market potential and will be used as a control variable to capture the demand attraction effect on FDI, which is robust according to the literature. Because of the small size of our sample we cannot introduce more than one control variable.</p> <p>We have chosen 5 independent variables, which emphasize the institutional environment effects, that is, the stage of transformation and the institutional context.</p> <p>The variable <math>ER</math> represents the EBRD index of enterprise reform for each country <math>c</math> and year <math>t</math>. To capture progress in enterprise reform, EBRD retains, for its evaluation, criteria such as the reduction of budgetary subsidies to firms, the improvement of tax collection, the share of industry in total employment and the change in labor productivity. <math>ER</math> varies from 1 (no progress) to 4 (excellent near standard of advanced economies) and stresses the relationship between inward FDI in a country and the evolution of the local business environment. The expected sign should be positive because inward-FDI should be sensitive to the increase of the global efficiency of the economies (hypothesis H1).</p> <p>The variable <math>C</math> is the EBRD index of competition policy for country <math>c</math> and year <math>t</math>. <math>C</math> should measure the progress in the reform of competition policy. This is an evaluation of privatization in a quantitative perspective (share of private enterprise) but also in a qualitative one (efficiency of privatization method, the result of a privatized enterprise, and the share of foreign investor in capital). <math>C</math> varies from 1 (low) to 4 (excellent). The expected sign should be positive because <math>C</math> reflects the efficiency of the privatization process (hypothesis H2).</p> <p>The variable <math>CPI</math> is the transparency international corruption perception index for country <math>c</math> and year <math>t</math>. <math>CPI</math> should measure the level of the institutions stabilization and the corruption. The corruption perceptions index (<math>CPI</math>) ranks countries in terms of the degree to which corruption is perceived to exist among public officials and politicians. This composite index reflects the views of businessmen and country risk analysts from around the world, including experts who are locals in the countries evaluated. This index varies from 1 (high corruption) to 10 (no corruption). The expected sign should be positive because <math>CPI</math> reflects the reduction of opacity in business rules (hypothesis H3).</p> <p>The variable <math>EHE</math> is for country <math>c</math> and year <math>t</math> the expenditure on health and education as a percentage of GDP. These expenditures are those from general government, excluding those by state-owned enterprises. The expected sign should be positive because <math>EHE</math> reflects the improvements of the local social and human capital (hypothesis H4) that prevent a minima people from a social dropping out and contestation.</p> <p>The variable <math>CIV</math> is the Freedom House index of civil liberties for country <math>c</math> and year <math>t</math>. Civil liberties include the freedom to develop views, institutions, and personal autonomy without interference from the State. The indicator is measured on a scale from 1 to 7, with higher values indicating fewer liberties. <math>CIV</math> should be a proxy of the existence of democratic institutions and the expected sign is not obvious because we stated that democracy has no major influence on FDI in the short run. Moreover, a negative sign should be interpreted as an improvement of democracy because of the ranking used by Freedom House (hypothesis H5).</p> <p>All these five variables are proxies of the perceived quality of the institutions. These measures are subjective but close to the actor's perceptions of the local business environment climate.</p>



<b>IDE et institutions</b> <i>Sources : repris et adapté de Fabry et Zeghni (2010)</i>	
<i>Le modèle</i>	$Log IDE_{it} = \beta_0 + \beta_1 Institutions_{it} + \beta_2 logPIBT_{it} + \varepsilon_{it}$
<i>La variable dépendante</i>	Log des flux d'IDE dans chaque pays i pour l'année t. La variable IDE représente les flux d'IDE exprimés en US\$ vers le pays i à la période t,
<i>Les variables indépendantes</i>	La variable institutions représente les trois types d'institutions (marché, politique, informelles) qui seront testés séparément puis en groupe. Les institutions sont mesurées à l'aide de différents indicateurs. <u>Les institutions de marché</u> sont estimées à partir de la moyenne de quatre indicateurs de l'EBRD (Restructuration des entreprises, libéralisation des prix, politique de la concurrence, réforme du système bancaire et libéralisation du taux d'intérêt). Ces quatre indices varient de 1 à 4 et sont calculés sur la base d'enquête auprès d'experts. Nous calculons la moyenne de ces quatre indices pour chaque année t et chaque pays i. Notre hypothèse est qu'il existe une relation positive entre cet indice composite et les IDE. Le signe attendu est (+). Pour les <u>institutions politiques</u> , nous avons choisi de prendre l'indicateur « participation des citoyens et responsabilisation » de la base de données WGI de la Banque Mondiale. Nous formulons l'hypothèse qu'une amélioration de l'indice encourage les IDE. Le signe attendu est (+). Enfin, pour les <u>institutions informelles</u> , nous avons choisi de prendre l'indicateur « corruption » de la même base WGI. Nous formulons l'hypothèse qu'une amélioration de l'indice encourage les IDE. Le signe attendu est donc (+). La variable de contrôle est le PIB par habitant qui représente le marché potentiel car plus il est important, plus le pays est attractif pour les IDE tirés par la demande. Le signe attendu est (+). <u>Les coefficients <math>\beta</math> représentent les élasticités.</u>
Notes : Les modèles statistiques (log-linéaire) en données de panels mixent des données temporelles (t) et données pays/secteur (i). Ils sont testés selon la méthode des moindres carrés généralisés ce qui permet d'éviter l'hétéroscédasticité. Les coefficients sont interprétés comme des élasticités. Source : auteure	

## 2. Les IDE dans un monde en transition

### Les IDE en Chine, « un seul lit pour deux rêves »

La Chine s'est rapidement imposée comme un nouvel eldorado pour les IDE dès les années 1980. La littérature sur ce thème précis est très abondante et s'est d'abord focalisée sur le contexte macroéconomique (ouverture politique, taille du marché intérieur) et sur l'abondance des facteurs de production disponibles en termes de coût de la main d'œuvre et de ressources naturelles et immatérielles (Wang et Swain 1995, Amsden et al. 1996). Elle s'est ensuite interrogée sur le mode d'entrée imposé par les autorités chinoises jusqu'à récemment à savoir les *Joint-Ventures Internationales*. Ce mode d'entrée s'est révélé très instable et souvent un frein au transfert de technologie, au *Knowledge transfer*, à l'adoption des bonnes pratiques et à la modernisation (Child et Steward 1997, Luo 1998). La définition imagée de la *Joint-venture* par les Chinois est « un seul lit pour deux rêves », ce qui montre l'absence de convergence des intentions des acteurs engagés dans les entreprises à capitaux étrangers. Les étrangers cherchant des débouchés et la performance économique, les Chinois les transferts de technologie, de *process* et l'accès aux capitaux. Enfin, la troisième catégorie de travaux s'intéresse à la distribution spatiale très inégale des IDE en Chine. Les auteurs analysent la concentration des IDE et des activités sur les régions côtières (Broadman et Sun 1997). Pour notre part, nous analysons les stratégies différenciées des IDE selon leur localisation spatiale en étudiant les IDE des firmes japonaises en Chine (Fabry et Zeghni 1998, 2001). Ces firmes japonaises figurent parmi les plus anciens investisseurs étrangers. Certaines sont entrées à l'occasion de l'annexion de la Mandchourie par le Japon dans les années 1930. Actuellement deux profils de firmes sont observables : celles qui ont une stratégie tirée par la demande et qui visent le marché chinois et celle tirée par l'offre qui visent la réduction des coûts de production et l'exportation vers les marchés occidentaux. Deux régions hôtes représentent ces stratégies : Dalian dans le Liaoning (offre) et Shanghai (demande). Notre travail permet de

mettre en évidence l'importance des infrastructures et la qualité de l'environnement des affaires comme déterminants des IDE et surtout de leur pérennité.

### **Les IDE en Russie, une affaire d'environnement des affaires**

La Russie pose une autre série de questions. Pourquoi ce pays n'est-il pas attractif du point de vue des investisseurs étrangers alors qu'il semble qualitativement et quantitativement aussi bien, sinon mieux, doté que la Chine ? Autrement dit, pourquoi, en termes de potentiels (main d'œuvre, ressources, demande, qualification, technologie, etc.), la Russie ne reçoit-elle pas les IDE qu'elle mérite ? L'objectif est de comprendre les déterminants des IDE en Russie sur la décennie 1990. Nous montrons que le pays souffre d'un déficit d'image chez les acteurs étrangers (Fabry et Zeghni 2002). Il attire les investisseurs preneurs de risques (spéculateurs) mais pas ceux qui seraient le plus à même de faciliter la restructuration des ressources. En fait, le climat des affaires étant très risqué, les privatisations fermées aux investisseurs étrangers, la bureaucratie pesante, nous en déduisons qu'une firme étrangère s'engagera dans un IDE si le pays hôte offre un climat relativement stable et porteur repéré par les privatisations, l'aménagement du cadre législatif et de la protection des droits de propriété, et le climat politique (faible corruption). S'agissant de la Russie, nous avons montré qu'un des critères essentiels de cette (non)validation est le climat des affaires.

En termes de méthodologie, nous avons testé empiriquement l'hypothèse selon laquelle les IDE en Russie dans les années 1990 sont sensibles au climat des affaires. Ce climat est présenté et vécu par les investisseurs étrangers comme peu engageant pour trois raisons : des méthodes de privatisation qui privilégient les *insiders* au détriment des investisseurs étrangers ; une faible protection des droits de propriété en raison de la domination des oligarques ; un climat politique fait de méfiance vis-à-vis de l'étranger et de l'ouverture économique (Kolodko 2000, Hertzfeld 2000).

Dans notre équation économétrique nous avons expliqué des IDE entrants par le PIB pour capter « l'effet demande » et par trois variables indépendantes reflétant « l'effet climat des affaires » : *entreprise reform, competition policy et trade expansion*. Ce sont des indicateurs tirés des Transition reports de l'European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Nous avons comparé la Russie à d'autres pays en transition d'Europe (Bulgarie, Rep Tchèque, Hongrie, Pologne, Roumanie) considérant qu'à l'époque, la Bulgarie et la Roumanie n'étaient pas des pays attractifs pour les IDE car ils allaient surtout en Pologne, Hongrie et Rep. Tchèque. Nos résultats corroborent ceux obtenus par Resmini (2000) ou Döhrn (2000). Nous avons montré que les IDE en Russie étaient influencés par des conditions internes et non par la demande. Ceci permet de vérifier l'hypothèse qu'une firme étrangère s'engagera dans un IDE si le pays hôte offre un climat des affaires relativement stable.

### **3. Les institutions comme déterminants des IDE**

La réflexion fournie sur les IDE en Russie a ouvert la voie à la prise en compte des institutions comme déterminant des IDE en particulier dans les pays en transition (Fabry et Zeghni, 2006). Nous avons cherché à renforcer la pertinence de la notion d'avantage à la localisation sous le prisme des institutions. Nous faisons notre la définition de North (1993) pour qui les institutions sont des règles « *formelles et informelles qui gouvernent les*

*interactions humaines* ». La question qui nous anime est de comprendre dans quelle mesure les institutions peuvent aider les pays en transition à se doter d'un avantage à la localisation. La question est d'autant plus pertinente que la transition a introduit un « vide institutionnel » pour reprendre les termes de Grogan et Moers (2001).

Dans la littérature, les institutions ont d'abord été envisagées comme un catalyseur de la croissance d'un pays. Kaufmann et Kraay (2003) montrent que la qualité des institutions exerce un impact sur la croissance et que l'influence inverse de la croissance sur les institutions dépend du processus de démocratisation et de la gouvernance. Acemoglu et al. (2001, 2002) montrent que la qualité des institutions influence la croissance à long terme. Des auteurs comme Edison (2003), Rodrik (2004), Rodrik et Subramanian (2003) montrent que le transfert réussi des institutions de marchés dépend du contexte dans lequel elles s'insèrent.

La prise en compte des institutions dans l'analyse des déterminants des IDE date du début des années 2000 avec le développement d'une littérature empirique analysant les IDE dans les pays en transition (Pournarakis et Varsakelis 2004, Bevan et al. 2004) ou dans les pays en développement (Narula et Dunning 2000). La typologie des institutions formelles proposée par Rodrik et Subramanian (2003) nous aide à spécifier ce que devrait être un arrangement institutionnel orienté marché. La première catégorie (*Market creating*) fixe les règles du droit (droits de propriété) et contribue à réduire les coûts de transaction et le niveau de corruption. Les trois autres (*Market regulating, Market stabilizing, Market legitimizing*) contribuent à l'émergence d'un nouveau consensus social axé sur le partage des risques, des charges et de la prospérité dans un contexte d'économie de marché. La plupart du temps, les institutions sont considérées comme des prérequis aux IDE. Or dans un contexte de transition, nous considérons qu'elles sont aussi le résultat d'une interaction entre le pays hôte et les investisseurs étrangers. Le pays hôte travaille son attractivité en se dotant d'institutions de marché. Mais en se dotant de telles institutions et en les rendant efficaces, il révèle l'état d'avancement de sa transition. C'est ce que nous qualifions d'attractivité basée sur les institutions. Cette attractivité est plus qu'un résultat, c'est un processus ancré politiquement et socialement.

### **L'arrangement institutionnel local**

Nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle toutes choses égales par ailleurs, un arrangement institutionnel solide favorise les IDE entrants (Fabry et Zeghni 2006). L'arrangement institutionnel est compris comme un ensemble de 4 institutions de marché formelles déjà citées. La question posée étant de savoir laquelle ou lesquelles de ces institutions expliquent les IDE entrant des pays d'Europe centrale et orientale.

Côté méthodologie, notre échantillon empirique comprend 13 pays : 10 futurs entrants à l'UE (en 2004) et 3 pays alors candidats (Bulgarie, Croatie, Roumanie). Nous avons formulé l'hypothèse que l'adhésion à l'UE, en raison de l'acquis communautaire qu'elle impose, introduit une pression sur les pays en matière d'adoption de bonnes pratiques institutionnelles ce qui ne peut que renforcer leur attractivité. Prenant les variables explicatives de l'EBRD mais en y ajoutant une variable « démocratie » tirée des données de Freedom House, la prise en compte de l'environnement institutionnel est doublée d'une prise en compte de l'environnement politique. Nous avons montré que les nouveaux membres ont bénéficié de l'acquis communautaire pour renforcer leur cadre institutionnel. Pour leur part, les pays, alors candidats, n'ont pas une transparence institutionnelle encore solide.

Avec l'élargissement de l'UE de 2007 les confins de l'Europe en transition se sont déplacés vers le Sud-Est de l'Europe. Devant la faible attractivité de ces pays face aux IDE, il nous a semblé pertinent de poursuivre l'exploration du lien IDE et institutions en nous interrogeant sur la qualité des institutions et en questionnant la gouvernance. Cela nous a conduit à renforcer la notion d'arrangement institutionnel par une réflexion sur les profils institutionnels.

### **Les profils institutionnels**

Notre but est de proposer des profils institutionnels capables de différencier les trajectoires des pays et leur attractivité respective (Fabry et Zeghni 2010a/b). Cela revient à admettre que ce ne sont pas tant les dotations en institutions qui importent mais leur qualité, fiabilité et leur articulation en rapport avec l'état d'avancement de la transition. Daude et Stein (2007) y ajoutent la flexibilité et la crédibilité. Les IDE deviennent le révélateur d'un arrangement institutionnel adapté (Bertheliet et al. 2004, Gwartney et al. 2004). Autrement dit, dans le cadre analytique qui est le nôtre, les institutions sont des avoirs créés avant d'être des déterminants des IDE.

Une recomposition institutionnelle imposée par la transition oblige à regarder au-delà de l'importation des institutions de marché. Elle oblige à envisager la combinaison entre institutions formelles et informelles qui sont plus complexes car ancrées historiquement et culturellement. Cela revient à prendre en compte les *past dependencies* et à introduire des critères plus qualitatifs. La discussion porte sur la perception de la qualité des institutions et donc sur la mesure de cette qualité. Cette qualité est essentiellement mesurée de façon subjective. Elle découle de l'appréciation et de l'évaluation des experts et des populations via les questionnaires. Ces questionnaires sont rarement exhaustifs et l'interprétation des questions peut être sujette à caution. Les organisations internationales comme l'EBRD, Transparency International, Heritage foundation, Banque Mondiale publient pour l'essentiel des données subjectives tout en ayant conscience des limites de leur usage. Devant cet état de fait, la qualité des institutions est de plus en plus approchée dans la littérature par la gouvernance (Busse 2004, Kaufman et al. 2008). Dixit (2009) considère que la gouvernance économique contribue à la protection des droits de propriété, renforce les contrats et supportent les actions collectives de manière à produire des infrastructures physiques et organisationnelles adaptées. Cette gouvernance contribue, à l'échelle de l'entreprise à réduire les coûts de transaction. A l'échelle du pays, la gouvernance offre un environnement des affaires stable. L'ensemble constitue un signal positif aux firmes étrangères (Bénassy-Quéré et al. 2007).

Notre méthode consiste à analyser le lien entre les IDE entrants et l'arrangement institutionnel mis en place par les huit pays du Sud-Est de l'Europe. Nous avons utilisé les indices « Global Governance Index » de la Banque mondiale développé par Kaufmann et son équipe. La gouvernance est une approximation des institutions formelles et informelles d'un pays. Utilisant la méthode de Kaufmann, Kraay et Mastruzzi (2008), nous avons construit un indicateur global qui agrège 6 indicateurs partiels. Une bonne gouvernance globale dépend de la qualité des gouvernances partielles et peut être considérée comme une fondation saine pour les institutions. Cet indicateur permet de mettre en évidence deux groupes de pays sur la période 1996-2009. Le groupe constitué de l'Albanie, la Bosnie, la Macédoine, le Monténégro, la Serbie qui ont une gouvernance globale négative et le groupe comprenant le Bulgarie, la Croatie, la Roumanie qui ont une gouvernance globale positive.

Ce dernier groupe peut être considéré comme leader en matière de réformes institutionnelles relativement au groupe précédent.

L'arrangement institutionnel local que nous proposons tient compte du fait que des paramètres nationaux peuvent différencier les pays en termes d'attractivité. Un bon arrangement institutionnel est une combinaison entre des institutions formelles et politiques largement inspirées des pratiques de l'UE et des institutions informelles locales. La compatibilité ou l'incompatibilité entre ces deux catégories (formelles et informelles) explique les variations dans l'impact des réformes institutionnelles. L'arrangement institutionnel local combine création institutionnelle et remodelage institutionnel pour faire émerger un nouvel environnement institutionnel. Tout l'enjeu réside dans une recomposition rapide et dans une capacité à combiner règles importées et pratiques locales renouvelées.

En fait après plus de 30 ans de transition, la lecture de l'avantage à la localisation se fait en deux temps. Il y a d'abord la bascule générale vers l'économie de marché grâce aux institutions. Est perçue comme attractive du point de vue des IDE toute économie qui intègre rapidement des institutions de marché. Il y a ensuite les directions prises par chaque pays où entrent en considération des paramètres socioculturels et leur articulation avec les institutions de marché. C'est à ce moment précis que l'arrangement institutionnel devient le point central de l'attraction des IDE et de leur pérennité. La notion de profil institutionnel, quant à elle donne, tout son sens à l'importance des réformes et à la qualité de la gouvernance dans la lutte contre les rigidités institutionnelles et les résistances aux changements. Ces profils permettent de comprendre les trajectoires non homogènes des pays et leur attractivité différenciée.

## **Thème II - Knowledge Transfer, FMN et engagement de l'investisseur étranger**

---

Pour une firme multinationale implantée dans divers pays, les distances géographiques ou physiques ne sont plus un obstacle majeur à leur stratégie d'expansion mondiale. En revanche, les distances culturelles et organisationnelles le deviennent. Les pays en transition ont été les révélateurs de ces « distances » au sein des FMN (erreur de prévision, inadéquation des qualifications, résistance au changement, etc.). Une problématique nouvelle pour les FMN a émergé parallèlement avec la transition : comment réussir au mieux les transferts au sein des filiales implantées dans des pays en transition ? Si la question est inédite par son ampleur, elle a conceptuellement un précédent : celui des IDE japonais en Europe. En effet, les firmes japonaises implantées en Europe et aux USA dans les années 1980 ont dû mettre en place des procédures d'hybridation de leur modèle d'organisation à *la japonaise*, modèle que les Japonais pensaient non transférable tant il est ancré dans les structures socio-économiques du Japon. Une telle problématique appelle l'adoption d'une lecture plus qualitative et impose de choisir une posture inductive avec des allers et retours entre modèle-type et terrains. L'encadré I.2 ci-après offre une lecture accélérée des travaux classés dans le thème 2.

## Encadré I.2 - Lecture accélérée du thème 2

Niveau d'analyse :

Lecture croisée firmes multinationales et pays hôtes

Terrains :

Keiretsu (Japon) - Transfert de compétences au sein des transplants japonais en France - Pays en transition (Hongrie)

Questions de recherche :

Comment réussir au mieux les transferts de Knowledge au sein des filiales implantées dans des pays en transition ? Si la question est inédite par son ampleur, elle a conceptuellement un précédent : celui des transplants japonais en Europe.

Objectifs de la recherche :

Adoption d'une lecture plus qualitative et choix d'une posture inductive avec des allers et retours entre modèle-type et terrains. Notre hypothèse de départ a été de considérer que l'investisseur étranger est en situation d'incertitude sur les capacités des acteurs locaux et sur les barrières au changement. Il va devoir s'engager pour rendre sa filiale performante.

Enjeux :

Qu'advient-il du Keiretsu de production, issu d'un contexte japonais, lorsque la maison-mère doit implanter des filiales de production à l'étranger (Europe) ? Comment une filiale étrangère doit-elle composer avec « l'acquis communiste » ?

Principaux résultats :

L'investisseur étranger doit consolider qualitativement sa présence en créant une culture organisationnelle spécifique au sein de la filiale. Cela revient à transposer et/ou adapter certaines relations intra et inter firmes caractéristiques de la culture de l'investisseur et à créer les conditions favorables au transfert de connaissances (tacite) entre acteurs asymétriques. Donc à articuler les savoirs au contexte socio-économique d'adoption.

Japon : transférer les procédures d'agencement de l'information et adapter aux spécificités locales l'esprit et non la lettre du « modèle japonais ».

Pays en transition : l'investisseur étranger est en situation d'incertitude sur les capacités des acteurs locaux et sur les barrières au changement. Nous avons identifié 3 problèmes spécifiques liés à l'héritage communiste : les barrières à la motivation, à la qualification et culturelles. L'investisseur étranger devra lever ces barrières pour faire émerger des compétences localisées.

Si les distances géographiques ne constituent plus un obstacle majeur à l'internationalisation des firmes, grâce au recours systématique aux TIC et à l'usage intensif de la logistique et du fret international, les distances culturelles, institutionnelles et organisationnelles peuvent le devenir.

Désormais, pour une firme notamment multinationale, ce qui compte est son aptitude à gérer la complexité tant dans sa lecture organisationnelle que spatiale voire technologique et informationnelle.

Mots-clés :

Barrières au changement – culture organisationnelle – transfert de connaissances - articulation des savoirs au contexte socio-économique – distances culturelles – aptitude à gérer la complexité

Sélection de publications liées

Fabry N. (1994), Keiretsu de production et délocalisation dans la CEE, Cahiers d'économie mondiale, vol. 8, n°1.

Fabry N., Lazaric N., (2000), Les transplants japonais en France : des investissements directs au transfert de compétences, in Delapierre M., Moati Ph., Mouhoub E.M., (éditeurs), Technologie et connaissances dans la mondialisation, Paris, Economica.

Fabry N. (2002), The role of inward-FDI in the transition countries of Europe: an Analytical framework, Current Politics and Economics of Russia, Eastern Europe, vol. 16, n°4.

Fabry N. et Zeghni S. (2002), Foreign direct investment in Russia: how the investment climate matters, Communist and Post-communist studies, September.

Fabry N. et Zeghni S. (2003), Foreign direct investment in the CEECs: How do western investors survive? Thunderbird International Business Review, march.

## 1. Le « modèle japonais » en question

Les *Keiretsu* ont été dénoncés avec force par les occidentaux car accusés d'être d'une part, une source majeure de la compétitivité des firmes japonaises en étant un levier favorable aux investissements massifs de long terme ainsi qu'aux innovations et, d'autre part, une parade contre les OPA hostiles et les importations (Lawrence, 1993 ; Lecler 1993, Saxonhouse, 1993).

Étymologiquement le mot *Keiretsu* est composé de deux idéogrammes (KEI + RETSU) signifiant ligne et colonne. Un *Keiretsu* est donc un regroupement d'entreprises horizontal (ligne) et vertical (colonne). Le vocable ne fait pas l'unanimité (Gerlach 1992b) car certains auteurs lui préfèrent le terme *d'alliances d'entreprises* ou encore de *Network of Industrial Organizations* (Imai 1989). On recense deux grandes formes de *Keiretsu*. Il y a d'abord les *Keiretsu* diversifiés qui sont des conglomerats de grande taille (Fuyo, DIK, Sanwa, Tokai, Industrial Bank of Japan) souvent héritiers des *ex-Zaibatsu* (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo). Ils sont organisés autour de noyaux durs fonctionnels composés de la banque du groupe - qui fait office de leader, de fédérateur et à qui incombe le rôle le plus important dans le regroupement -, des compagnies d'assurances et des institutions financières, de la société de commerce et enfin du bloc industriel composé d'une entreprise représentative de chaque secteur majeur de l'industrie (Goto 1992). Les *Keiretsu* de production se sont constitués durant la période de l'après seconde guerre mondiale et se sont développés durant les années 1970. Nous pouvons citer de manière non exhaustive, Hitachi, Matsushita, Pioneer, Sony, Toshiba pour l'électronique ; Nissan, Toyota, Suzuki pour l'automobile ; Nippon Steel pour la sidérurgie (Kester 1991). Ces *Keiretsu* de production connaissent des appellations diverses : *Keiretsu* verticaux (Yoshinari 1992), *Keiretsu* de sous-traitance (Ferguson, 1990) et *Keiretsu* en capital ou encore « J-Firm Group » Aoki (1991, 1986). De nombreux *Keiretsu* de production sont hébergés au sein des *Keiretsu* diversifiés.

Ce sont les *Keiretsu* de production qui ont retenu notre attention car durant les années 1980, la délocalisation de certains de leurs membres les plus actifs, en particulier les principaux constructeurs du secteur électronique et de la construction automobile, a remis en question l'organisation de la production en flux tendus et la gestion du réseau de sous-traitance de proximité. Le problème était de savoir s'il existait une logique économique profonde à la constitution des *Keiretsu* et si cette logique pouvait perdurer dans la délocalisation. En effet, une fois les firmes japonaises conduites à réaliser des IDE comment transférer leur modèle d'organisation très spécifique ? Notre démarche a consisté à procéder par étapes : premièrement, aborder l'objet *Keiretsu* par l'établissement d'un modèle-type au prisme des IDE ; deuxièmement, étudier la transférabilité du « modèle » japonais dans le cas des transplants japonais en France.

### Keiretsu de production et IDE

Dans Fabry (1994) et Fabry et Daidj (1996) il a été montré qu'un *Keiretsu* de production est une institution économique complexe qui regroupe verticalement des entreprises plus ou moins indépendantes (PME de sous-traitance, fournisseurs et équipementiers), hautement spécialisées (hommes et matériels), soudées autour d'une entreprise chef de file. L'aspect le plus visible de cette complémentarité est le volume du chiffre d'affaires que les sous-traitants réalisent avec l'entreprise leader. La filialisation n'étant pas une règle, la cohésion du regroupement est pensée à long terme et est assurée grâce plusieurs facteurs. Nous

pouvons citer des prises de participations minoritaires (< 50%) de l'entreprise principale dans les PME qui lui sont fonctionnellement attachées (essentiellement des sous-traitants de premier rang) ; des *octrois* par la firme *leader* de crédits ou de gages auprès du système bancaire (Turcq 1992) qui constituent une incitation forte à l'investissement ; des échanges de personnels (techniciens, ingénieurs, conseillers issus de l'entreprise principale souvent en âge de partir à la retraite) et des transferts d'équipements, de technologie et de savoir-faire de la firme *leader* vers les entreprises de rang inférieur (flux univoque) ; un dialogue permanent entre des acteurs ; une structure pyramidale dans laquelle chaque niveau est l'interlocuteur privilégié du niveau inférieur ce qui est un terrain favorable aux marchés internes ; une gestion spécifique de l'espace et du temps productif. Il s'agit de permettre une allocation optimale des ressources selon un principe japonais d'organisation largement étudié par les gestionnaires : celui de la production en flux tendus et de la qualité totale (zéro stock et zéro défaut). Elle exige des relations fréquentes et durables entre les opérateurs et une localisation du réseau de sous-traitants dans une proximité de 50 km par rapport au constructeur pour éviter une rupture de flux.

La firme japonaise dans sa forme stylisée a été dénommée par Aoki (1994) « Firme J ». Elle se caractérise par une coordination quasi horizontale, des contrats implicites (hiérarchie de rang), des contrats implicites avec la sous-traitance, la présence d'une banque principale dans la structure de pilotage. Ces attributs sont composés d'éléments étroitement imbriqués et fortement dépendants du contexte institutionnel dans lequel ils ont été forgés (Gerlach 1992a/b, Koike 1994, Geoffron et Rubinstein 1996) ce qui les rend difficilement reproductibles. Si les compétences organisationnelles de la firme J qui reposent sur une somme de connaissances tacites ont fait la force du modèle japonais au niveau de la conception des produits (Clark et Fujimoto 1991), elles peuvent résister à une codification donc accentuer les problèmes d'externalisation des connaissances individuelles et collectives.

Le *Keiretsu* est un modèle d'organisation hybride (Lincoln et alii 1992, Yoshitomi 1991) qui s'apparente plus à une forme socio-économique qu'à une forme légale (Gerlach 1992a) puisque sa structure est souple et ne repose pas sur une base juridique clairement définie. Cette entité trouve sa cohésion dans les relations personnelles et informelles entretenues avec régularité entre les dirigeants des firmes membres du réseau (Yoshinari 1992), dans les relations financières et commerciales qui sous-tendent ses relations et surtout dans un objectif partagé à long terme entre les entreprises en matière de croissance, de développement d'une nouvelle activité ou d'un nouveau produit. En définitive, le Keiretsu forme une communauté d'efficience qui repose sur un horizon temporel long, une articulation forte et permanente entre les acteurs industriels et de plus en plus entre l'industrie et la technologie.

Qu'advient-il du Keiretsu de production lorsque l'entreprise chef de file doit implanter des filiales de production à l'étranger en particulier en Europe ? Il semble que ces firmes délocalisées notamment en Europe se soient accommodées de l'élargissement de leur sphère géographique d'action et de production et soient parvenues à recréer, ce que nous avons appelé des *mini-Keiretsu* dans les pays hôtes grâce à un remodelage de leurs structures (Fabry 1994, Fabry et Daidj 1996). La délocalisation devient non seulement un élément incontournable pour les entreprises japonaises mais surtout une base nouvelle pour asseoir leur compétitivité internationale.

Trois raisons fondamentales expliquent ce glissement : (1) la nécessité d'intégrer dans les déterminants de la délocalisation la notion de coûts de transport et plus spécifiquement la



notion de coûts de logistique ; (2) la réduction des distances économiques entre le Japon et la CEE caractérisée par la modification de la structure des marchés japonais et occidentaux ; (3) les perspectives d'unification du marché européen. En définitive, si les *Keiretsu* sont partiellement transposables à l'étranger c'est qu'ils reposent avant tout sur un rapport de force basé sur la coopération et la capacité d'adaptation à un contexte plus ouvert sans dérogation à la logique fondamentale qui les soude. En fait, nous avons montré que l'existence des *Keiretsu* repose sur une spécificité historique qu'on a rendu responsable de la frilosité des firmes japonaises en matière de délocalisation. Mais cette frilosité est surtout une manifestation de la logique économique interne sur laquelle repose le *Keiretsu*. Tant que l'intérêt de la délocalisation par rapport à cette logique économique n'a pas été manifeste, les délocalisations sont restées à un niveau relativement faible. Le protectionnisme en occident a forcé les firmes japonaises à se délocaliser dans ces pays. C'est un choc exogène survenu au moment où le Japon semblait aux firmes japonaises être un habitat privilégié pour leurs activités (Fabry, 1992). Désormais, la délocalisation est à la source d'une nouvelle cohésion au sein du *Keiretsu* de production. Elle remet en question certaines de ses fonctions traditionnelles et la nature de l'intermédiation *intra-Keiretsu*. Les perdants sont les sous-traitants de second et de troisième rang sans avantage technologique prononcé qui doivent affronter la concurrence des pays asiatiques et européens. Avec les IDE, le *Keiretsu* de production se désolidarise à sa base.

#### **IDE et transférabilité du modèle de production japonais**

La plupart des firmes japonaises implantées en France se sont progressivement engagées dans une phase de consolidation et de rationalisation de leur présence à partir des années 1990 (Ozawa 1996). Cela consistait pour elles à renforcer leur R&D locale et leur intégration au tissu industriel européen afin de s'affranchir du retournement conjoncturel alors en vigueur au Japon mais aussi de bénéficier du dynamisme de l'intégration européenne (Hirata 1993). La réussite de cette consolidation supposait des investissements d'accompagnement destinés à cinq usages principaux : l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la formation professionnelle et de l'éducation de leurs employés, l'amélioration de la qualité de leurs produits, le développement de nouveaux produits, le renforcement de la structure de leurs activités de R&D locale. Il s'agissait de consolider qualitativement leur présence en créant une culture organisationnelle spécifique au sein des unités existantes. Cela revient à transposer et/ou adapter dans les transplants certaines relations intra et inter firmes caractéristiques des « *Keiretsu* de production » japonais. Un vecteur essentiel de ce transfert est la création de compétences à la fois locales et spécifiques aux transplants japonais. C'est tout le paradoxe des transplants japonais dont nous avons examiné les caractéristiques en France car au-delà des déterminants des IDE, quelles compétences ont été créées et transférées entre les deux pays ?

Des enquêtes de terrain (interviews semi directifs menés au sein de filiales japonaises en France) nous ont permis de démontrer que la transposition du modèle japonais de production est impossible en France en l'état (Fabry et Lazaric 2000). La consolidation de la présence des FMN Japonaises passe donc par la mise en place d'un transfert de compétences spécifiques et par une autochotonisation croissante des filiales.

Nous nous sommes adossées sur une étude de l'INSEE (Topiol-Bensaïd 1996) qui a comparé l'adoption des pratiques salariales et organisationnelles dans les filiales japonaises avec deux échantillons sosies composés d'entreprises françaises répondant aux mêmes critères de taille et de secteur. L'étude a montré que la maîtrise, catégorie de

personnel qui n'existe pas dans la classification japonaise, se trouvait surreprésentée dans les transplants du secteur tertiaire car les firmes japonaises avaient un besoin accru de personnel français pour accroître leurs activités de vente notamment dans les petites structures d'activités import/export. Dans les grandes firmes du tertiaire de plus de 200 salariés et dans l'ensemble des firmes industrielles, cette catégorie de personnel semblait mal trouver sa place et était sous-représentée. La volonté de préserver un des attributs de la firme J se voit dans l'emploi plus important de personnel non qualifié. Quelle que soit la taille de la firme, la proportion des employés non qualifiés était supérieure d'environ 10% aux sosies. Parallèlement, la proportion d'ouvriers qualifiés était sensiblement inférieure d'environ 13 % dans les firmes de 20 à 199 salariés, de 5 % dans les entreprises de plus de 500 salariés. Ceci reflétait bien la volonté de former en interne les ouvriers et des futurs techniciens en recrutant une main d'œuvre jeune. Une autre particularité des transplants japonais était le taux de féminisation élevé dans les tâches de production (70 à 80 % des effectifs selon les usines). S'agissant de l'organisation de la production et notamment des relations avec les fournisseurs et sous-traitants, le recours à une production externalisée était plus présent dans le modèle J que dans les firmes françaises. Ceci contribuait à préserver un attribut de la firme J tout en diffusant aux firmes françaises partenaires les méthodes de juste à temps (*Kanban*).

Pour notre part, nous avons procédé à quatre études de terrain issues de firmes japonaises implantées en France et visitées entre mars 1998 et janvier 1999. Les entretiens concernaient surtout les pratiques organisationnelles et les politiques salariales. L'objectif était de voir dans quelle mesure la maison mère japonaise contrôlait et voulait contrôler la mise en place des pratiques organisationnelles et tendait à influencer les apprentissages dans les filiales. Deux types de firmes ont été retenus, les créations (C1 et C2) et les rachats (R1 et R2).

Nous avons pu montrer que les pratiques organisationnelles accordaient une priorité à la politique de qualité qui visait à systématiser le contrôle individuel, à promouvoir le *Kaizen* (zéro défaut, amélioration continue) par le biais d'incitations financières poussant les salariés à donner des suggestions sur leurs procédures de travail. La politique de mise en place de la norme ISO 9000 participait à ce mouvement poussant les salariés à expliciter leurs pratiques et à codifier leur savoir-faire. Dans la pratique, les outils qualité ont été insérés dans une panoplie de nouveaux outils de gestion et de communication incitant activement les salariés à participer au processus d'externalisation des connaissances collectives. La diffusion des cercles de qualité a nécessité la mise en place de récompenses spécifiques sous la forme d'heures supplémentaires ou autres dédommagements pris en compte de façon inégale par les firmes (heures supplémentaires).

Une des premières caractéristiques notables des implantations japonaises était la jeunesse de l'effectif (en moyenne 30 ans) ce qui permettait d'avoir une main d'œuvre susceptibles d'être plus perméables à de nouvelles façons de travailler et de communiquer au sein de la firme. La formation interne était importante dans l'ensemble des entreprises et visait à améliorer le savoir-faire des techniciens et du personnel de maintenance en leur offrant la possibilité d'élargir leurs connaissances de base (*on job training*) voire de bénéficier de formations générales au Japon pour consolider leurs aptitudes à résoudre les problèmes techniques et faire partager leurs connaissances au sein de l'équipe. Pour les cadres dirigeants cela créait l'opportunité de mieux connaître la maison mère. La politique salariale, au sens strict du terme, était en général laissée aux locaux car le contexte

institutionnel français, notamment le cadre législatif, était jugé complexe. Les dirigeants japonais ne comprenaient pas toujours le rôle de certaines conventions professionnelles (syndicats de branche ou de secteurs) qui semblaient en contradiction avec la mise en place de certaines pratiques organisationnelles « japonaises ». Enfin au niveau du transfert de compétences entre filiales et maison mère, on a pu souligner un double mécanisme d'apprentissage. Les rachats étaient à la fois l'occasion de diffuser certaines pratiques organisationnelles japonaises mais aussi, pour les investisseurs nippons, un moyen d'acquérir des compétences spécifiques. Dans les créations de filiales, le transfert des compétences techniques et organisationnelles se faisait de façon plus directe du Japon vers la France avec parfois une dépendance des transplants français vis à vis du procès et des équipements japonais. Ceci nécessitait l'envoi de personnel japonais pour réaliser les ajustements locaux, les adaptations aux standards français et la formation du personnel technique.

En définitive, les transplants japonais installés en France répondaient partiellement aux attributs de la firme J. Ceux relatifs aux relations internes ont été plus faciles à adapter au contexte local. En revanche, les relations entre les transplants et les sous-traitants ont posé quelques problèmes aux investisseurs nippons. Au sein des transplants un réel effort d'articulation des savoirs individuels et collectifs a existé qui a facilité les transferts de compétences bilatéraux.

Les travaux de Lam (1998 a/b), Nonaka et Takeuchi (1995) ont montré qu'on pouvait, à défaut de transférer le modèle dans son intégralité, transférer les procédures d'agencement de l'information. Ainsi, dans le cas des investissements japonais en Europe, il s'agit de transposer et adapter aux spécificités locales l'esprit et non la lettre du « modèle ». Ceci est d'autant plus facile que les firmes occidentales se sont « japonisées » en adoptant le juste à temps, le management de la qualité, le management par la qualité et le management par projet ...

## **2. Les pays en transition et l'engagement de l'investisseur étranger**

Lors de leur implantation dans un pays hôte, les firmes étrangères apportent un *package* qui permet, en théorie, au pays récepteur de renforcer ou compléter ses ressources locales. Les investissements étrangers entrants véhiculent la plupart du temps de l'information et des compétences managériales voire des « modèles managériaux », du savoir-faire et de la technologie. Les pays en transition (Europe et Chine) ont révélé l'existence d'une difficile transposition du modèle de management occidental dans les filiales délocalisées. Ce cas d'espèce, couplé à une insuffisante place accordée par les firmes étrangères à la vielle et à l'information, ont conduit beaucoup de firmes multinationales à sous-estimer le coût de leur entrée sur un marché en transition et pour certaine à quitter le pays convoité.

Le contexte inédit de la transition a incité à approfondir la problématique du *Knowledge Transfer*, en particulier entre la maison mère et ses filiales nouvellement implantées dans ces pays. L'importance de ce transfert était telle qu'elle devait permettre à la firme étrangère de valoriser ses actifs spécifiques, transactionnels et relationnels. C'est ce que nous avons appelé l'engagement de l'investisseur étranger ou *Foreign investor commitment* (Fabry et Zeghni 2003a/b). Nous avons montré que l'IDE réalisé dans un contexte de transition (Hongrie) a un « coût organisationnel » relativement élevé qui empêche la filiale d'être rapidement opérationnelle. Ce coût est souvent mal anticipé par les FMN surtout

lorsqu'elles privilégient une stratégie de *first mover*. La firme étrangère doit alors mobiliser des ressources importantes une fois installée. Notre hypothèse de départ a été de considérer que l'investisseur étranger est en situation d'incertitude sur les capacités des acteurs locaux et sur les barrières au changement. Sachant qu'il ne peut pas travailler avec « l'acquis communiste », il va devoir s'engager pour réussir localement.

### **Quel cadre de référence au-delà du transfert du savoir tacite et explicite ?**

Notre positionnement initial est celui de l'analyse des transferts de savoir au sein des FMN dans la lignée des travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) mais appliquée à la transition. Au-delà du savoir tacite et explicite, la filiale délocalisée rencontre une situation inédite, surtout lorsque qu'elle est entrée dans un pays via un rachat d'entreprise, une *Joint-venture*, ou une création ex nihilo. Des auteurs comme Zander et Kogut (1995) ou Gupta et Govindarajan (1991) ont montré qu'une FMN devait rapidement transférer ses ressources tacites et incorporées à sa filiale via le transfert de savoir compris comme un composite de techniques, éventuellement de technologies et surtout de structures organisationnelles. Cela n'est pas un processus linéaire. Par ailleurs, la rapidité de ce transfert est déterminante dans la réussite de la filiale. Cette rapidité peut être contrée par ce que Simonin (1999) a appelé les *knowledge ambiguity* liée au caractère tacite du savoir à transférer. Kostova (1999) indique que ce transfert sera d'autant plus difficile à réaliser que le contexte social, organisationnel et institutionnel entre le pole émetteur et récepteur est différent. Si la littérature a bien abordé les possibles entraves au transfert de *knowledge*, elle s'est moins penchée sur les difficultés additionnelles rencontrées par les firmes qui investissaient dans un pays en transition. Dans ce contexte particulier, l'objectif de l'investisseur étranger est de moderniser et d'adapter les facteurs locaux aux exigences d'une production moderne, de transformer les anciennes unités de production « socialistes » en unités de productions efficaces. Vu l'ampleur des changements engagés, le remodelage des structures organisationnelles des entreprises débouche souvent sur l'apparition de conflits d'intérêts entre les investisseurs et les acteurs locaux. Les acteurs partageant peu de pratiques communes, l'investisseur étranger est confronté au « passif communiste », à des équipements obsolètes et à une main d'œuvre souvent réfractaire au changement organisationnel induit par l'Investisseur étranger. Ceci nous a conduit à identifier trois problèmes spécifiques liés à l'héritage communiste : les barrières à la motivation, les barrières à la qualification et les barrières culturelles. Dans un contexte de transition, la maison-mère est selon notre propre expression une « *knowledge maker* » et la filiale « *knowledge taker* ». La firme étrangère doit mobiliser des ressources. Elle doit trouver une alchimie spécifique en élaborant une politique d'incitation, de qualification, et en misant sur les expatriés qui, par la communication et l'exemple, facilitent le transfert de savoir tacite et des bonnes pratiques.

Suite à des interviews menées sur le terrain en particulier en Hongrie auprès de dirigeants des filiales françaises implantées dans ce pays, nous avons identifié 3 critères d'engagement : l'acquisition de compétences, l'apprentissage organisationnel et la réduction des distances entre partenaires. Nous avons ensuite montré que les investisseurs étrangers doivent développer et initier de nouvelles compétences, mettre l'entreprise au centre des préoccupations des acteurs locaux, remodeler les structures organisationnelles des ex-entreprises d'État, communiquer leurs objectifs et attentes. L'engagement révèle la capacité de la firme étrangère à transférer ses ressources génériques et spécifiques et à transmettre les valeurs liées à l'entreprise. Elle révèle la capacité de la firme à fidéliser et

localiser les compétences. Mais ce qui est valable au sein d'une filiale, peut-il se diffuser au sein du pays hôte ?

### **La diffusion des IDE au sein des pays hôtes**

Les IDE constituent un transfert d'épargne longue donc une source de financement relativement stable. Ils contribuent à l'amélioration de la productivité globale des facteurs des pays récipiendaires. De ce fait, les IDE entrants influencent positivement la croissance des pays hôtes. Tels sont les enseignements de la littérature économique (De Melo 1999, Fernandez-Arias et Hausman 2001, Zhang 2001). Il convient cependant de relativiser le caractère automatique de ce lien. Nous devons donc insister sur le rôle différencié que peuvent jouer les IDE dans une économie en transition (Fabry 2002). Ce rôle différencié est décomposé d'une part en contribution de l'IDE et d'autre part en impact de l'IDE.

La contribution des IDE s'apparente à la modernisation et au regain d'efficacité des facteurs. Tous découlent de la réorientation des procédés de production initiée par les investisseurs étrangers. Les firmes étrangères sont les acteurs de ces changements du fait de l'introduction d'équipements modernes et de la mise en œuvre de méthodes et procédés qui ont fait leurs preuves par ailleurs. Nous sommes en présence d'un *upgrading exogène* de court terme (réception).

L'impact des IDE est plus diffus et met en avant à la fois les capacités d'assimilation et d'absorption du pays hôte et les capacités des investisseurs étrangers à réaliser le transfert de compétences. Il s'agit d'un *upgrading endogène* de plus long terme (pro-action). Parodiant les propos de Nietzsche (deviens ce que tu es), on peut se demander si en définitive, un pays en transition ne devient pas, grâce aux IDE, ce qu'il est en puissance.

La présence de firmes étrangères sera d'autant plus profitable au pays en transition que ce dernier sera en mesure d'endogénéiser (*upgrading endogène*) les savoirs transférés et de maîtriser les informations véhiculées par l'investisseur étranger. En fait, si la mondialisation a fortement réduit les distances physiques et géographiques, la transition a réintroduit les distances culturelles en raison de l'ancrage socioculturel du savoir et de sa dimension tacite. Nos travaux permettent de réaliser une lecture renouvelée de l'importance et du rôle des FMN en termes d'articulation des savoirs au contexte socio-économique d'adoption.

L'action des firmes étrangères dans les pays en transition ne peut se réduire à un banal transfert de compétences, de technologie ou encore de système d'information. Ces firmes doivent créer les conditions favorables au transfert de connaissances basées sur l'échange d'information souvent tacite entre acteurs asymétriques. Pour sa part, le pays hôte doit être en mesure de créer les conditions favorables à la qualification de la main d'oeuvre, à l'appropriation par les acteurs locaux des *pratiques, process* et *technologies des partenaires étrangers (upgrading)* en éliminant les blocages aux transferts pour bénéficier d'une attractivité proactive et permettre l'émergence de compétences localisées.

Si les distances géographiques ne constituent plus un obstacle majeur à l'internationalisation des firmes, grâce au recours systématique aux TIC et à l'usage intensif de la logistique et du fret international, les distances culturelles, institutionnelles et organisationnelles peuvent le devenir. Désormais, pour une firme notamment multinationale, ce qui compte est moins l'ancrage territorial de sa production (*made in*) que son aptitude à gérer la complexité tant dans sa lecture organisationnelle que spatiale voire technologique et informationnelle (*made by*). La gestion pure de la production n'est plus vraiment sa préoccupation majeure. En revanche, la gestion des flux à l'échelle de la planète (flux

humains, financiers, technologiques, information, connaissance entre filiales et fournisseurs ou sous-traitants) et la mise en concurrence des territoires prennent une importance notable. Ce glissement qualitatif donne tout son sens à la problématique de *l'attractivité des territoires*. En effet, ce contexte appelle un approfondissement de la notion d'attractivité et la prise en considération des interactions localisées. L'attractivité, plutôt qu'un constat et un résultat (indicateur), ne serait-elle pas une co-production entre des acteurs localisés et le territoire ?

### **Thème III - Attractivité des territoires et tourisme**

---

Le territoire, entendu au sens économique du terme, a fait l'objet d'une lecture extrêmement variable selon les périodes, passant d'une vision extensive du territoire (Etat) à une lecture plus territorialisée de l'activité économique (système localisé). C'est avec la mondialisation et la prise en compte de la multiplicité des acteurs que le territoire va devenir une échelle pertinente d'analyse (François 2008). Cela invite à s'intéresser aux ressorts qui hissent le territoire au rang d'acteur indépendant de la concurrence internationale. Si l'attractivité concerne tous les territoires soumis à une concurrence internationale rude, elle est particulièrement importante pour un territoire à vocation touristique. L'encadré I.3 offre une lecture accélérée des travaux présentés dans le thème 3.

#### **Encadré I.3 - Lecture accélérée de nos travaux du thème 3**

Niveau d'analyse :

Lecture orientée sur les territoires et leurs parties-prenantes (destinations touristiques)

Terrains / objets :

Val d'Europe – Pamir Tadjik – Gastronomie – Villes – Internationalisation des Musées (Bilbao) - refus des grands événements sportifs

Questions de recherche :

Quels sont les ressorts de l'attractivité des destinations touristiques ? Quels liens établir entre tourisme et développement local dans des contextes différents ?

Objectifs de la recherche :

Comment rendre un territoire économiquement, socialement, culturellement cohérent et attractif ? Comprendre les mécanismes du développement local et de la valorisation d'un territoire par le tourisme.

Enjeux :

L'intelligence économique a un rôle à jouer en montrant qu'un territoire attractif est une construction raisonnée pour répondre à la complexification de l'environnement local et international et aux enjeux de la société de la connaissance.

Envisager le lien « tourisme, développement local et valorisation des territoires » revient à s'intéresser non pas au développement du tourisme sur un territoire mais au développement du territoire par le tourisme.

#### Principaux résultats :

Une démarche d'intelligence économique permet d'introduire un nouveau modèle de décision et d'actions participatives pour le territoire au service de son attractivité.

L'attractivité n'est pas un état mais un processus sans cesse renouvelé. L'enjeu de l'attractivité touristique est de capter la valeur produite localement et ailleurs par le biais des migrations des individus (résidents, travailleurs, touristes). C'est un construit qui renvoie non seulement à la qualité intrinsèque du territoire mais surtout à l'adéquation permanente de l'offre territorialisée aux besoins, usages et projets des acteurs. Elle repose sur une gouvernance adaptative.

Pamir Tadjik : aborder le potentiel du développement par le tourisme (écotourisme) sur un territoire pauvre et sans vocation touristique

Gastronomie : instrument de mémoire, source d'innovation et levier de développement économique et touristique pour un territoire

Narrations touristiques : effacement de la dichotomie « touriste et habitant » dans la ville par la production de lieux, d'infrastructures et d'événements sous l'action d'acteurs économiques, politiques et culturels intéressés par le tourisme et les loisirs. La narration soutient un modèle de développement des territoires.

Internationalisation des musées par la création de filiale est l'apanage des Musées Star. Le choix du lieu d'implantation de la filiale est tiré par le projet urbain dans lequel le musée s'insère. C'est la ville ou le pays hôte qui choisit la localisation du musée. Ce modèle est incarné par le Guggenheim (Bilbao) mais on ne peut faire d'un cas particulier un modèle

Refus des JO : augmentation des contestations locales, déficit de légitimité des JO, manque d'implication des acteurs locaux. L'opinion publique soutient de moins en moins ce type d'événement.

#### Mots-clés :

Attractivité des destinations – développement local tiré par le tourisme – Valorisation d'un territoire – intelligence économique – modèle de décision – gouvernance adaptative.

#### Sélection de publications liées

Fabry N. et Zeghni S. (2010), « Attractivité des territoires et intelligence territoriale : quels indicateurs pour quelle attractivité ? », in A. David (coordinateurs), L'intelligence économique dans la résolution de problèmes décisionnels, éditions Hermès, Lavoisier, Paris, pp. 349-368.

Fabry N. et Rakhmatova Z. (2011), « Quand l'écotourisme est le seul moyen de mettre en tourisme une destination : le cas du Pamir Tadjik », in J.M. Breton (éditeur), Tourisme durable et patrimoine : une dialectique développementale ? Paris, Karthala, Chap. 15, pp. 290-306.

Fabry N. et Zeghni S. (2011), Attractiveness of Territories and Territorial Intelligence: Indicators, in A. David (editor), Competitive intelligence and decision problems, ISTE Ltd, John Wiley & Sons, pp. 327-344.

Fabry N. et Zeghni S. & Martinetti J.P. (2012). « L'innovation soutenable dans le tourisme : le cas de la cité de la culture et du tourisme durable », Management & Avenir, 6 (56), décembre, pp.100-113

Fabry N. et Zeghni S. (2015), « La gastronomie entre mémoire, innovation et valorisation des territoires », in Rieutort L. et Spindler J. (éditeurs), Tourisme de Mémoire : un atout pour les collectivités territoriales ? Paris, L'Harmattan, GRALE-CNRS, pp. 23-40.

Fabry N., Picon-Lefebvre V. et Pradel B. (2015), Narrations touristiques et fabrique des territoires. Quand tourisme, loisirs et consommation réécrivent la ville, Edition L'œil d'Or, Paris, 256 p.

Fabry N. et Zeghni S. (2016), "Why do museums create affiliates abroad? A conceptual framework." in Fagnoni E. et Gravari-Barbas M (ed.), Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques, Presses de l'Université de Laval (Québec), pp.389-403.

Fabry N. et Spindler J. (2018), Tourisme : un domaine de compétence partagé, Collection GRALE, Paris, L'Harmattan, 246 p., ISBN 978-2-343-14645-4.

Fabry N. et Zeghni S. (2019), Resilience, tourist destination and governance: an analytical framework, in Cholat F., Gwiazdzinski L., Tritz C., Tuppen J. (éditeurs), Tourismes et adaptations, Grenoble, Elya Editions,

Fabry N. et Zeghni S. (2019), Why do cities withdraw from hosting olympic games? in Delaplace M. and Schut P.O. (dir.), Hosting the Olympic Games: Uncertainty, Debates and Controversy, Routledge, Advances in Tourism, 248p. Routledge,

Fabry N. (2019). L'impact touristique des grands événements sportifs, Juristourisme (n°220), pp. 17-21.

Fabry N. et Zeghni S. (2020), Pourquoi les villes ne veulent-elles plus accueillir les Jeux Olympiques ? Le cas des JO de 2022 et 2024, Revue Marketing Territorial, en cours de publication.

## 1. L'attractivité des territoires

Comment rendre un territoire économiquement, socialement et territorialement cohérent ? L'intelligence économique a un rôle à jouer en montrant qu'un territoire attractif est une construction raisonnée afin de répondre à la complexification de l'environnement local et international et aux enjeux de la société de la connaissance (Fabry et Zeghni 2010a/b, 2011).

Pour les économistes classiques Adam Smith et David Ricardo, le territoire, compris au sens de l'État-région, est producteur de différences et sert de base à la spécialisation commerciale des pays selon le principe de l'avantage absolu (Smith) ou de l'avantage comparatif (Ricardo). D'autres auteurs s'attacheront par la suite à expliquer la localisation industrielle et la concentration spatiale des activités tels Marshall (1890) et ses districts industriels, Perroux (1950 ; 1955 ; 1961) et les pôles de développement et de croissance ou encore les souvent contestés écosystèmes d'affaires (Tansley 1935, Moore 1993 et 1996, Fréry et al. 2012, Koenig 2012, Assens et Ensminger 2015, de Benedittis et al. 2018). Ces auteurs considèrent le territoire plus comme un marché, un espace de production, de transactions et de réalisation de profits - grâce aux économies d'échelle et externalités - que comme une construction raisonnée. Avec le développement de l'économie géographique (Fujita et al. 1999), le territoire devient un lieu d'agglomération des activités mais aussi un lieu d'accumulation de savoirs et une source endogène de croissance. On glisse d'une vision extensive du territoire à une lecture plus territorialisée de l'activité économique. Comprendre comment un territoire se développe devient un enjeu majeur, et pose légitimement deux questions de recherche : qu'entend par attractivité d'un territoire ? Comment mesurer cette attractivité ?

### **Attractivité et valeur d'un territoire : éléments d'analyse**

Un territoire attractif, que ce soit un Etat, une région, un département ou une agglomération urbaine, métropole voire une commune, est capable d'attirer des entreprises et des capitaux à des fins d'industrialisation, de modernisation, de croissance et de prospérité. On parle alors d'attractivité productive. Cette dernière peut être tirée par la présence de firmes étrangères, par des acteurs plus localisés ou par un panel des deux. L'attractivité d'un territoire revêt une dimension plus sociale et résidentielle lorsque l'on prend en compte la capacité du territoire à héberger diverses populations (Gauderand 2005). Nous estimons que l'attractivité du territoire sera d'autant plus complète et pérenne qu'elle cumulera les deux types d'attractivité mentionnés.

Il convient de positionner l'attractivité par rapport à la compétitivité. Les deux termes sont proches car ce sont des résultats. Cependant, la compétitivité est un instantané qui résume les performances *ex post* (parts de marché, degré d'ouverture) ; tandis que l'attractivité renvoie non seulement à la qualité intrinsèque du territoire (offre) mais surtout à l'adéquation de cette offre aux besoins et projets des acteurs. En d'autres termes, la compétitivité valide le potentiel d'un territoire (avoirs naturels, construits) tandis que l'attractivité valide le choix de localisation des acteurs. Un territoire sera d'autant plus attractif qu'il attirera et captera des ressources et des revenus venus de l'extérieur. En fait, l'attractivité est le fruit d'un processus de mise en synergie d'acteurs hétérogènes. Elle doit sa pérennité et sa cohérence à une construction concertée et réfléchie.

La clé d'entrée de l'analyse de l'attractivité d'un territoire passe par la distinction entre création et captation de richesses. Dans ce contexte, l'intelligence économique apporte



beaucoup à la compréhension des mécanismes de l'attractivité. En effet, on doit distinguer, d'une part, l'attractivité qui consiste à attirer sur un territoire des entreprises et, d'autre part, l'attractivité résultant de la capacité à valoriser le territoire qui résulte de la captation des ressources par un territoire. On bascule ainsi d'une logique de création de valeur, fortement présente pour l'analyse de la localisation des entreprises et des IDE, vers une logique de captation de valeur qui envisage le territoire comme une architecture socio-économique complexe validée par le choix de toutes les firmes mais également des populations locales permanentes et des populations non permanentes (visiteurs, salariés pendulaires). C'est à ce stade que l'intelligence économique a un rôle important à jouer pour aider les territoires à répondre au défi renouvelé de l'attractivité.

La notion d'attractivité à des fins de captation de valeur trouve sa source dans la théorie de la base économique développée par Cantillon vers 1725 et, plus récemment, par Sombart (1954). Faisant référence à la ville médiévale fortifiée, Sombart distingue d'abord la population qui tire ses revenus de l'extérieur (taxes, impôts, rentes, allocations, industrie) en raison de sa richesse, de son autorité ou de son métier (Krumme 1968). Ce sont les *Städtegründer* (fondateurs de la ville) - autrement dit la base - qui vont être en mesure d'embaucher des individus à leur service ou de recourir aux prestations de travailleurs indépendants considérés comme des individus « passifs » ou « fondateurs secondaires ». Sombart les divise en deux catégories : les *unmittelbare Brotnehmer* (preneurs de pain directs) et les *mittelbare Brotnehmer* (preneurs de pain indirects). Les premiers sont les serviteurs et employés des « fondateurs », les seconds, les travailleurs indépendants (commerçants, banquiers, transporteurs, artisans). Sombart en déduit que plus la base est importante, plus elle sera à même de générer, via un effet multiplicateur, la croissance urbaine et l'agglomération de compétences complémentaires montrant, au passage, que la croissance de la ville passe par le développement des services.

La théorie de la base économique repose sur la distinction entre une économie locale résidentielle et un « extérieur ». Le développement économique local consiste alors à développer le territoire en attirant des entreprises, des emplois « indirects » ou « dérivés » mais aussi des « migrants » qui vont contribuer à augmenter la base en apportant des revenus de l'extérieur. C'est avec la prise en compte des migrations que cette théorie de la base revêt un intérêt particulier de nos jours. En effet, depuis une dizaine d'année, on observe dans les pays industrialisés, une déconnexion entre les territoires où sont produites les richesses et les territoires où résident ceux qui consomment ces richesses. Cette dissociation prive les territoires d'un pan entier de l'attractivité car l'enjeu de l'attractivité est non seulement de produire de la valeur mais aussi de capter la valeur produite ailleurs par le biais des migrations des individus (résidents, travailleurs, touristes) (Davezies 2008). L'une des principales difficultés est alors de quantifier les flux financiers et humains entre territoires qu'implique la captation de valeur. Comme l'indique Davezies (2008, p.55), « *la lecture économique du territoire reste exclusivement tributaire de la représentation d'un territoire-support d'activités générant des revenus, et non d'un territoire-support de populations dotées de revenus pouvant être indépendants de l'activité locale* ». C'est à ce titre que l'intelligence économique peut apporter sa contribution à la compréhension de l'attractivité.

### **Attractivité et mise en place d'une démarche d'intelligence économique**

En première approche, un territoire sera jugé attractif s'il possède des avoirs tangibles et intangibles et des ressources naturelles et/ou créées. Ce territoire doit donc être en mesure

de diagnostiquer et de faire l'état de son existant (compétences, atouts, ressources, etc.) mais également d'expertiser le territoire et de le valoriser. Il s'agit de comprendre les logiques productives locales, les innovations, et plus généralement les interactions socio-économiques en présence qui donnent corps à l'émergence d'un capital socio-économique localisé. Ce relationnel, souvent basé sur des réseaux et la mutualisation de l'information, réduit les opportunités donc l'incertitude et peut faciliter l'émergence d'un processus d'apprentissage et de partage des savoirs (Camagni 2005).

Le territoire doit être en situation d'anticiper, de déterminer les axes prioritaires et d'établir des projets fédérateurs. Il s'agit d'établir une gouvernance locale regroupant diverses parties prenantes (administrations publiques locales, collectivités, institutions, organisations privées) chargées d'identifier les besoins des acteurs, d'offrir des projets et de proposer des solutions (Marcelpoil et Boudières 2006). Il s'agit ensuite d'élaborer une stratégie permettant d'assurer la pérennité de l'attractivité en cherchant à comprendre les mutations en cours, à anticiper les ruptures et les menaces, et à saisir les opportunités. Il s'agit de faciliter le renouvellement du tissu économique à moyen et long terme et de l'inscrire dans une logique de concurrence internationale des territoires.

L'enjeu de l'attractivité consiste à articuler les actions d'acteurs hétérogènes, à favoriser leurs complémentarités / interdépendances et à dégager des synergies sans perdre de vue l'objectif d'un projet de développement pérenne. Nous avons montré (Fabry et Zeghni 2011, 2010) qu'une démarche d'intelligence économique permet d'introduire un nouveau modèle de décision et d'action pour le territoire au service de son attractivité. En effet, il semble que l'articulation de la dynamique territoriale, de la dynamique des populations et de la dynamique des firmes doit être au cœur de la construction d'une démarche d'intelligence économique au service du territoire. C'est pourquoi, nous avons proposé la mise en place d'une démarche participative dans la construction de l'attractivité du territoire, une véritable *coproduction* de celle-ci par l'ensemble des acteurs. Cette coproduction de l'attractivité du territoire repose sur la création et le partage d'outils d'aide à la décision entre les acteurs. Cela suppose donc un véritable investissement dans une base de données informationnelle, véritable outil d'anticipation partagée.

S'interroger sur les critères d'attractivité d'un territoire est essentiel car il n'existe pas de réponse tranchée sur le choix des indicateurs pertinents. L'exemple de l'Île-de-France, région particulièrement attachée à son attractivité, en a été la preuve. Pour cette région, nous avons relevés différentes sources (Paris région IDF ; Ernst & Young ; Cushman & Wakefield ; Foreign Policy ; Saffron consultants) et avons montré que l'attractivité d'un territoire est appréhendée sous divers angles tant quantitatifs que qualitatifs. Néanmoins, nombre de rapports sont issus d'initiatives isolées qui servent de support au lobbying alors qu'il serait plus pertinent de mettre en place une démarche associant tous les acteurs dans la construction de l'attractivité. Toutes les analyses mettent en avant les atouts de la région IDF mais pointent, à des degrés divers, les faiblesses et le risque, pour la région, de perdre du terrain face aux autres métropoles européennes. Il devient alors légitime de s'interroger sur l'importance de la mobilisation de l'ensemble des acteurs pour forger l'attractivité d'un territoire.

Nous avons proposé une méthode participative, seule à même de tenir compte de la diversité des acteurs locaux. Dans ce modèle, les indicateurs ne sont pas une fin en soi, mais ils se trouvent au centre d'un ensemble d'étapes, dont le but est de mener à un pilotage de l'attractivité du territoire. La méthode proposée se décompose en quatre phases ou étapes : l'état des lieux ; le diagnostic ; la définition des axes stratégiques et le

plan d'action. Les deux premières étapes sont déterminantes car la définition des axes stratégiques et le plan d'action en dépendent. La question centrale est de faire en sorte que les actions proposées répondent correctement à l'objectif d'attractivité recherché. Cette méthode participative, repose sur l'établissement de réseaux de relations et va dans le sens d'une lecture intégrée de l'attractivité du territoire. Dans cette optique, l'information est un des piliers de la mise en place d'une politique d'attractivité.

### **Information et mise en place d'une stratégie d'attractivité**

Les territoires ne doivent plus être appréhendés par les décideurs comme le produit d'une trajectoire inconsciente mais bien comme un espace de partage de l'information et des connaissances. Les différents acteurs du territoire doivent ainsi mieux comprendre pourquoi ils coopèrent dans le cadre du développement territorial. Il s'agit de passer d'une stratégie de développement subie à une stratégie de développement raisonnée et partagée tenant compte des spécificités d'un territoire, de son organisation sociale et institutionnelle, de la proximité et de l'accessibilité des ressources...

Le développement d'une stratégie d'attractivité, passe, d'une part, par l'accès partagé à la connaissance du territoire et, d'autre part, par la structuration durable du territoire tant d'un point de vue social, économique, technologique, intellectuel, environnemental que culturel. Cela suppose le maintien de la dynamique d'une « performance innovatrice localisée » comme le montrent Massard et Mehier (2004).

On peut donc définir le capital territorial comme le capital relationnel représentant le potentiel de connectivité entre les acteurs sur ce territoire : existence de réseaux et de lien social concernant à la fois les entreprises entre elles mais également les acteurs publics, les habitants et les entreprises. Notre lecture du territoire complète la lecture traditionnelle trop souvent cantonnée à l'analyse de la situation géographique, des infrastructures et de la présence d'entreprises. Nous introduisons des indicateurs de population et surtout tenons compte des ressources immatérielles comme facteur d'attractivité. Il s'agit pour l'essentiel des indicateurs relatifs à l'éducation, à la formation et à l'accès aux TIC et plus généralement à la valorisation du patrimoine. De plus, nous envisageons ces ressources non seulement en termes de « stock » de court terme mais aussi dans une perspective dynamique (prospective) et historique (savoir d'où l'on vient). Une telle lecture du territoire débouche nécessairement sur la mise en place d'une attractivité offensive fondée sur des avoirs endogènes et spécifiques au territoire lui permettant de faire valoir une spécialisation et des compétences spécifiques. L'analyse de l'attractivité territoriale suppose donc de rechercher les indicateurs adéquats permettant de mesurer la position réelle du territoire concerné tout en tenant compte de l'horizon temporel et de la dimension retenue.

L'apport de l'intelligence économique nous a permis de dépasser trois faiblesses de la notion d'attractivité relevées dans la littérature économique traditionnelle. Premièrement, l'attractivité ne repose pas uniquement sur les entreprises mais bien sur trois piliers : le tissu économique, le tissu résidentiel et qui inclue la dimension touristique trop souvent négligée (Fabry 2008). Deuxièmement, l'attractivité étant une notion relative, les études sous estiment trop souvent le *benchmarking* pour positionner un territoire alors que cet outil est indispensable pour comparer les performances relatives des territoires dans un monde concurrentiel. Enfin, l'attractivité est une notion temporelle. De ce point de vue, les études réalisées se concentrent trop souvent sur la situation présente et ne situent pas le territoire dans une perspective historique. De même les aspects prospectifs sont souvent négligés.

L'attractivité n'est pas un état mais un processus sans cesse renouvelé. Ceci est bien évidemment valable pour les destinations touristiques.

## **2. Attractivité des destinations touristiques**

Les destinations touristiques deviennent de plus en plus complexes à cerner. On peut toutefois constater à l'instar de Kadri et al. (2001) que le vocable *destination* est devenu un terme passe partout tandis que le concept de destination souffre d'un déficit définitionnel qu'il convient de combler.

Les frontières des destinations touristiques sont particulièrement floues (Jafari 2000). En effet un parc de loisirs, un parc naturel, une station balnéaire ou de ski, un paquebot de croisière, un village vacances peuvent individuellement prétendre au titre de destination touristique comme une ville, une métropole, une région, une île ou un pays. Du point de vue territorial, il convient de distinguer la destination gérée par un opérateur unique (village Club Med, paquebot de croisière, parc de loisirs) et la destination *unité de lieu* regroupant des acteurs multiples et offrant une variété de services et d'activités en partie tirée par le tourisme. C'est cette lecture, la destination comme unité de lieu, que nous retenons dans nos travaux.

L'attractivité des destinations touristiques repose sur des attributs relativement simples à identifier : un portefeuille de ressources naturelles et/ou créées, une industrie touristique, un support institutionnel et bien entendu une demande (les touristes). Une destination qui attire des touristes capitalise sur des attributs. Ce point fait consensus dans la littérature spécialisée (Crouch et Ritchie 1999, 2000 ; Enright et Newton 2004 ; Dwyer et Kim 2003) mais ces auteurs ne s'intéressent pas à la nature des savoirs, des compétences et des ressources mobilisés pour faire émerger l'attractivité et surtout la pérenniser. Nous montrons qu'une destination touristique attractive est une construction raisonnée réunissant un territoire et des acteurs compétitifs. Cela pose la question du territoire touristique entendu comme un élément de différenciation économique, sociale et culturelle et non comme une entité politique et administrative. Cependant, les acteurs calibrent leur engagement au territoire à leur horizon stratégique et à leur perception des risques. De ce fait, l'attractivité des destinations peut devenir réversible car soumise à de nombreux chocs d'offre et/ou de demande (attentats, crise sanitaire, climat, effet de mode, etc.). Une destination qui vise une attractivité pérenne se doit non seulement d'attirer les touristes mais aussi de retenir les acteurs directs et indirects du tourisme. Pour y parvenir, une destination doit donc opérer des choix de spécialisation sachant que le tourisme peut être créateur de lieux touristiques (Disneyland, stations balnéaires, de montagne) et, de plus en plus, investisseur des lieux (tourisme médical, de bien-être, d'affaires, culturel, d'aventure, de mémoire, etc.). Une destination doit trouver les ressorts pour se doter d'une gouvernance adaptative (Fabry et Spindler 2018) et être résiliente (Fabry et Zeghni 2019).

La mise en tourisme d'un territoire est donc un choix raisonné, un construit qui renvoie non seulement à la qualité intrinsèque du territoire mais surtout à l'adéquation permanente de l'offre territorialisée aux besoins, usages et projets des acteurs. En fait, l'attractivité d'une destination touristique valide un double choix : celui de la stratégie des acteurs et des dispositifs mis pour la réaliser et celui du choix de localisation des acteurs (Fabry, Zeghni et Martinetti, 2012).

## **Tourisme, développement local et valorisation des territoires**

On a longtemps pensé que seule l'industrie, par une spécialisation adaptée, pouvait porter la croissance économique. Ce n'est que récemment que le tourisme a été envisagé comme vecteur de développement et d'inclusion à l'échelle locale. Mais ce lien tourisme et développement du territoire est encore mal appréhendé (Fabry, 2004 ; Fabry et Zeghni, 2012). Il suffit pour s'en convaincre de voir combien de décideurs politiques pensent le tourisme en termes d'objectifs quantitatifs d'accueil de touristes ! Or envisager le lien « tourisme, développement local et valorisation des territoires » revient à s'intéresser non pas au développement du tourisme mais au développement du territoire par le tourisme. Ce positionnement appelle une démarche inductive basée sur une observation de terrain. Pour notre part, le développement par le tourisme a été décliné sous divers angles et terrains.

### **Pamir Tadjik : une terre reculée, enclavée, pauvre au potentiel écotouristique à révéler**

Dans Fabry et Rakhmatova (2011), nous avons analysé le potentiel de développement du tourisme rural et éco-responsable au Pamir Tadjik (Tadjikistan, région du Gorno-Badakhshan). Cette région reculée de haute montagne est dépourvue d'infrastructures dédiées au tourisme et aux transports mais possède un potentiel inexploité en termes de patrimoine naturel (réserves d'eau potable, sommets à plus 8000 m), archéologique et culturel (minorité ismaélienne). Pour l'instant c'est une niche touristique pour la chasse au *Marco Polo* et l'alpinisme de très haute montagne. La question qui s'est posée à nous est de savoir comment « mettre en tourisme » ce territoire, dépourvu d'acteurs du tourisme et de compétences dédiées, afin d'y asseoir une base de croissance éco-responsable pérenne. Si l'écotourisme semble une opportunité à saisir pour la région, les moyens de sa mise en oeuvre restent toutefois à inventer car il importe au préalable de préparer le territoire et ses acteurs à sa finalité touristique. Cette étape préliminaire est négligée dans la littérature alors qu'elle nous semble essentielle.

Dans une logique d'intelligence économique, nous avons proposé une grille d'analyse séquentielle de mise en tourisme d'un territoire.

La première étape consiste à définir un territoire pertinent capable de supporter une activité d'écotourisme. Il s'agit de passer de l'approche de territoire « support de populations locales isolées » à celle « d'espace touristique », à savoir un territoire doté d'un projet touristique embryonnaire en adéquation avec les dotations (infrastructures d'accueil, hébergement), les compétences localisées et l'accessibilité aux zones souvent reculées. L'objectif est de respecter l'équilibre socio-culturel en place au sein de populations aux traditions et aux valeurs très ancrées dans l'histoire. Le tourisme consiste à générer des revenus additionnels aux populations locales soumises à des conditions de vie et d'existence rudes et précaires.

La deuxième étape consiste ensuite à basculer du statut « d'espace touristique » à celui de « destination touristique ». Le territoire, levier d'action pour le tourisme, devra ainsi s'organiser et devenir le support d'un système économique structuré par les acteurs et les institutions. Dans ce cadre, la mise en tourisme d'un territoire reculé et pauvre est contrainte par le milieu géo-socio-économique et ne peut s'inscrire autrement que dans une logique de durabilité. L'écotourisme est un choix contraint par la géographie physique, l'absence d'alternative stratégique et par les capacités d'absorption limitées des infrastructures en place.

La dernière étape consiste à construire un écosystème touristique. L'écotourisme en lui-même ne garantit pas l'existence d'un levier de croissance locale tirée par le tourisme. Il suppose une appropriation par les acteurs locaux des bonnes pratiques en faveur d'un tourisme durable.

La méthodologie développée consiste d'une part à identifier et à délimiter, compte tenu du potentiel naturel en présence, les frontières des espaces à ouvrir au tourisme, et à identifier l'offre touristique existante. Cette identification relève d'un travail de terrain (2007-2009) effectué par Z. Rakhmatova, doctorante pamiri que j'ai co-encadrée (Rakhmatova, 2012). La seconde étape consiste à identifier la position des acteurs par rapport à cette mise en tourisme et à se demander si l'écotourisme est approprié par les acteurs et porté par les institutions locales, ouvrant ainsi la voie vers les étapes suivantes de mise en tourisme et validant le choix de l'écotourisme comme levier de croissance. Dans la mesure où cette nouvelle forme du tourisme représente une activité récente et encore mal appréhendée, il nous a fallu recourir à divers outils : analyse de données, questionnaires qualitatifs administrés sur le terrain et sur Internet, observations de terrain des initiatives touristiques du Pamir tadjik. Nous avons pu identifier quatre espaces touristiques localisés (Bartang, Murghab, Ichkochim et la ville de Khorugh), espaces qui présentent des spécificités géographiques et socioculturelles (traditions et cultures locales). Cette diversité joue un rôle décisif soit directement sur la mise en oeuvre de l'activité touristique, soit sur le fonctionnement des entreprises touristiques dont les bonnes pratiques doivent encore être développées en matière d'écotourisme. Dans ce contexte, il va sans dire que le Pamir ne peut prétendre devenir autre chose qu'une destination touristique de niche sur les segments du tourisme culturel, de nature, du sport et de l'alpinisme, du thermalisme décliné dans sa version « bien-être », ciblant une clientèle occidentale curieuse, aventureuse et relativement aisée. En revanche le Pamir tadjik peut aussi capitaliser sur son ancrage régional pour attirer une clientèle « locale » tant nationale que régionale. Enfin, notons le rôle important joué par l'University of Central Asia (UCA) dans le développement touristique de la région. Fondée en 2000 par les gouvernements du Kazakhstan, du Kirghizistan, du Tadjikistan, et par S.A. l'Aga Khan IV, cette université est appelée à former les futurs acteurs économiques de la région et représente un levier puissant pour l'adoption de bonnes pratiques. Ceci constitue certainement un élément structurant de la réussite de la politique touristique dans cette zone de montagne.

L'intégration du tourisme aux structures économiques locales, en permettant aux populations de s'affranchir d'une économie de subsistance, constitue le plus gros défi à relever par le Pamir. Pour l'heure, la mise en place d'un tourisme chez l'habitant permet aux populations locales qui vivent de l'agriculture et de l'élevage de haute montagne, de dégager quelques ressources additionnelles. Le tourisme, à une très faible échelle, contribue à l'inclusion des populations autochtones par la diversification des activités agricoles et la valorisation des activités artisanales (Fabry 2011). L'enjeu des prochaines années consiste à faire de l'écotourisme non pas uniquement un créneau d'entrée dans le tourisme, ce qu'il est pour l'instant, mais un levier de développement local et un guide d'action et de promotion touristique.

## La gastronomie et la valorisation du territoire par la mémoire

La gastronomie étant un patrimoine immatériel particulièrement riche et varié en France et en Europe<sup>4</sup>, nous nous sommes interrogés sur le lien « mémoire, innovation et valorisation du territoire » par la gastronomie (Fabry et Zeghni, 2015). Notre question de recherche est la suivante : dans quelle mesure la gastronomie, comprise comme un instrument de mémoire et une source d'innovation, peut-elle devenir un levier de développement économique et touristique pour un territoire ? L'innovation doit être comprise au sens d'innovation sociale et non économique au sens de Schumpeter (Paulré 2016).

Nous avons mobilisé l'analyse des paniers de biens et services territorialisés (PBST) qui repose sur la différenciation des produits et des territoires (Hirczak et *alii*, 2008, Mollard et Pecqueur 2007, 2001). Les produits sont très liés à un territoire vécu non comme simple lieu de production mais comme un lieu d'imbrication de biens privés et publics, de services, d'aménités, et de relations entre acteurs concourant à la valorisation des produits. La co-présence de biens privés et publics rend possible la manifestation de la réputation de qualité du territoire qui permet de générer une rente territoriale (Mollard et Pecqueur 2007, p.112). Pour cela, il est nécessaire d'une part que le consommateur et/ou le touriste considère les patrimoines locaux comme constituant un même environnement. D'autre part, les acteurs locaux doivent avoir le sentiment d'appartenir à un même contexte et doivent mettre en place des alliances stratégiques et construire ainsi un territoire (Lamara 2009). C'est cette construction par les acteurs locaux sur la base de leur histoire, de la mémoire, qui va permettre de susciter chez le consommateur-touriste cette impression d'unité du territoire.

La gastronomie permet de mettre en valeur les produits locaux et de privilégier le lien social, la convivialité, les traditions, le socle culturel et l'excellence des produits via les labels de qualité (AOC, AOP). Les effets d'entraînement en amont se font par l'insertion des agriculteurs dans une chaîne de solidarité locale ce qui les aide à se positionner sur une production de niche, à diversifier leurs sources de revenus et à conforter la rentabilité de leurs exploitations souvent de petite taille. Au-delà des restaurateurs et producteurs incités à valoriser la qualité des produits locaux, les liens avec le tissu économique local se densifient verticalement avec les collectivités locales, les institutions culturelles (musées), les certificateurs, les agences commerciales, le tourisme, les transports et autres services, mais aussi les médias qui relayent les initiatives et les réalisations (guides, presse). Plus en aval, le terroir peut se mettre en avant par le développement d'une politique événementielle organisée autour de la gastronomie locale : marchés de produits locaux, expositions, salons professionnels, foires, festivals, fêtes locales, voire conférences. Ici, la gastronomie est associée à des pratiques festives et contribue au maintien voire à la modernisation des traditions et à la diffusion des cultures locales.

La gastronomie peut également offrir une expérience globale autour de la connaissance de l'aliment et de sa provenance, autour du savoir et de l'innovation, du savoir-vivre et de la culture. La gastronomie entre alors au service de l'attractivité d'une destination en participant à un projet de territoire destiné à densifier et développer l'écosystème local et à asseoir une image qualitative. C'est la raison pour laquelle elle est souvent adossée à une marque de territoire (*OnlyLyon* et Paul Bocuse).

---

<sup>4</sup> Le 12 mars 2014, le Parlement européen a voté une résolution intitulée « Patrimoine gastronomique européen : aspects culturels et éducatifs » <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2014-0211+0+DOC+XML+VO/FR>. [consulté le 8 février 2020].

En fait, il s'agit de mobiliser des ressources et des acteurs autour d'objectifs de développement territorial et touristique. Le visiteur ne consomme pas seulement un produit du terroir, il fait l'expérience de ce terroir à travers les visites de lieu de production, l'hébergement, la découverte de la culture et traditions, ses expériences culturelles (Hjalager 2002, Hall et Sharples 2003). Pour que la gastronomie puisse jouer son rôle touristique, il faut que les produits du territoire soient complémentaires avec l'ensemble de l'offre touristique privée et publique (Olagnier 2008, Horng et Tsai 2012 ; Everett et Slocum 2013).

Ainsi, le patrimoine gastronomique s'insère-t-il dans une démarche d'intégration globale, pouvant contribuer à la mise en place d'offres territoriales à vocation touristique. Le patrimoine défini comme une ressource (François *et al.* 2006), du fait des synergies créées à l'échelle locale, acquiert alors un sens. A l'instar de Colletis et Pecqueur (2005) ou de Ternaux et Pecqueur (2008), nous considérons que les ressources constituent le fondement du territoire. Les ressources dont il s'agit ici sont soit génériques soit spécifiques. Les ressources génériques sont transférables car indépendantes dans leur construction ou leur exploitation des contraintes de localisation. Les ressources spécifiques impliquent un coût irrécouvrable plus ou moins élevé de transfert. Colletis et Pecqueur (2005) montrent que seules les ressources spécifiques permettent une différenciation durable des territoires. Cette distinction de nature entre les ressources permet de considérer le territoire comme un support actif. L'enjeu est moins d'allouer les ressources que d'œuvrer à leur valorisation. Comme le montrent Colletis et Pecqueur (1993), il ne s'agit pas ici d'étudier un territoire doté de ressources mais bien d'étudier un *territoire révélé* car c'est la combinaison des ressources sur un territoire et leur intégration dans un processus de développement territorial par les acteurs locaux qui révèle le territoire. La proximité a ici un rôle important à jouer dans ses trois dimensions : spatiale, organisationnelle et institutionnelle. La combinaison de ces trois dimensions va révéler le territoire dans sa dimension de coordination. Cela aboutit à la construction d'un patrimoine cognitif territorial.

La Bourgogne, de par son patrimoine et son histoire, de même que par les modalités de sa mise en tourisme, nous est apparue comme un terrain d'études remarquable pouvant illustrer ce lien entre mémoire, histoire, identité, vin<sup>5</sup>, gastronomie et tourisme. Néanmoins, l'existence d'un patrimoine vitivinicole au sein d'une région, aussi mondialement connue soit-elle, ne constitue pas en soi un panier de biens et services territorialisés ni le moteur d'une dynamique touristique (François *et al.* 2006). Les exemples de la Champagne et à un degré moindre de l'Alsace, sont là pour nous le rappeler.

Notre méthodologie a moins consisté à analyser les réalisations qu'à comprendre le contexte de leur émergence et leur portée novatrice. Nous avons donc entrepris de réaliser une collecte d'information relative aux deux projets en réunissant des données secondaires, en étudiant les documents qui nous ont été transmis, en effectuant des entretiens avec les concepteurs et initiateurs de projets au sein de la Mission Française du Patrimoine et des Cultures Alimentaires (MFPCA) et en animant et participant à des

---

<sup>5</sup> Les vins de Bourgogne s'appuient sur des micro-terroirs, ancrés à des conditions naturelles localisées et des pratiques très spécifiques. Il s'agit d'une logique d'appellations très localisées et réputées avec des volumes de production réduits pour chacune d'elle. En conséquence, la Bourgogne regroupe 5 zones viticoles (Chablis et le Grand Auxerrois, Côte de Nuits, Côte de Beaune, Côte Chalonnaise, Mâconnais), 5 niveaux d'AOP (coteaux Bourguignons, Bourgogne, appellations communales, premiers crus et grands crus) et 100 appellations (33 grands crus, 44 AOC Villages, 23 AOC régionales). Ces micro-terroirs sont appelés des « Climats ». Ils sont inscrits au Patrimoine Immatériel de l'UNESCO depuis 2015.



conférences autour de la gastronomie et du tourisme. De cet ensemble de données nous en avons extrait des éléments permettant d'asseoir une convergence de vue.

### **La « fabrique de la ville » par le tourisme**

Les dynamiques de fusion et de diffusion du tourisme et des loisirs dans la ville est une tendance récente qui peut être appréhendée par le concept de « narrations touristiques ». Elles participent d'une hybridation des logiques traditionnelles séparant la ville ordinaire et quotidienne de la ville ludique et touristique. Désormais, il ne s'agit plus seulement de mettre en valeur des sites, musées, monuments, parcs et patrimoine mais de tisser des réseaux denses, d'espaces et d'expériences de consommation de la ville et de services sur un calendrier de plus en plus soutenu. Devenues une composante essentielle des politiques urbaines, les logiques de loisirs influencent les choix d'aménagement, de requalification ou de gestion des lieux, articulent leurs temporalités avec celles de la vie locale et influencent les rythmes festifs. Les termes de *disneylandisation*, muséification, événementialisation, touristification rendent compte de l'influence du phénomène sur la vie locale, soulignent de nouveaux conflits entre la ville qui dort, qui travaille et celle qui s'amuse, questionnent la nature des intérêts en jeu. Mais c'est sans compter avec le refus de plus en plus affirmé des résidents pour qui cette hybridation représente une expropriation de leur cadre de vie.

### **Du concept de narration touristique**

Dans l'ouvrage co-dirigé par Fabry, Picon-Lefebvre et Pradel (2015), nous avons cherché à comprendre le point commun qui pouvait exister entre le parc Disneyland Paris, le projet (échoué) d'Euro Las Vegas près de Madrid, la cathédrale Notre-Dame de San Juan de Los Lagos au Mexique, le Festival International de Jazz de Montréal, le magasin Louis Vuitton de Tokyo et le port Édouard-Herriot de Lyon, etc. Ce sont des lieux et des événements dévolus au tourisme et aux loisirs. Ils sont des leviers d'aménagement, de valorisation et de développement économique des territoires. L'hypothèse qui sous-tend ces rapprochements est celle d'un effacement de la dichotomie « touriste et habitant » dans la ville par la production de lieux, d'infrastructures et d'événements sous l'action d'acteurs économiques, politiques et culturels intéressés par le tourisme et les loisirs. Ce rapprochement est analysé par le prisme du concept de narration touristique qui rend compte d'une triple influence du tourisme et des loisirs : la thématisation autour du tourisme et des loisirs des discours des parties prenantes de la ville, l'objectivation de cette thématique dans les aménagements urbains et les projets, la diffusion et l'hybridation des pratiques du tourisme et des loisirs marquant les territoires et les lieux. Cette narration soutien un modèle de développement des territoires.

Le concept de « narration touristique » nous permet d'analyser la place grandissante que prennent le tourisme et les loisirs dans la constitution des pratiques et lieux urbains. Traditionnellement, la narration touristique désigne la mise en récit des voyages rendant compte de l'expérience du locuteur. Dans le cadre de l'ouvrage, la narration permet de décrypter trois niveaux d'inscription du tourisme et des loisirs dans l'urbain. Premièrement par l'analyse des architectures, des événements, des espaces publics, etc. et des discours des acteurs qui les produisent et l'alimentent. La narration touristique rend alors compte de la manière dont les activités du tourisme et du loisir peuvent être le moteur de certains acteurs du fait urbain. Elle s'entremêle avec d'autres récits portant l'acte d'aménagement, ceux de la qualité du cadre de vie, de la solidarité sociale, de la mobilité ou du développement économique. Deuxièmement, par l'analyse des pratiques sociales et des

usages de l'espace. La narration touristique rend compte du projet et des transformations urbanistiques des villes pour capter les différentes catégories de touristes (tourisme religieux, tourisme Disney, tourisme d'affaires, ouverture temporaire de lieux, etc.). Enfin, par la lecture complexe de la ville composée de discours, de projets, de pratiques et d'images.

Les narrations touristiques rendent compte d'un processus de diffusion des logiques touristico-ludiques dans l'organisation et l'expérience de la ville. Le résultat opératoire débouche sur des lieux urbains hybrides. D'une part, ces lieux naissent de l'intégration des activités et symboles touristiques et ludiques aux espaces de vie quotidienne (gares, centres-villes, centres commerciaux, ports, etc.). D'autre part, ils sont des productions *ad hoc* (musées, parcs à thème, nouvelles gares dédiées, quartiers d'habitation) mélangeant les fonctions urbaines. La narration touristique rend alors compte du partage, par un système d'acteurs, de représentations conjointes qui orientent leurs actions sur et dans le tissu urbain et en influencent leur devenir. Mais les narrations touristiques s'observent aussi dans la transformation des usages de la ville et l'émergence de nouvelles pratiques (tourisme de luxe, tourisme de shopping, tourisme d'affaires). L'individualisation et la différenciation des pratiques sociales soutenues par la mobilité et les technologies de l'information, brouillent les frontières entre loisirs, tourisme, culture. Elles font se rencontrer plus facilement les différentes populations, soutiennent l'émergence de nouvelles pratiques et participent de l'urbanité. Les narrations touristiques de la ville influencent les pratiques de la ville qui, en retour, en renforce la visibilité dans l'environnement urbain.

Comprendre ce mouvement nécessite de dépasser les analyses désormais classiques sur les stratégies événementielles et surtout culturelles des villes et oblige à prendre en compte l'imbrication des logiques des acteurs du tourisme dans la valorisation des villes et tente d'en saisir les conséquences sociales et spatiales pour les villes. Ceci est d'autant plus vrai que la fusion du tourisme et des loisirs s'accélère et se renforce avec la croissance des mobilités, des courts séjours urbains (city breaks) et plus généralement du *bleisure* contraction du *business* et *leisure*. Les villes s'engagent dans une course à la différenciation.

#### **L'internationalisation des musées**

Les musées, surtout quand ils bénéficient d'une grande renommée, contribuent à renforcer l'image d'une destination urbaine. Mais œuvrent-ils pour le territoire ou pour eux-mêmes ? Répondre à cette question revient à observer et questionner le phénomène récent de l'internationalisation des musées incarné par le Guggenheim (Bilbao) et à se demander si on peut faire d'un cas particulier un modèle (Fabry et Zeghni 2016b).

Un musée est « *une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation.* » (ICOM, 2007, Statuts art.3 §.1). Le fait d'être une organisation à but non lucratif n'émancipe pas le musée de la concurrence avec ses pairs si bien que l'internationalisation fait aujourd'hui partie de leurs nouvelles orientations stratégiques (Mathur 2005, Mencarelli 2008). Bloch (2005) introduit une distinction pertinente entre mission, vision et objectifs et considère que l'activité muséale doit être étudiée à travers ces trois optiques. En effet, il précise que "*Mission is what we do. Vision is what we want to become. Goals are the specific initiatives as set forth in the long-range plan. Objectives spell out how we intend to achieve the goals. In essence the long-range*

plan - not the mission - is the roadmap.” (Bloch 2005, p.79). Nous pensons que les musées se différencient en matière de stratégie essentiellement par leurs visions et leurs objectifs ce qui peut nous aider à comprendre les processus d'internationalisation des musées et la raison d'être de cette internationalisation.

Les musées ont tous les mêmes fonctions mais ces fonctions subissent un glissement important ces dernier temps qui est la clé de compréhensions de leur internationalisation. On peut distinguer deux fonctions muséales : la fonction traditionnelle orientée conservation et la fonction moderne orientée production culturelle. Elles sont complémentaires mais chacune appartient à un modèle économique spécifique. Le musée orienté conservation cherchera avant tout à rassembler des œuvres, à les préserver, restaurer, protéger et valoriser. La gouvernance des musées est une affaire de conservateurs, d'experts, de chercheurs et universitaires pour qui le musée est un sanctuaire, un lieu pour découvrir et apprendre qui comporte souvent plus d'œuvres cachées au public qu'exposées. Le musée orienté production culturelle est ouvert sur les publics pour donner une visibilité aux sponsors et aux mécènes. La fonction moderne du musée est certes de préserver mais surtout d'organiser des expositions et des événements spéciaux ou d'accueillir des expositions à grand succès publics (*blockbuster*). Les musées deviennent des lieux vivants qui doivent répondre aux exigences spécifiques de chaque catégorie de visiteurs (visites express, visites guidées, conférences, support multimédia, incentives, etc.) et répondre à leurs besoins croissants de consommation (boutiques, restaurants, cafétéria, divertissements) au prix de transformations importantes et onéreuses. Il s'en est suivi des rénovations et modernisations de bâtiments pour gagner de l'espace d'exposition et devenir un complexe culturel doté d'un auditorium, d'un centre multimédia, d'un centre de documentation et de boutiques (Cf. la pyramide du Louvre). Le musée devient un espace public ce qui implique l'adoption d'un mode de gouvernance plus managérial avec des priorités plus « mercantiles » telles les levées de fonds, l'optimisation spatiale, la standardisation des *process* par externalisation (sécurité, entretien, ménage, etc.) et la marque (Tobelem 2010, Vivant 2008). Cette orientation production culturelle est une condition préalable à la création de filiales à l'étranger. En fait c'est l'apanage de certains musées : les Superstars. Ce sont des musées célèbres, très visités, qui possèdent dans leur collection quelques chefs-d'œuvre uniques (Mona Lisa au Louvre) et qui recensent des compétences reconnues dans la conservation et dans l'expertise en art mais aussi dans la valorisation par l'évènementiel. Pour un visiteur, la visite du lieu s'impose, le musée devient destination.

L'internationalisation des musées peut prendre plusieurs voies : par le savoir (échanges d'experts, de bonnes pratiques), les œuvres (prêt d'œuvres), le musée (création de filiales à l'étranger). Nous avons montré que la création d'une filiale à l'étranger peut se faire selon trois modèles : centralisé, décentralisé, coopératif selon l'articulation fonction principale et périphérique. La fonction principale consiste à préserver et conserver les œuvres, recherche, bibliothèque, politique d'accrochage et d'exposition. Elle est cruciale dans le maintien et le développement de la qualité et de la réputation du musée, coûteuse car intensive en connaissances spécialisées et tacites (conservateurs, chercheurs, experts). La fonction périphérique concerne le marketing et la vente, la gestion quotidienne du musée et consiste à capter un nombre croissant de visiteurs via les grandes expositions, la consommation (restaurants, boutiques de musée), l'optimisation de l'espace dans le Musée. Les compétences managériales mobilisées sont mobiles et désincarnées facilement décentralisables.

Avec le modèle centralisé d'internationalisation le musée principal centralise les fonctions principales et décentralise les fonctions périphériques dans les filiales (marketing et vente, gestion quotidienne du musée). Le musée « satellite » est un espace pour accueillir des expositions grand public importées. Le bâtiment vide à l'intérieur (peu de collections permanentes) mais attractif. Pour répondre à cette contradiction apparente, le bâtiment doit être iconique et construit par un architecte célèbre (Cf. Ghery à Bilbao). Comme le souligne D'Arcy (1998, p.37), le satellite tente « *d'être une oeuvre d'art totale et écrase les œuvres à l'intérieur* ». Le nom du musée est une marque déposée et le support de la stratégie internationale. La fondation Guggenheim est le prototype de cette stratégie centralisée. Le processus d'internationalisation porte l'ambition de la Fondation Guggenheim de devenir une marque globale. Ce que la fondation Guggenheim a réussi à faire à Bilbao, il n'a pas réussi à le reproduire ailleurs (Las Vegas, Berlin, Salzbourg, Tokyo, Rio de Janeiro, etc.). D'autres musées se sont engagés dans de l'internationalisation plus raisonnée pour des raisons bien différentes. L'Ermitage de Saint-Petersbourg à ouvert Amsterdam un musée qui est en fait un prêt à long terme de chef-d'œuvre en contrepartie de redevances financières selon le modèle coopératif. La filiale du Louvre à Abu Dhabi est d'abord un projet politique de l'Etat français si bien que l'internationalisation s'est imposée au musée et est activement conduite par l'État. Le modèle choisi est celui de la décentralisation basée sur la vente de savoir tacite et la marque. Le satellite va progressivement devenir autonome et on se place dans une perspective à long terme. On commence par délocaliser les fonctions périphériques puis on duplique progressivement les fonctions principales à l'étranger. Le satellite commence comme un espace d'accueil d'expositions importées organisées par le musée principal. Progressivement le satellite construit, avec le soutien du musée principal, sa propre collection permanente. La marque est gérée de façon défensive pour préserver l'image du musée principal et aider la filiale à gagner en crédibilité et en réputation.

Le choix du lieu d'implantation de la filiale est tiré par le projet urbain dans lequel le musée s'insère. C'est la ville ou le pays hôte qui choisit la localisation du musée et non l'environnement culturel. C'est d'ailleurs elle/lui qui finance la construction et son entretien. Le Guggenheim de Bilbao a généré un « effet Bilbao » largement analysé dans la littérature et présenté comme un modèle de musée mondial (McNeill 2000, Vicario & al. 2003, Gonzalez 2006, Plaza 2000, 2006, Plaza et al. 2009). Mais une fois que le Louvre, musée universel français, ait décidé d'ouvrir une filiale à Abu Dhabi, et que le musée russe de l'Ermitage ait décidé d'entrer en relation étroite avec certains musées occidentaux, le processus d'internationalisation semble reposer sur des stratégies différenciées. Comme le précise Trilupaityte (2008, p.7) « *l'expansion du musée global du 21<sup>ème</sup> siècle est liée aux ressources économiques locales et aux flux financiers et non aux spécificités de l'art local* ». Comme le souligne l'ICOM au fronton de sa page web, « *Les musées n'ont pas de frontières, ils ont un réseau<sup>6</sup>* ».

#### **Quand les résidents se rebiffent : les limites de l'inclusion par le tourisme**

Les Jeux Olympiques et para-olympiques (désormais JO) sont des grands-événements sportifs planifiés à long terme qui donnent au pays et à la ville qui les accueillent une forte visibilité internationale. Pendant longtemps, les pouvoirs publics et privés ont décidé et agi seuls en matière de candidature à l'organisation des JO. Mais depuis peu, la question de la

---

<sup>6</sup> <https://icom.museum/fr/ressources/documents/>

légitimité de l'accueil des JO a été posée par les citoyens lors des procédures de référendum poussant certaines villes à retirer leur candidature à l'accueil des JO d'hiver comme d'été.

La liste des villes qui, par la force de référendum ou de revers politiques, ont décidé d'abandonner leur candidature aux JO s'allonge d'année en année. Les raisons invoquées sont financières, mais aussi protestataires. Les politiciens, les habitants et, plus généralement, les acteurs locaux craignent une augmentation des coûts et doutent de l'intérêt d'accueillir ce type d'événement. Cela soulève une question de recherche intéressante : Pourquoi peine-t-on à convaincre l'opinion publique que les JO peuvent générer des effets d'entraînement sur le développement économique local et touristique ?

Organiser et accueillir les JO est l'art de concevoir un grand projet pour un territoire, d'ancrer son action dans l'éphémère tout en l'inscrivant dans l'histoire, sans trop ponctionner les finances publiques (Fabry 2019). Nous avons étudié (Fabry et Zeghni 2019, 2020) les défis émergents liés à l'accueil des JO et analysé les motivations des villes qui, depuis 2014, ont retiré leur candidature olympique, pour les JO de 2022 et 2024, sous la pression des citoyens contestataires.

La candidature aux JO doit porter un « écosystème olympique » dans lequel chaque partie-prenante va trouver un intérêt à s'engager et va pouvoir s'insérer dans une chaîne de valeur locale. Dans le cas des JO, on distingue les parties prenantes internes (Comité International Olympique, comité local d'organisation) et les parties-prenantes externes relativement nombreuses et hétérogènes. On peut citer de manière non exhaustive celles relevant de la catégorie « politique » au niveau de la ville, de la région et du pays car si une ville accueille les JO c'est en fait toute une chaîne politique qui se mobilise. Il y a les parties-prenantes issues des « communautés » composées des résidents, spectateurs, des institutions académiques et des écoles, des chercheurs, des activistes, des acteurs du tourisme et de l'événementiel, et plus généralement des acteurs économiques locaux. On trouve également les sponsors, les médias (presse, TV, radios, Internet, médias sociaux, etc.), les fédérations sportives et les diverses délégations nationales et comités olympiques locaux. Tous ces groupes d'intervenants sont essentiels à la planification et à la tenue des JO. Cependant, l'importance relative des différents groupes d'intervenants dépend des perspectives en termes de retombées (Mitchell et Fergusson 2015, Parent 2008, 2010). Ces intervenants s'attendent à un retour sur investissement tangible ou intangible (Levy et Berger 2013 ; Matheson 2008, 2009). L'organisation des JO dépend du nombre de parties prenantes et de leurs attentes qui peuvent être différents dans chaque phase du projet (Burton 2003 ; Kassens-Noor et Lauermaun 2017). Le comité organisateur local doit être faire de lance d'une création de valeur pour chacune d'entre elles (Parent 2013).

En matière de contestation, les JO ont d'abord servi de porte-voix à une ou plusieurs causes, en raison de leur portée médiatique mondiale (Oliver et Lauermaun 2017). La contestation se fait pendant les JO et est organisée par des groupes militants préexistants qui s'occupent principalement de causes politiques et de droits humains (point levé du Black power lors des JO de 1968 ; boycotts pendant la guerre froide des JO de Moscou 1980 et de Los Angeles 1984). La résonance médiatique des JO a été mise à profit non pas pour protester contre les Jeux olympiques, mais pour protester pour une cause « exogène » aux Jeux olympiques. Récemment, de nouveaux mouvements de contestation sont apparus de nature plus endogène. Les mouvements anti-Olympiques (Boykoff 2014a/b, Duignan 2019, Flyvbjerg et Stewart 2012, Louw 2012, Müller 2015, Zimbalist 2015a/b, Zirin 2014) contestent les legs des JO aux villes hôtes. Les mouvement anti-bids

ou anti-soumission (Oliver et Lauerman 2017) contestent la légitimité des JO. Ils sont plus enracinés localement et plus proactifs probablement en raison de l'usage par les citoyens contestataires d'Internet et des réseaux sociaux. Ces mouvements tentent de décourager le processus de planification olympique dès sa genèse, c'est-à-dire dès l'annonce de l'intention de la candidature. L'avenir urbain et le « droit à la ville » sont les préoccupations premières avancées par les militants. Ils craignent un risque de gentrification et de déplacement des populations vulnérables. Certains mouvements anti-bids, par exemple « No Boston », se sont « professionnalisés » et aident les citoyens contestataires des autres villes à se structurer et à forger leurs éléments de discours. De ce fait, ce *soft-power* est à l'origine de nombreux abandons de candidature ou de retrait de candidatures à l'accueil des JO. Les militants ne sont pas contre l'organisation des Jeux Olympiques, ils sont contre le gaspillage des fonds publics et les dépassements de coûts. Il s'agit d'un contre-pouvoir qui demande des ajustements aux planificateurs, tels que des projections réalistes des coûts, des évaluations d'impacts à long terme (y compris environnementaux et touristiques) pour optimiser les futurs investissements olympiques. Ces protestations représentent une contrariété importante pour le Comité international olympique qui voit le nombre de candidatures se réduire et donc son choix de villes à désigner contraint.

Nous avons réalisé une étude des retraits des JO d'hiver 2022 et les JO d'été 2024 a (Fabry et Zeghni 2019, 2020). S'agissant de la méthodologie déployée, nous avons construit un échantillon comprenant huit villes qui ont retiré leur candidature olympique pour l'organisation des JO d'hiver 2022 ou pour ceux d'été 2024. A l'exception de Boston (USA), les villes étudiées sont situées en Europe (Budapest, Davos, Cracovie, Hambourg, Munich, Oslo, Rome). À l'aide d'une méthode de recherche d'analyse de données de seconde main, nous avons construit un corpus de revues universitaires, de rapports d'institutions internationales, de la presse internationale via la base de données Factiva, des communiqués de presse et Internet des villes candidates, afin de recueillir des exemples de retrait, des opinions et des résultats de référendums en liens avec les candidatures à l'accueil des JO. Les mots-clés utilisés pour la collecte du corpus étaient « Candidatures olympiques » ou l'équivalent anglais « Olympic bids » pour la période 2003-2018. Les rapports librement accessibles sur Internet proviennent d'institutions internationales telles que l'OCDE et le Comité International olympique. Nous avons également exploré certains sites Web et blogs de mouvements militants, tels que No Boston 2024. Nous avons ensuite analysé le discours d'un point de vue qualitatif pour faire émerger les éléments de discours communs aux villes de votre échantillon et spécifiques à chaque ville étudiée. Nous avons également pu identifier les phases de retrait des villes dans le processus de candidature.

Ce processus est long et les parties prenantes peuvent décider d'abandonner le processus soit à un stade précoce, souvent à la première étape avant d'être désignées comme ville candidate, soit à la deuxième étape, une fois désignées comme ville candidate. Dans un premier temps, chaque ville déclare son intérêt initial pour l'accueil des JO et confirme cette intention auprès du comité olympique national. Chaque comité national olympique sélectionne, parmi les villes qui ont fait acte de candidature, une seule ville pour leur pays. Une ville peut sortir du processus soit parce qu'elle a été éliminée par le comité national olympique, soit parce que les citoyens se sont mobilisés pour contrer cette candidature. Pour notre échantillon, ce fut le cas de Boston, Davos et Munich. Ensuite, chaque ville retenue à l'échelle nationale est invitée à soumettre un formulaire de candidature (mini dossier de candidature) auprès de l'administration du CIO (étape 2). La commission exécutive du CIO présélectionne certaines villes candidates. Chaque ville présélectionnée acquiert le statut de ville candidate aux JO. A ce stade, une ville peut sortir du processus

soit parce qu'elle a été éliminée par le comité international olympique, soit parce que les citoyens se sont mobilisés pour arrêter la candidature avant le dépôt de la candidature officielle. C'est le cas de Budapest, Cracovie, Hambourg, Rome et Oslo. Au final, les membres du CIO élisent la ville hôte parmi les villes candidates qui restent en lice.

Sur les huit villes qui se sont retirées récemment des candidatures olympiques, soit pour l'hiver 2022 ou l'été 2024, quatre l'on fait après un référendum populaire négatif (Cracovie, Davos, Munich, Hambourg), deux pour des raisons politiques (Rome et Oslo malgré un référendum positif) et deux suite à des manifestations contestataires locales menées par les citoyens (Boston et Budapest). Les principales critiques des parties prenantes locales concernant les candidatures aux Jeux Olympiques pour chaque ville sont pour l'essentiel, liées à la dimension financière de l'organisation des JO et aux risques y afférents (dette, coûts des infrastructures, faible effet sur la croissance), tout comme les préoccupations environnementales.

Parmi les raisons pour lesquelles les villes étudiées ont abandonné leurs engagements olympiques, nous avons observé une augmentation des contestations locales, un déficit de légitimité des JO et un manque d'implication des acteurs locaux. Les boosters olympiques ne fonctionnent pas automatiquement et les revendications générales sur le retour sur investissement font que l'opinion publique soutien de moins en moins ce type d'évènement. Les politiciens, les habitants et, plus généralement, les acteurs locaux, craignent une augmentation des coûts et doutent des avantages à accueillir les JO. L'accueil des JO n'est plus une priorité pour la plupart des villes, même les plus riches et les plus saines financièrement.

Les récents référendums sur les Jeux olympiques d'hiver de 2026 semblent confirmer cette tendance. Après Graz/Schladming (Autriche), Innsbruck (Autriche), Graubünden (Suisse), Sion (Suisse), Calgary (Canada) s'est retirée en décembre 2018 malgré le projet de réutiliser certaines infrastructures construites pour les JO de 1988. Pour sa part Sapporo a préféré reporter sa candidature à 2030 sans referendum. Le mouvement se poursuit pour les JO d'été de 2028 avec le retrait de la capitale autrichienne (Vienne). Si le Comité international olympique veut éviter à l'avenir une pénurie de villes candidates capables d'accueillir les JO, il devra tenir compte des nouvelles attentes des acteurs locaux (Chappelet 2019 ; Müller 2015 ; Parent 2013). Serait-ce le début d'une politique urbaine plus inclusive, basée sur des projets réalistes à long terme et utiles pour le développement durable ? L'entrisme des citoyens dans la décision publique et dans la « fabrique de la ville » confirme combien la ville est un écosystème complexe.

## **Thème IV - Clustérisation des activités et cluster de tourisme**

---

Nous avons mobilisé la notion de clustérisation des activités économiques en la plaçant dans le contexte des politiques de développement touristique menées par les organisations et les territoires (Fabry et Zeghni 2015). L'objectif est d'obtenir une compréhension des modalités par lesquelles un territoire parvient à générer, de manière régulière et pérenne, de la richesse et à retenir la valeur créée par les divers acteurs publics et privés. Pour ce faire, nous adoptons une approche visant à modéliser les biens et de services territorialisés et intégrons une analyse fine des processus de clustérisation à l'échelle locale, notamment

dans les secteurs de l'hôtellerie, la restauration, le tourisme d'affaires, les parcs de loisirs et les services associés dont les transports (Fabry 2008, 2009a/b, Christofle, Fabry et Morschl 2013, Fabry 2016). L'encadré I.4 propose une lecture accélérée des travaux présentés dans ce thème 4.

#### **Encadré I.4 - Lecture accélérée de nos travaux du thème 4**

##### Niveau d'analyse

Lecture orientée sur les parties-prenantes d'un territoire et sur les dispositifs et interactions localisés

##### Terrain / objets

Clustérisation des activités - Clusters de tourisme - Val d'Europe

##### Questions de recherche

Comment différencier les territoires par la qualité des interactions localisées ? Par le label, la marque de territoire, l'excellence, la densification de l'économie présentielle, la mise en réseau des acteurs ?

##### Objectif de la recherche

Comprendre les ressorts de la différenciation des territoires par le principe de clustérisation et plus généralement par la qualité issue de la complexité des interactions locales et la mise en réseaux des acteurs du territoire.

##### Enjeux

Le concept de clustérisation que nous présentons souligne l'importance de la valorisation de la qualité d'un territoire non comme résultat mais comme le fruit d'un processus d'interactions générées entre les acteurs relèvent d'une construction à échelle variable selon l'engagement des acteurs (clubs, cluster)

Dans quelle mesure le concept de cluster de tourisme peut-il devenir le support de l'attractivité d'une destination urbaine, un espace de compétitivité renouvelée pour ses membres et plus généralement un levier de développement pour le territoire d'accueil dans une perspective de développement durable ?

##### Résultats

La démarche de l'excellence s'appuie sur une logique territoriale visant à produire et à exploiter des ressources fortement territorialisées publiques ou privées qu'elles soient propres au territoire (climat, environnement naturel, paysage, etc.), héritées (histoire, culture, patrimoine) ou construites (infrastructures) avec le recours ou non aux subventions. Un projet de territoire basé de manière dynamique sur l'excellence appelle la coopération entre les acteurs voire une mise en réseau de ces acteurs. Nous distinguons, d'une part, le processus de clustérisation des acteurs et, de l'autre, le cluster de tourisme dérivé du cluster.

Le cluster de tourisme n'est pas une énième déclinaison du cluster industriel à la Porter mais bel et bien un arrangement institutionnel fondateur pour une destination qui cherche à construire et/ou pérenniser son attractivité. Il peut être interprété comme un nouveau mode de coordination territoriale qui transcende l'échelon spatio-administratif. Il transforme la proximité fonctionnelle des parties prenantes en proximité stratégique pour créer, développer et animer un pool de ressources et d'actifs.

Si on considère que le cluster de tourisme est un outil analytique et stratégique et non une finalité en soi, on peut envisager les clusters de tourisme sous l'angle de la différenciation par la gouvernance. La gouvernance au service de la mobilisation des compétences et des ressources localisées apparaît comme un des éléments-clés de la réussite du projet territorial

Le cas du Val d'Europe pose la question de savoir si, compte tenu de son évolution, le cluster est doté de la gouvernance qui lui correspond. La gouvernance des clusters de tourisme est une nouvelle frontière conceptuelle à explorer.

##### Mots-clés

Cluster de tourisme – réseaux territorialisé – qualité des interactions – projets de territoires – pool de ressources et avoirs



Sélection de publications liées :

Fabry N. (2008), « Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires », in François L. (coordinateur), Intelligence territoriale, l'intelligence économique appliquée au territoire, Paris, Editions TEC & DOC, Lavoisier. ISBN 978-2-7430-1113-0. hal-00687744.

Fabry N. (2009a), Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires, Revue Internationale d'Intelligence Économique, Lavoisier, 1 (1), pp.55-66.

Fabry N. (2009b), Clusters de tourisme et compétitivité des acteurs : une solution pour conforter le tourisme d'affaires et événementiel parisien ? in Lemasson P. et Viollet Ph. (éditeurs), Destinations et territoires, vol. 1 Coprésence à l'œuvre, Québec et Montréal, Editions Téoros et Presses de l'Université du Québec.

Fabry N. et Zeghni S. (2012). Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme, Mondes en Développement, vol. 40 (1), n°157, mars, 97-110.

Fabry N. et Zeghni S. (2013). Cluster tourisme du Val d'Europe : l'ambition de l'excellence, Revue Espaces, n°312, mai-juin, 43-47.

Fabry N. (2013). Cluster de tourisme et ancrage territorial : l'expérience du Cluster tourisme de Val d'Europe, Mondes du tourisme, Hors-série « Recherche et Tourisme », mars (Hors-série), pp.42-54.

Christofle S., Fabry N. et Morschl J.M. (2013), Le tourisme de réunion et de congrès : Paris, une métropole en compétition, in Gravari-Barbas M. et Fagnoni E. (éditeurs), Métropolisation et tourisme. Comment le tourisme redessine Paris, Paris, Belin, collection Mappemonde, pp 160-178.

Fabry N. (2015), Potential contribution of collaborative forms in Tourism: a focus on tourism cluster, in D. Gursoy, M. Saayman & M. Sotiriadis (editors), Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook, chapter 18, pp. 285-298, Emerald Publisher.

Fabry N. et Zeghni S. (2015), « Peut-on clustériser l'économie touristique ? Le cas de Deauville », in Duhamel Ph., Talandier M. et Toulhier B. (éditeurs), Le Balnéaire : de la Manche au Monde, Presse Universitaires de Rennes, Renne, pp 253-278.

Fabry N. (2016), Les enjeux du tourisme d'affaires pour la France. Les Cahiers Français, n°393, pp. 58-63.

Fabry N. et Zeghni S. (2016). Décloisonnement du secteur du tourisme et cluster de tourisme, enjeu majeur pour les territoires, Revue Espaces, n°330, Editions touristiques européennes, Cahier thématique « Cluster et tourisme », mai/juin, 70-75.

Fabry N. et Zeghni S. (2017), Cluster de tourisme versus contrat de destination : le cas du Val d'Europe, in Bédé S. et Spindler J. (editeurs), Les contrats de destination : un outil d'attractivité et de valorisation des territoires, Collection GRALE, Paris, L'Harmattan, pp. 159-182. . ISBN : 978-2343109855.

Fabry, N., Schut, PO. et Zeghni S. (2017), Étude des mobilités du Val d'Europe. Pré-rapport Projet PEPs Mobitourgé « Mobilités des touristes et des résidents et usages des lieux : les apports de la géolocalisation. », UPEM, Labex Futurs urbains.

Fabry N., Zeghni S. (2018), Territoire touristique, destination et marque : le cas du Val d'Europe, in Aquilina M., Pugnère-Saavedra F. et Mahéo C. (dir.), La communication touristique. Vers de nouvelles interfaces ? Presses universitaires de Laval, 428p.

Dupeyras A., Chevreau A., Stacey J., Bolengo A., Fabry N. et al. (2018). Promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc. [Rapport de recherche] OCDE. 2018.

## 1. Différenciation des territoires et principe de clustérisation

L'exacerbation de la concurrence entre les destinations conduit de plus en plus de destinations à rechercher un positionnement qualitatif en valorisant les actifs du territoire. Au cœur de cette démarche, la marque a joué et joue encore un rôle central, même si elle a beaucoup évolué depuis les années 1970, date à partir de laquelle les logos et les slogans sont apparus pour promouvoir les villes et les destinations. L'exemple de New York et son célèbre slogan « I ♥ NY » créé en 1976 par le graphiste Milton Glaser a fait de nombreux émules. Cette logique de différenciation a conduit ces derniers temps à l'apparition de multiples marques (marque produit, marque institutionnelle) et labels territoriaux. Une question se pose alors : s'agit-il d'asseoir la qualité d'un territoire par un label, par une

marque de territoire ou par un autre moyen comme la densification de l'économie présentielle et la mise en réseau des acteurs ? Pour répondre à cette question, nous proposons une typologie critique des marques et labels de territoires. Nous analysons le lien entre la marque et le territoire, entre le label et le territoire pour finir sur le lien entre le réseau et le territoire (Fabry et Zeghni 2015). À ce stade, nous proposons une lecture de l'économie présentielle qui repose sur le processus de *clustérisation* des activités. L'efficacité de ce processus repose sur la capacité du territoire à combiner de façon flexible ses ressources et ses actifs matériels et immatériels (marque). L'auto-organisation du territoire repose alors sur des structures privées et/ou publiques et a besoin d'un « fixateur » plus ou moins formalisé pouvant aller du club de producteurs au *cluster* ou à défaut, de marque de territoire. Le concept de *clustérisation* que nous présentons souligne l'importance de la valorisation de la qualité non comme résultat mais comme processus car les interactions générées entre les acteurs relèvent d'une construction de nature institutionnelle.

Si la promotion du territoire est d'abord et souvent à visée touristique, c'est parce que le tourisme est considéré comme un facteur de localisation des emplois et des richesses, et qu'il est vu comme un signal de qualité d'un territoire (Gnoth, 2002). Cette qualité est un levier de l'attractivité du territoire, susceptible, par ricochet, d'attirer des entreprises et de nouvelles populations.

#### **Le lien marque et territoire : la qualité révélée par l'image**

Durant les années 1970 et 1980 vont voir se développer la marque territoriale comme une marque-produit (Kotler et Gertner 2002 ; Hankinson 2007). Il s'agit d'appliquer les concepts du marketing de base à une destination ce qui revient à analyser le territoire en termes de forces, faiblesses, opportunités et menaces (matrice SWOT) afin de différencier ce territoire d'un autre, d'adopter une stratégie efficiente et d'en tirer un revenu maximum en ciblant mieux les touristes. Cette approche a été souvent critiquée, car une destination est plus complexe qu'un produit (Ashworth et Kavaratzis 2009, Hankinson 2007, Kavaratzis 2007). C'est une coproduction par tous les agents du territoire directement ou indirectement issus du secteur du tourisme (transports, hébergement, restauration, culture, loisirs, santé, etc.). Elle est par nature expérientielle et fait fit des échelles administrative<sup>7</sup>. Le marketing de la destination génère des superpositions de visions, c'est la raison pour laquelle le marketing de la destination a glissé du logo vers la marque identitaire qui s'appuie sur une vision commune et partagée du territoire entre les différentes parties prenantes basée à la fois sur des valeurs émotionnelles et fonctionnelles (Virgo et Chernatony 2006). Ainsi, on peut regrouper l'ensemble des acteurs d'une destinations en quatre groupes : les acteurs économiques, les acteurs institutionnels, les habitants et les usagers temporaires parmi lesquels figurent les touristes. Il s'agit, dans un cadre prédéfini par l'équipe en charge de la définition de la marque (agence spécialisée), de faire réfléchir ensemble les acteurs de la destination. Cette démarche a connu un franc succès au début des années 2000, car elle permet d'associer diverses parties prenantes et de s'appuyer non seulement sur des éléments objectifs mais aussi subjectifs. Parmi différentes méthodes utilisées, en France, l'entreprise Co-Managing a mis en place la démarche du portrait identitaire de territoire.

---

<sup>7</sup> La destination Paris recouvre un spectre bien plus large que son seul territoire administratif puisqu'elle peut intégrer Versailles et le Mont Saint-Michel en extension. Cependant la ville de Paris, la région Ile-de-France et Normandie ont des visions très différentes de la valorisation du territoire et possèdent différentes marques qui se chevauchent et ne facilite guère la lisibilité de la destination du point de vue du touriste.

L'élaboration de ce portrait repose sur trois piliers fondamentaux : (1) l'exploitation de données relatives à un territoire par l'entremise de livres, essais, romans, films, plaquettes, Internet, etc.; (2) des entretiens avec des experts du territoire (sociologues, historiens, économistes, paysagistes, géologues, biologistes, architectes, etc.); (3) la visite du territoire et le dialogue avec les habitants, les visiteurs et les acteurs. Il s'agit d'une démarche participative qui n'induit aucun jugement positif ou négatif. Ce portrait doit faire émerger la personnalité profonde du territoire à travers l'ensemble des aspects qui le caractérisent. Le territoire est ainsi appréhendé comme une personne avec son apparence physique (paysage, économie, savoir-faire, etc.), sa dimension psychologique (traits de caractères des habitants, rapport au temps, au sacré, etc.) mais aussi ses signes symboliques. Le portrait identitaire permet alors d'identifier des critères transversaux qui constituent en quelque sorte l'ADN du territoire. (Fabry et Zeghni 2017). Entre également dans le portrait physique le patrimoine matériel, bâti et immatériel.

Quelle que soit la démarche adoptée, la destination doit éviter deux écueils. D'une part, la prolifération de marques sur un même territoire qui entraînent une confusion et un brouillage de l'image et qui ne facilite guère l'émergence d'une vision commune; d'autre part, la folie des logos et slogans dont les destinations raffolent. En fait, la stratégie marketing de la destination s'élabore collectivement en mettant en avant la notoriété et les valeurs de la destination (Aymon 2008, 2011). La construction des codes de la marque (codes visuels, graphiques, labels) doit s'adosser à cette démarche collective et non l'inverse. Trop de destinations choisissent un nom, un logo et tout le visuel associé avant d'avoir réfléchi à leur identité et aux fondements de leur marque. Ce faisant, ils ignorent que l'image du territoire naît de l'identité du territoire, de la qualité du territoire et qu'elle ne la précède pas.

#### **Le lien label et territoire : la qualité fixée par la norme et l'excellence**

Le lien entre le label et le territoire peut prendre deux formes. La première révèle la spécificité et la richesse du terroir tandis que la seconde révèle la capacité du territoire à impulser une dynamique de projet autour de la recherche de l'excellence.

Le label révèle la qualité et prend appui sur un ensemble de normes génériques (ISO) ainsi que sur un ensemble de valeurs spécifiques du territoire (AOP, AOC). L'engagement des entreprises dans une démarche de qualité qui tient compte des valeurs du territoire permet aux consommateurs d'entrer dans une relation de confiance avec les producteurs et le territoire lui-même. Ces labels concernent essentiellement les produits du terroir et constituent une façon de valoriser le travail des éleveurs/agriculteurs/artisans, les traditions et l'excellence des produits. Les labels permettent aux produits locaux de se différencier par la qualité et leur spécificité avec le risque de voir en cette labellisation qu'une démarche opportuniste de promotion des produits agricoles et alimentaires des régions (Gallen et al. 2012).

La notion de territoire d'excellence peut s'appuyer sur l'analyse du panier de biens et services territorialisés (PBST) développée notamment par Pecqueur (2001), Mollard et Pecqueur et (2007) ou Hirczak et al. (2008). Le territoire est envisagé comme un espace construit et différencié doté de ressources spécifiques (Benko et Lipietz 2000; Benko et Pecqueur 2001; Colletis et Pecqueur 2004; Lamara 2009). En tant que construction sociale, le territoire implique un projet commun des acteurs tant publics que privés. Pour les auteurs de cette approche, il existe une demande spécifique et localisée de produits et de services de qualité ancrés dans ces territoires (demande rigide, séjours touristiques...).

Dans la perspective des travaux de Lancaster, un consommateur achète les biens et services d'un territoire pour l'ensemble des caractéristiques intrinsèques et des attributs non codifiés auxquels ils permettent d'accéder. Plusieurs biens peuvent partager des caractéristiques communes ou des « attributs », ce qui leur confère une identité partagée. Ce sont ces biens qui forment le panier de biens et services territorialisés (PBST). Trois conditions doivent être remplies pour que le PBST ait un effet sur le territoire. En premier lieu, il est nécessaire qu'il existe une gamme de biens et services complémentaires - non substituables et non indépendants - avec des caractéristiques communes et de fortes interactions. En deuxième lieu, une combinaison de biens privés et publics doit renforcer l'image et la réputation de qualité du territoire. Enfin, il doit exister une demande rigide pour des produits et services de qualité ancrés dans un territoire spécifique. Si ces trois conditions sont réunies, le territoire peut bénéficier d'une rente de qualité territoriale. Celle-ci se développe lorsqu'il existe à la fois un effet de qualité inscrit dans des biens spécifiques et un effet de territoire lié à leur ancrage et à leur identification à l'image du terroir. La démarche de l'excellence s'appuie sur une logique territoriale visant à produire et à exploiter des ressources fortement territorialisées publiques ou privées qu'elles soient propres au territoire (climat, environnement naturel, paysage, etc.), héritées (histoire, culture, patrimoine) ou construites (infrastructures) avec le recours ou non aux subventions (Aymon 2008, 2011). Tôt ou tard, un projet de territoire basé de manière dynamique sur l'excellence appelle la coopération entre les acteurs. Une étape suivante peut être la mise en réseau de ces acteurs et de leurs interactions complexes avec leur environnement.

#### **Le lien réseau d'acteurs et territoire : la qualité issue de la complexité des interactions**

Ce qu'achète le touriste, ce n'est pas seulement des biens complémentaires et des services, mais aussi la cohérence entre ces biens et services. Celle-ci repose sur la qualité de l'interaction entre les producteurs de ces biens et services laquelle fonde la réputation et la qualité du territoire. Plus la qualité et la réputation du territoire sont perçues comme élevées, plus le consentement à payer du touriste sera élevé et plus le territoire apparaîtra attractif. Encore faut-il que le territoire puisse capter la rente dégagée et en assurer sa pérennité et sa répartition entre les parties prenantes. L'auto-organisation du territoire repose alors sur des structures privées et/ou publiques et a besoin d'un « fixateur » plus ou moins officialisé qui peut aller du club de producteurs au *cluster*. C'est ainsi que nous distinguons, d'une part, le processus de « clustérisation » des acteurs et, de l'autre, le *cluster* de tourisme (Fabry et Zeghni 2018).

L'interaction entre producteurs de biens et services liés à l'activité touristique de la destination repose sur des formes diverses de configuration et de formalisation de la coopération. Nous en privilégions trois. Le stade le plus simple de coopération est celui du club informel de producteurs. Il s'agit ici de fédérer l'action des producteurs de biens et services autour d'une marque et/ou d'un label d'excellence. Cela suppose d'identifier et de codifier la relation entre les caractéristiques d'un produit, d'une part et, d'autre part, les attributs du territoire, les règles de production locale et/ou le savoir-faire traditionnel. Afin d'impulser une dynamique de projet, un territoire peut créer un label d'excellence en prenant appui sur l'engagement d'opérateurs leaders, regroupés dans un « club ». Cette démarche prend appui sur la co-construction avec l'ensemble des parties prenantes d'un réseau de mise en commun des bonnes pratiques et des expériences qui permet d'accompagner les entreprises du territoire qui souhaitent s'engager dans une démarche qualitative.

L'acquisition d'une réputation commune et donc d'un signal d'excellence vers le consommateur repose sur une démarche de création d'un club de producteurs. Toutefois, l'accroissement de la taille du club rend plus difficile le contrôle de la réputation. La « *clubisation* » des activités doit donc reposer sur une sélection et une délimitation précise du territoire.

La clustérisation des activités se positionne entre le club de producteurs et le cluster. C'est un processus dynamique d'action de coopération entre parties prenantes en vue de la valorisation d'un territoire, de ses acteurs et des activités ancrées. L'agglomération ne dépend pas des seules externalités pécuniaires ou d'un processus de spécialisation mais s'appuie sur un processus de spécification qui repose à la fois sur la proximité organisationnelle, la flexibilité des ressources, des activités et des compétences sur un territoire. L'efficacité de la clustérisation réside dans la capacité du territoire à combiner de façon flexible ses ressources et ses actifs matériels et immatériels (marque). Il peut également s'agir de mettre en place des outils de diffusion des bonnes pratiques en vue d'introduire une dimension de durabilité au territoire (Fabry et al. 2012). Le processus de clustérisation peut aboutir à la formation d'un cluster. C'est dans ce contexte que la notion de cluster de tourisme s'est progressivement imposée à nous.

## **2. Le cluster de tourisme**

En amont de notre réflexion (Fabry 2008 ; Fabry 2009a/b), nous avons effectué un Survey de la littérature qui nous a permis de réaliser une typologie des clusters en tourisme. Il a été possible de mettre en avant le cluster qui contribue à renouveler une offre touristique devenue obsolète (stations de ski alpines) et celui qui contribue à mettre en tourisme une « nouvelle destination ». Dans le premier cas, le cluster est une réponse à une attractivité qui s'effrite, dans le second le cluster pose les fondements d'une attractivité en devenir. Ces clusters sont présentés et envisagés par les acteurs comme des outils marketing pour vendre une destination sur une base renouvelée. On travaille l'image par une mise en cohérence a minima des acteurs localisés. Le cluster ne peut se résumer à cette interprétation, une mise en perspective théorique s'imposait donc dans une démarche d'aller-retour permanent avec le terrain (Fabry 2015, Fabry et Zeghni 2012, 2013a/b, 2015).

### **Du cluster au cluster de tourisme**

Le cluster est utilisé à divers échelons territoriaux dans les pays industrialisés comme en transition ou en développement. Il est prescrit par l'OCDE, par la Banque mondiale ou encore l'Union Européenne. Giuliani (2005) ou Feldman et Francis (2004) montrent qu'il est essentiellement perçu comme un outil porteur du dynamisme et du développement économique local. Il est même présenté comme le moyen de relancer la croissance sur des bases locales, ce que Muro et Katz (2010) qualifient de *new cluster moment*. C'est donc un mode opératoire quasi universel. Le cluster souffre d'un défaut de légitimité lié, en partie, à son statut (Markusen 2003): est-ce un phénomène théorique ou pratique? Pour l'appréhender, une démarche inductive s'impose appuyée par une méthodologie de l'étude de cas.

## Le cluster

Il n'y a pas de définition arrêtée et stable du cluster, ce que ses détracteurs et contradicteurs (Martin et Sunley 2003, Motoyama 2008) ne cessent de rappeler. La définition la plus couramment admise est celle de Porter (2000, p. 15) pour qui les clusters "*(are) geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g. universities, standards agencies, trade association) in a particular field that compete but also cooperate.*" A défaut de contenu et de périmètre géographique précis, un cluster combine une dimension spatiale avec l'existence d'un système d'acteurs interdépendants (Rosenfeld 2002, 2009, Söllvell et al. 2003).

La littérature est particulièrement abondante et ne permet pas de déboucher sur un consensus autour de la méthodologie à employer pour identifier et analyser ces clusters. Benneworth et al. (2003) ou Möhring (2005) reprochent aux auteurs de se concentrer sur des monographies de *success stories* comme Hollywood et la Silicon Valley en Californie ou la route 128 à Boston. Certains comme Lorazen (2005) ou Tappi (2005) tentent cependant de comprendre l'évolution voire les mutations des clusters. C'est cette situation ambiguë qui permet à Torre (2006, p. 17) d'écrire qu'on « *on trouve, avec le succès de la notion de cluster, de ses applications et de ses déclinaisons, matière à rire et à pleurer* ». Les interrogations autour du statut théorique du cluster sont donc légitimes.

Toutefois, la dynamique territoriale n'est pas réductible au seul cluster puisque d'autres formes d'organisation, certes plus anciennes, peuvent lui être opposées telles, le district marshallien (Beccatini 1992), le pôle de développement (Perroux 1955), le milieu innovateur (Aydalot 1986) ou encore le système productif local (Courlet 2001) et son dérivé le pôle de compétitivité (Pecqueur 2008 ; Zimmerman 2002). Depuis les districts industriels de Marshall l'analyse économique attribue au regroupement géographique des activités trois déterminants : les *knowledge spillovers*, les liens input-output entre acteurs en présence et le bénéfice d'un pool de main d'œuvre spécialisée. Avec le temps, d'autres déterminants se sont rajoutés : la présence d'un bassin de demande, la présence d'institutions spécialisées (services publics) et la présence de réseaux sociaux dynamiques. L'analyse des clusters diffère de celles des pionniers de la localisation en prenant en compte les comportements des acteurs et leurs interactions complexes (linkages). Comme le précise Nordin (2003), ce qui conduit les entreprises à l'heure actuelle à se regrouper géographiquement est la recherche d'un environnement intime porteur d'innovations et capteur de ressources immatérielles spécialisées. La concentration géographique de Marshall était destinée à réduire les coûts de transaction des entreprises et à leur faire bénéficier d'externalités positives. La concentration géographique contemporaine peut toujours répondre à cette vision mais doit contribuer à créer un environnement dynamique repéré par la propension des acteurs à innover dans les produits et les services, à générer de l'information, du savoir et à dynamiser les réseaux sociaux (Schoales 2006). Le cluster, de ce point de vue, nous semble le concept le plus pertinent. Pour Torre (2006), si ce concept a autant de succès c'est d'abord parce qu'il repose sur quatre fondamentaux théoriques : (1) l'économie de la connaissance avec l'importance de la circulation du savoir tacite et explicite entre les agents ; (2) les externalités de réseaux et d'infrastructures qui contribuent à créer une « communauté d'intérêt communs partagés » ; (3) l'intégration verticale des entreprises qui permet de réduire les coûts de transaction des entreprises en place et de développer des relations hors marché ; (4) un système ouvert qui permet aux acteurs de participer

activement à la mondialisation. L'auteur de souligner que la dimension « inaliénable » du cluster est la localisation des relations entre les acteurs et leur caractère organisé.

Porter (2003) dans sa typologie identifie trois catégories de clusters : ceux qui abritent les industries exportatrices, ceux qui s'adressent à un marché local et ceux qui reposent sur l'exploitation de ressources naturelles. Cette classification ne s'applique pas à une destination touristique qui est à la fois exportatrice (accueil des visiteurs étrangers), productrice de services localisés et axées sur la valorisation des ressources. Le tourisme fait rarement l'objet d'une attention particulière en matière de recherche sur les clusters (Ferreira et Estevo 2009, Santos et al. 2008, Jackson et Murphy 2002).

### **Le cluster de tourisme**

Nous définissons le cluster de tourisme comme étant un arrangement institutionnel qui rend la destination visible (du point de vue de la demande) et lisible (du point de vue des parties prenantes). La visibilité externe donne à la destination son identité touristique (thématique, image) et concerne la dimension demande touristique. La lisibilité interne consiste à regrouper les acteurs d'un point de vue stratégique. Le cluster est un construit et une mise en cohérence des acteurs qui apporte une valeur ajoutée à l'ensemble. Comme la destination touristique héberge des acteurs hétérogènes qui dépendent directement et indirectement du tourisme, le cluster offre un support cohérent à l'émergence d'une chaîne de valeur localisée. Il transforme la proximité fonctionnelle des parties prenantes en proximité stratégique et, de ce fait, développe les effets de linkage (liaisons) intra-cluster et extra-cluster. A ce titre il constitue un environnement fertile pour tous les acteurs. En effet, il s'agit de dépasser la simple juxtaposition de forces et de promouvoir leur addition et mise en cohérence stratégique. Ce travail permet de différencier l'habitable qui est le territoire de la destination touristique envisagée comme structure thématisée. Cela a été montré dans le cas du segment de la *Meeting Industry à Paris* autrement qualifié de tourisme d'affaires et des rencontres professionnelles (Fabry 2009, 2016a).

Le cluster de tourisme présente des caractéristiques communes avec le cluster industriel comme la concentration géographique des acteurs, leur complémentarité amont et aval et la recherche d'externalités de réseaux et surtout d'infrastructures souvent indivisibles (Feldman et Francis 2004). Mais devant la variété des situations locales, il convient de mettre en évidence les interactions entre les acteurs en présence et leur capacité à créer et animer un pool de ressources et d'actifs.

Le cluster de tourisme ajoute de la valeur à l'avantage à la localisation initial et réduit les effets improductifs de l'hétérogénéité des acteurs (chevauchement de compétences, asynchronismes) en rendant les acteurs plus coopératifs et interactifs. Il aide la destination, comprise comme un système économique innovant, à passer de la notion d'espace touristique à celle de destination touristique. Il peut en particulier contribuer à forger / développer / renouveler un portefeuille d'actifs donc l'expérience offerte aux touristes. C'est ainsi que nous proposons à travers le cluster une architecture qui permet de différencier les ressources en présence (les dotations), les acteurs et les actifs en présence et enfin les ressources potentielles valorisées grâce au cluster. Comme le souligne Lacour (2009, p. 301), « *le territoire, dans tous les sens multiples du terme, peut être pensé comme étant actif et un actif.* »

Nos travaux sur l'importance accordée aux institutions comme élément d'attractivité dans les pays en transition nous ont incités à renforcer la compréhension théorique de la notion

de cluster en général et de cluster de tourisme en particulier en montrant qu'il pouvait être légitimement considéré comme un objet d'étude. Nous avons montré que le cluster de tourisme n'est pas une énième déclinaison du cluster industriel à la Porter mais bel et bien un arrangement institutionnel fondateur pour une destination qui cherche à construire et/ou pérenniser son attractivité. Il peut être interprété comme un nouveau mode de coordination territoriale qui transcende l'échelon spatio-administratif. L'hypothèse sur laquelle s'appuie notre recherche est que la gouvernance du cluster est importante pour différencier les clusters (Fabry 2012, Fabry et Zeghni 2012). Par ailleurs, les clusters et le tourisme étant de plus en plus considérés comme des panacées dans les pays en voie de développement comme dans les pays industrialisés en mal de croissance, il est important de questionner le lien tourisme, territoires et développement par le tourisme et d'envisager le cluster comme une option de développement territorial. Nous proposons une grille de lecture du cluster de tourisme dans laquelle la gouvernance au service de la mobilisation des compétences et des ressources localisées apparaît comme un des éléments-clés de la réussite du projet territorial (Fabry et Zeghni, 2012). Ces divers travaux nous ont conduit à travailler comme expert à l'OCDE pour le département *Head of the Regional Development and Tourism* de la *Division Centre for Entrepreneurship, SMEs, Local Development and Tourism Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* dirigé par Alain Dupeyras (2018).

#### **Un terrain d'expérimentation privilégié pour la recherche : le Val d'Europe**

Avec l'exemple du Val d'Europe<sup>8</sup> nous sommes en présence d'une destination *offshore* créée pour l'implantation de Disneyland Paris, unique filiale européenne de la World Disney Company. Cet investissement direct étranger *greenfield*, géré par Euro Disney et Associés SCA, est leader sur le segment des parcs d'attraction et *resort* depuis son ouverture en 1992. Cette entreprise a longtemps porté l'attractivité du territoire d'implantation (Val d'Europe) sur son seul nom et son concept grâce notamment à une convention signée en mars 1987 entre Disney, l'État français, les collectivités territoriales et la RATP. Avec le renouvellement anticipé en 2010 de cette convention, le Val d'Europe devient un « territoire de grands projets » porteur d'exemplarité en termes de durabilité et d'équilibre urbain. Mais la croissance sans précédent du territoire rend nécessaire la coproduction de l'attractivité avec d'autres acteurs en place ou à venir. Dans ce contexte a été pensé puis mis en place en février 2011 un cluster de tourisme qui a pris pour nom définitif le « Cluster Tourisme Paris Val d'Europe ». Ce cluster ouvre une réelle fenêtre d'opportunité analytique pour comprendre les interrelations en présence et pour confirmer que le cluster de tourisme représente un mode d'organisation mais ne constitue pas en soi un mode de gouvernance (Fabry et Zeghni 2013). Notre position en amont de la réflexion sur la pertinence des clusters de tourisme et ensuite en tant qu'*insider* (l'Université est membre fondateur depuis le début) nous met en situation d'observation participante privilégiée sur la première destination touristique d'Europe qui accueille environ 50 millions de visiteurs / an sur le site (Fabry 2013, 2016a, 2017, 2018).

---

<sup>8</sup> Le VDE est une intercommunalité atypique qui a d'abord été un Syndicat d'Agglomération Nouvelle comprenant 5 communes (Bailly-Romainvilliers, Chessy, Coupvray, Magny-le-Hongre et Serris) pour servir d'interface unique pour Disney. En 2016 cette intercommunalité a été transformée en VDE Agglomération et au 1<sup>er</sup> janvier 2020 le périmètre du territoire s'est élargi et comprends 5 communes supplémentaires (Villeneuve le Comte, Villeneuve Saint-Denis, Esbly, Montry et Saint-Germain-sur-Morin). Ce territoire s'est structuré par étapes en commençant par la création de la destination touristique ex nihilo (parc Disneyland ouverture 1992) et ensuite par la création et le développement du centre urbain du Val d'Europe (1989-2010). A partir de 2011, le VDE n'a de cesse d'être consolidé comme destination touristique et comme centre urbain et tertiaire.



Avec le renouvellement anticipé en 2010 de la convention signée en mars 1987 entre Disney, l'Etat français, les collectivités territoriales et la RATP sous forme d'une Opération d'Intérêt Général, le Val d'Europe devient un « territoire de grands projets » porteur d'exemplarité en termes de durabilité et d'équilibre urbain. En fait, il s'agit de développer et renforcer la destination touristique et de développer le Val d'Europe par un cluster de tourisme fondé en février 2011. Les objectifs affichés d'ici 2030 sont du point de vue du tourisme ambitieux : un doublement de la capacité d'accueil des parcs à thème via l'ouverture de nouvelles attractions au sein des deux parcs existants et l'ouverture possible d'un troisième parc à thème ; un triplement des capacités d'hébergement du site du Val d'Europe par la création additionnelles de structures (14700 chambres supplémentaires et 1730 unités d'hébergement du Village Nature) ; un renforcement du tourisme d'affaires par la création d'un centre des congrès et des expositions ; le développement du tourisme durable : le Village Nature positionné sur le créneau de l'éco tourisme en partenariat avec Pierres & Vacances. Du point de vue de l'urbanisation, les axes de développement sont la construction de logements pour résidents et la diversification économique du Val d'Europe dans le respect des lois de Grenelle.

Le cluster marque un tournant stratégique dans l'ancrage au territoire des acteurs. Il doit aider tous les acteurs à porter l'attractivité du territoire d'implantation. Il s'agit de coproduire cette attractivité avec des acteurs privés, publics, des institutions, et d'autres investisseurs nationaux ou étrangers désireux de s'investir dans la chaîne de valeur locale. L'enjeu est de contribuer à maintenir l'Ile-de-France dans la course à la compétitivité touristique mondiale et bien sûr de renforcer la destination Disneyland. C'est non seulement une affaire de pérennité de l'attractivité de la destination mais aussi une affaire d'essaimage autour de l'activité touristique. La question de recherche consiste à se demander dans quelle mesure le cluster de tourisme peut devenir le support de l'attractivité d'une destination urbaine, un espace de compétitivité renouvelée pour ses membres et plus généralement un levier de développement pour le territoire d'accueil compris au sens large (Est parisien et Ile-de-France) dans une perspective de transition énergétique.

Cela revient à attendre premièrement du cluster qu'il favorise l'hybridation des pratiques touristiques par l'aide à la diversification de l'offre, à la montée en gamme des produits et à une orientation plus durable de l'expérience touristique. Il s'agit de créer les conditions d'une hybridation du « tourisme de loisirs », forme dominante du tourisme actuel, avec les autres motifs du tourisme tels affaires, réunions et congrès, culture et art de vivre, patrimoine, durabilité ou encore sport afin d'élargir le socle des activités proposées aux touristes et essaimer localement et régionalement. Deuxièmement, cela revient à attendre que le cluster renforce la structuration du territoire par une recherche de synergie avec d'autres acteurs et d'autres filières connexes, ce qui pose la question de l'ouverture du territoire à des activités non touristiques pour diversifier la base économique et partager les infrastructures. Le Val d'Europe, au-delà de sa vocation touristique, deviendrait un territoire-support d'activités et un territoire-support de populations (Davezies 2008). Cependant, à partir du moment où le but est d'augmenter la fréquentation du territoire par des touristes et de renforcer la présence d'entreprises sur le site, se pose la question des infrastructures et des mobilités dans un contexte de surencombrement des transports publics urbains existants (Fabry et al. 2017). Le cluster questionne donc la cohérence du territoire avec le projet des acteurs et plus spécifiquement leurs interactions avec les pouvoirs publics dans la définition de territoires pertinents. Enfin, et à plus long terme, le cluster interroge sur le lien entre tourisme et mobilité dans un contexte de renchérissement

du prix des transports et de réchauffement climatique. Peut-il permettre aux parties-prenantes de bénéficier de la croissance du tourisme de proximité ou du *slow tourism* ?

### **Cluster de tourisme et gouvernance territoriale**

L'exemple du Val d'Europe questionne la gouvernance territoriale et suggère que le cluster de tourisme représente un mode d'organisation mais ne constitue pas en soi un mode de gouvernance. En effet, si on considère que le cluster de tourisme est un outil analytique et stratégique et non une finalité en soi, on peut envisager les clusters de tourisme sous l'angle de la différenciation par la gouvernance. C'est aussi un élément discriminant pour les politiques touristiques séduites par le concept sans en comprendre la portée.

A partir du moment où le territoire n'est pas seulement un réceptacle passif mais est un coproducteur de l'attractivité d'une destination touristique, il devient une partie prenante au sens de Freeman et Reed (1983). La gouvernance facilite la régulation des rapports entre les différentes unités d'un territoire (Ehlinger et al. 2007). Elle gagne à être prise en considération à travers le prisme du rôle et des interactions entre les parties prenantes. Il s'agit non seulement de canaliser l'individualisme des acteurs, leur aptitude variable à la gestion du changement, mais aussi de faire face à l'évolution continue des acteurs (entrées et sorties d'acteurs) et d'identifier et de choisir les nouvelles compétences à acquérir.

La question de la gouvernance des clusters de tourisme est encore peu explorée par la littérature théorique. Le cluster de tourisme appelle le choix d'une gouvernance mixte au sens de Gilly et Perrat (2003) qui caractérise une situation où les acteurs privés et les organisations publiques coopèrent et sont conjointement les acteurs-clés du territoire. Cette gouvernance mixte doit cependant être flexible et les parties prenantes doivent être en mesure de s'imposer et/ou de s'effacer selon le contexte. Il s'agit de se demander si à chaque étape de son évolution, le cluster est doté de la gouvernance qui lui correspond. La gouvernance d'un cluster de tourisme est essentiellement une affaire de pilotage et d'animation mais aussi de mise en capacité d'agir, ce que les anglo-saxons qualifient d'*empowerment*. La gouvernance doit permettre au cluster de servir de pont entre les parties prenantes et surtout de fixateur de leurs attentes.

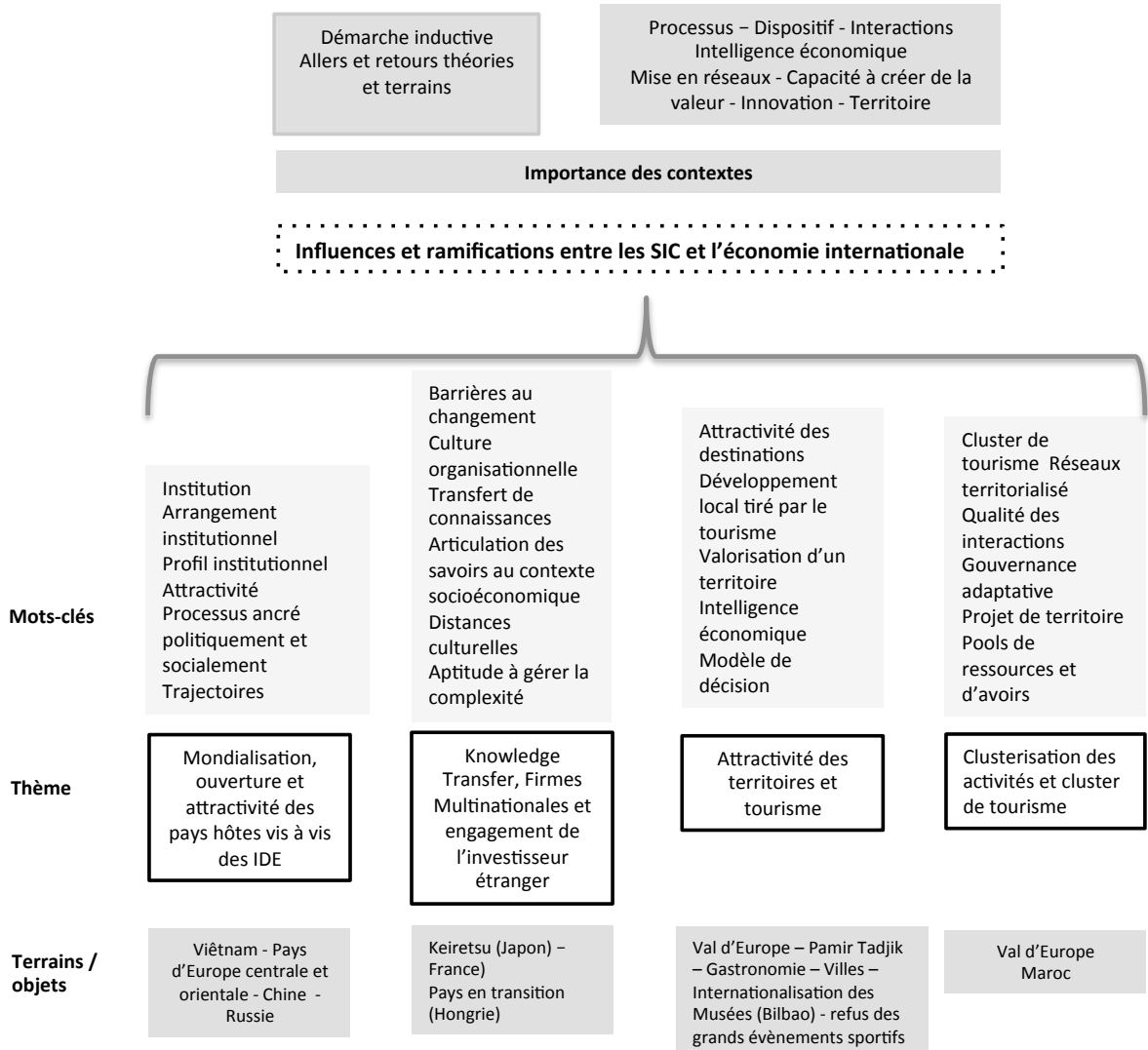
La prise en compte de la gouvernance des clusters permet de faire la distinction entre les *cluster initiatives* qui représentent un effort organisé pour asseoir la compétitivité du cluster et qui impliquent la participation de toutes les parties prenantes et les *cluster policies*, plus normatives, qui représentent les efforts des pouvoirs publics pour développer les clusters par l'affectation de fonds publics ciblés. Cette distinction n'est pas toujours établie par les auteurs qui alimentent ainsi la confusion autour des clusters.

Lire un cluster de tourisme à travers le prisme de la gouvernance permet de compléter la typologie des clusters et de voir l'action menée pour faire de la destination un lieu innovant en matière de tourisme. Ainsi, le cluster de tourisme du Val d'Europe ne devra pas faire émerger une spécialisation du territoire sur le tourisme (c'est déjà fait !!!). Il devra spécialiser le Val d'Europe dans l'innovation dans le secteur du tourisme pour les années à venir notamment en matière de tourisme durable, résilient et intelligent. L'avantage concurrentiel de la destination devient ainsi un output qui révèle combien les parties prenantes se sont mobilisées et ont mobilisé des ressources pour aboutir à ce résultat. Ceci nous permet d'assimiler le cluster de tourisme à une organisation collaborative décentralisée dont la théorisation est émergente (Gomez 2009). En l'état actuel de la littérature, la gouvernance des clusters de tourisme reste donc une nouvelle frontière conceptuelle à explorer.

# CONCLUSION

L'objet de ce premier volume est d'expliquer notre trajectoire de recherche depuis notre thèse. Quelques influences et ramifications entre les SIC et l'économie internationale peuvent dès à présent être mises en évidence tant du point de vue de la posture que des concepts et notions mobilisés. En effet, nos travaux n'ont de cesse d'interroger l'attractivité des territoires et les nouvelles frontières des destinations touristiques par allers et retours permanents entre terrains et théories dans une démarche inductive. Dans ce volume quelques notions fondamentales et caractéristiques des SIC ont été évoquées telles, les processus, le dispositif, les interactions, l'intelligence économique, la mise en réseaux, la capacité à créer de la valeur, les pratiques innovantes, le territoire, ce que le volume II va permettre de stabiliser et de lier aux publications en SIC.

**Figure I.3 - Influences et ramifications entre SIC et économie internationale**



## BIBLIOGRAPHIE DU VOLUME I

- Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. (2001). The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation, *American Economic Review*, vol. 91 (Dec.), pp. 1369-1401.
- Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. (2002). Reversal of Fortune: Geography and Institution in the Making of the Modern World Income Distribution, *Quarterly Journal of Economics*, 117, pp. 1231-1294.
- Amsden, Liu & Zang (1996). China's macroeconomy, environment and alternative transition model, *World development*, vol. 24 (2), pp. 273-286.
- Aoki M. (1986). Horizontal versus Vertical Information Structure of the Firm, *The American Economic Review*, vol. 76, n°5, décembre. pp. 971-983.
- Aoki M. (1991). *L'économie japonaise, information, motivation et marchandage*, Paris, Economica.
- Ashworth G. et Karavatzis M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities, *Brand Management*, vol. 16, n° 8, 2009, pp. 520-531.
- Assens Ch. Et Ensminger J. (2015). Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet, ANDESE, *Vie & sciences de l'entreprise*, Vol.2 (200), pp. 77-98.
- Aydalot Ph. (1986). Milieux innovateurs en Europe – Innovative Environments in Europe, GREMI, Paris (mimeo).
- Aymon Y. (2008). Valais Excellence. Un label exigeant pour une qualité totale, *Revue Espaces*, n° 262, Septembre, 2008, pp. 30-32.
- Aymon Y. (2011). Valais Excellence : une démarche territoriale de développement durable, *Cahiers Espaces*, n° 110, octobre, 2011, pp. 45-49.
- Becattini G. (1992). Le district marshallien : une notion socio-économique, in Benko G. et Lipietz A. (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, pp. 35-46.
- Bénassy-Quéré, A., Coupet, M., Mayer, T. (2007). Institutional Determinants of Foreign Direct Investment, *The World Economy*, 30 (5), pp. 764-782.
- Benko G. et Lipietz A. (2000). *La richesse des régions, la nouvelle géographie socio-économique*, Éd. Economica, Paris, 2000.
- Benko G. et Pecqueur B. (2001). Les ressources de territoires et les territoires de ressources, *Finisterra* XXXVI, 71, p. 7-19, URL [En ligne]. DOI: <https://doi.org/10.18055/Finis1644>.
- Benneworth P., Danson M., Raines P. et Whittam G. (2003). Confusing clusters. Making sense of the cluster approach in theory and practice, *European Planning Studies*, vol.11(5), July, pp. 511-520.
- Berthelier P., Desdoigts A., Ould-Aoudia J. (2004). Profils institutionnels, une base de données sur les caractéristiques institutionnelles de pays en développement, en transition et développés, *Revue Française d'Economie*, n°1 (19). pp.121-196 ;

- Bevan A., Estrin S., Meyer K. (2004). Foreign investment location and institutional development in transition economies, *International Business Review*, 13, pp. 43-64.
- Bhagwati J., Dinopoulos E., Wong K.Y. (1992). Quid Pro Quo Foreign Investment, *American Economic Review*, vol. 82, n°2, mai, pp. 186-190.
- Blanchard O. (1998). *The economics of post-communist transition*, Oxford, Clarendon lectures in economics.
- Bloch M. (2005). Mission as Measure: Second Thoughts, American Association of Museums, *Museum News*, n°84.3, May-June, pp. 78-79
- Boykoff, J. (2014a). *Activism and the Olympics: Dissent at the Games in Vancouver and London*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Boykoff, J. (2014b). *Celebration capitalism and the Olympic Games*. London: Routledge.
- Broadman H.G. et Sun X. (1997). The distribution of FDI in China, *Policy Research Working Paper*, n°1720. The World Bank, Washington DC, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-9701.00073> (consulté le 24 mars 2020).
- Brykova I. (2006). The international competitiveness of national regions: Conceptual and practical dimensions *Journal of International Economic policy*, vol. 4 (August). pp. 31-56.
- Burton, R. (2003). Olympic Games Host City Marketing: An Exploration of Expectations and Outcomes, *Sports Marketing Quarterly*, vol. 12, no. 1, 37-47.
- Busse M. (2004). Transnational Corporation and Repression of Political Rights and Civil Liberties: An Empirical Analysis, *Kyklos*, vol. 54, pp. 45-65.
- Camagni R. (2005). Attractivité et compétitivité : un binôme à repenser, *Territoires 2030*, (1), pp. 11.
- Chappelet, J-L. (2019). *Défi et opportunités pour les villes olympiques du passé et du futur*, Lausanne: Working Paper de l'IDHEAP, 6/2018.
- Child J. et Steward S. (1997). Regional differences in China and their implication for Sino-foreign JV", *Journal of General Management*, vol. 23(2), pp. 65-86.
- Christofle S., Fabry N. et Morschl J.M. (2013). Le tourisme de réunion et de congrès : Paris, une métropole en compétition, in Gravari-Barbas M. et Fagnoni E. (éditeurs), *Métropolisation et tourisme. Comment le tourisme redessine Paris*, Paris, Belin, collection Mappemonde, pp 160-178, ISBN 978-2-7011-7595-9. hal-01100267.
- Clark K.B. et Fujimoto T. (1991). *Product Development Performance, Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School.
- Colletis G. et Pecqueur B. (1993). Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? dans M. Bellet, G. Colletis et Y. Lung, *Economies de proximités, Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, sept.-oct., pp. 489-508.
- Colletis G. et Pecqueur B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située, *Revue Économie et Institutions*, vol. 6-7, pp. 445-463.

- Colletis G. et Pecqueur B. (2018). Révélation de ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement, le rôle de la proximité géographique, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/5, pp. 993-1011.
- Courlet C. (2001). *Les systèmes productifs locaux : de la définition au modèle*, in DATAR, Réseaux d'entreprises et territoires. Regards sur les systèmes productifs locaux, Paris, La Documentation française.
- Crouch G. et Richtie J. (1999). Tourism, competitiveness and social prosperity, *Journal of Business Research*, 44, p. 137-152.
- Crouch G. et Ritchie B. (2000). The Competitive Destination: A Sustainability Perspective, *Tourism Management*, 21(1), pp. 1-7.
- D'Arcy D. (1998). No populist, no colonialist-just loved by business: Interview with Thomas Krens, *Art Newspaper*, 10, n°85, October, pp. 36-37, 1998.
- Daude C., Stein E. (2007). The quality of Institutions and Foreign Direct investment, *Economics and Politics*, 19(3), pp. 317-343.
- Davezies L. (2008). *La République et ses territoires*, Paris, Seuil, collection La république des idées.
- De Benedittis J., Geindre S. et Dominguez-Péry C. (2018). Les écosystèmes des pôles de compétitivités, Dynamique et choix de modèle d'affaires, *Revue française de gestion*, Vol. 3(272), pp. 139-154.
- De Melo, J. (1999). Foreign Direct investment-led growth: evidence from time series and panel data, *Oxford Economic Papers* 51 (1), pp. 133-151.
- Dixit A. (2009). Governance, Institutions and Economic Activity. *American Economic Review* 99(1), pp. 5-24.
- Döhrn, R. (2000). Foreign direct investment in Russia - an engine of structural adjustment? RWI-papier 63, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Dunning, J., (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley, Workingham.
- Dupeyras A., Chevreau A., Stacey J., Bolengo A., Fabry N. et al. (2018). *Promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc*. [Rapport de recherche] OCDE. 2018. hal-01987166.
- Dwyer L. et Kim C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, vol. 6, n° 5, pp. 369-414.
- Edison H. (2003). How strong are the link between institutional quality and economic performance? *Finance & Development*, 40, pp. 35-37.
- Ehlinger S., Perret V. et Chabaud D. (2015). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue française de gestion*, vol. 8, n°253, pp. 369-386.
- Enright M. et Newton J. (2004). Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach, *Tourism Management*, vol. 25, n° 6, pp.777-788.
- Estrin S., Meyer K. (2004). Foreign investment location and institutional development in transition economies, *International Business Review*, 13, pp. 43-64.

Everett S. et Slocum S. (2013). Food and tourism: An effective partnership? A UK-based review, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 21(6), pp. 789-809.

Fabry N. (1992a). Les investissements directs manufacturiers japonais : évolution, déterminants, application à la C.E.E, Thèse de doctorat (arrêté du 23/11/1988). Université Paris1-Panthéon-Sorbonne, sous la direction de B. Lassudrie-Duchêne.

Fabry N. (1992b). Le protectionnisme et les investissements directs japonais dans la C.E.E, *Revue d'économie politique*, n°5, pp. 769-771.

Fabry N. (1994). Keiretsu de production et délocalisation dans la CEE, *Cahiers d'économie mondiale*, vol. 8, n°1.

Fabry N. (2002). The role of inward-FDI in the transition countries of Europe: an Analytical framework, *Current Politics and Economics of Russia*, Eastern Europe, vol. 16, n°4.

Fabry N. (2008). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires, in François L. (coordinateur), *Intelligence territoriale, l'intelligence économique appliquée au territoire*, Paris, Editions TEC & DOC, Lavoisier.

Fabry N. (2009a). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivités territoires, *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, 2009/1 Vol 1, pp. 55-66.

Fabry N. (2009b). Clusters de tourisme et compétitivité des acteurs : une solution pour conforter le tourisme d'affaires et événementiel parisien ? in Lemasson P. et Viollet Ph. (éditeurs), *Destinations et territoires, vol. 1 Coprésence à l'œuvre*, Québec et Montréal, Editions Téoros et Presses de l'Université du Québec. ISBN 978-2-7605-2499-6. hal-00687745.

Fabry N. (2013). Cluster de tourisme et ancrage territorial : l'expérience du Cluster tourisme de Val d'Europe, *Mondes du tourisme, Hors-série « Recherche et Tourisme »*, mars, pp.42-54. hal-01100278.

Fabry N. (2015). Potential contribution of collaborative forms in Tourism: a focus on tourism cluster, in D. Gursoy, M. Saayman & M. Sotiriadis (editors), *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*, chapter 18, pp. 285-298, Emerald Publisher. ISBN 978-1-78350-811-2. hal-01136311.

Fabry N. (2016a). Les enjeux du tourisme d'affaires pour la France. *Les Cahiers Français*, n°393, pp. 58-63. hal-022989012

Fabry N. (2016b). Les particuliers, nouveaux acteurs du tourisme. *Juristourisme*, Juris éditions, Dalloz, 2016. (hal-02298908).

Fabry N. (2019). L'impact touristique des grands événements sportifs, *Juristourisme* (n°220). pp. 17-21.

Fabry N. et Daidj N. (1996). The Production *Keiretsu* Reactions to European neo-Protectionism, Working paper du GASI, mars, mimééo.

Fabry N. et Dijksman-Valentin L. (1997). Les déterminants des investissements directs manufacturiers allemands dans les Pays d'Europe centrale, *Revue d'Etudes Comparatives Est-Ouest*, n°2, pp. 17-37.

Fabry N. et Picon-Lefebvre V. & Pradel B. (2015). *Narrations touristiques et fabrique des territoires. Quand tourisme, loisirs et consommation réécrivent la ville*, Edition L'œil d'Or, Paris, 256 p., ISBN 978-2-913661-66-0. hal-01243279.

- Fabry N. et Rakhmatova Z. (2011). Quand l'écotourisme est le seul moyen de mettre en tourisme une destination : le cas du Pamir Tadjik, in J.M. Breton (éditeur), *Tourisme durable et patrimoine : une dialectique développementale ?* Paris, Karthala, Chap. 15, pp. 290-306.
- Fabry N. et Richet X. (1998). Investissements directs étrangers, attractivité et coopération industrielle au Viêtnam, *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, vol. 29(4), pp. 131-138.
- Fabry N. et Spindler J. (2018). *Tourisme : un domaine de compétence partagé*, Collection GRALE, Paris, L'Harmattan, 246 p., ISBN 978-2-343-14645-4.
- Fabry N. et Zeghni S. (1998). Les investissements directs japonais en Chine : attractivité comparée de Dalian et Shanghai, *Revue d'économie du développement*, vol. 2, pp. 91-114.
- Fabry N. et Zeghni S. (2001a). The Japanese FDI in China: Comparative attractiveness of Dalian and Shanghai, *Global Business and Finance Review*, vol.6(1), may, pp. 37-47.
- Fabry N. et Zeghni S. (2001b). *Transition in Asia and Eastern and Central Europe: a closed door two open windows?* New-York, Nova Science Publisher.
- Fabry N. et Zeghni S. (2002). FDI in Russia: how the investment climate matters, *Communist and Post-communist Studies*, vol. 35, pp. 289-303.
- Fabry N. et Zeghni S. (2003a). Attractiveness and inward-Foreign Direct Investment Pattern in the Candidate Countries, in M. Birsan and T. Pass (editors), *Competitiveness of National Economies and the Efficient Economic Integration into the European Union*, Cluj-Napoca, Editions EFES.
- Fabry N. et Zeghni S. (2003b). Foreign direct investment in the CEECs: How do western investors survive? *Thunderbird International Business Review*, march, pp. 133-147
- Fabry N. et Zeghni S. (2006). How former communist countries of Europe may attract inward Foreign Direct Investment? A matter of Institutions, *Communism and Post-communist studies*, June, pp. 201-2019.
- Fabry N. et Zeghni S. (2010). Attractivité des territoires et intelligence territoriale : quels indicateurs pour quelle attractivité ? in A. David (coordinateurs), *L'intelligence économique dans la résolution de problèmes décisionnels*, éditions Hermès, Lavoisier, Paris, pp. 349-368, ISBN 978-2-74622-503-9. hal-00687721.
- Fabry N. et Zeghni S. (2011). Attractiveness of Territories and Territorial Intelligence: Indicators, in A. David (editor), *Competitive intelligence and decision problems*, ISTE Ltd, John Wiley & Sons, pp. 327-344.
- Fabry N. et Zeghni S. (2012). Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme, *Mondes en Développement*, vol. 40 (1), n°157, mars, pp. 97-110. hal-00687687.
- Fabry N. et Zeghni S. (2013). Cluster tourisme du Val d'Europe : l'ambition de l'excellence. *Cahiers Espaces* n°312, mai-juin, pp. 43-48.
- Fabry N. et Zeghni S. (2015). La gastronomie entre mémoire, innovation et valorisation des territoires, in Rieutort L. et Spindler J. (éditeurs), *Tourisme de Mémoire : un atout pour les collectivités territoriales ?* Paris, L'Harmattan, GRALE-CNRS, pp. 23-40. ISBN 978-2-343-07733-8. hal-01240828.
- Fabry N. et Zeghni S. (2015). Peut-on clustériser l'économie touristique ? Le cas de Deauville, in Duhamel Ph., Talandier M. et Toulhier B. (éditeurs), *Le Balnéaire : de la Manche*



au Monde, Presse Universitaires de Rennes, Rennes, pp 253-278. ISBN 978-2-7535-4069-9. hal-01243296.

Fabry N. et Zeghni S. (2016). Décloisonnement du secteur du tourisme et cluster de tourisme, enjeu majeur pour les territoires, *Revue Espaces*, n°330, Editions touristiques européennes, Cahier thématique « Cluster et tourisme », mai/juin, pp. 70-75. hal-01325883.

Fabry N. et Zeghni S. (2017). Cluster de tourisme versus contrat de destination : le cas du Val d'Europe, in Bédé S. et Spindler J. (éditeurs), *Les contrats de destination : un outil d'attractivité et de valorisation des territoires*, Collection GRALE, Paris, L'Harmattan, pp. 159-182. . ISBN : 978-2343109855.

Fabry N. et Zeghni S. (2019). Why do cities withdraw from hosting Olympic games? in Delaplace M. and Schut P.O. (dir.), *Hosting the Olympic Games: Uncertainty, Debates and Controversy*, Routledge, Advances in Tourism, 248p. Routledge,

Fabry N. et Zeghni S. (2019). Resilience, tourist destination and governance: an analytical framework, in Cholat F., Gwiazdzinski L., Tritz C., Tuppen J. (éditeurs), *Tourismes et adaptations*, Grenoble, Elya Editions, ISBN : 9791091336123.

Fabry N. et Zeghni S. (2020). Pourquoi les villes ne veulent-elles plus accueillir les Jeux Olympiques ? Le cas des JO de 2022 et 2024, *Revue Marketing Territorial*, hiver 2020, <http://publis-shs.univ-rouen.fr/rmt/index.php?id=454> (consulté le 21 octobre 2020).

Fabry N., Lazaric N., (2000). Les transplants japonais en France : des investissements directs au transfert de compétences, in Delapierre M., Moati Ph., Mouhoub E.M., (éditeurs). *Technologie et connaissances dans la mondialisation*, Paris, Economica.

Fabry N., Spindler J. et Zeghni S. (2010). Un cluster « tourisme » à Marne-la-Vallée ? Présentation de la pertinence du concept de cluster, *Note de synthèse préparatoire à la journée du 18 juin 2010*, document interne, Eurodiney ey SAN du Val d'Europe.

Fabry N., Zeghni S. et Martinetti J.P. (2012). L'innovation soutenable dans le tourisme : le cas de la cité de la culture et du tourisme durable, *Management & Avenir*, 6 (56), décembre, pp. 100-113. hal-00847546.

Fabry, N., Schut, PO., Zeghni S. (2017). Étude des mobilités du Val d'Europe. Pré-rapport Projet PEPs Mobitourgéo « Mobilités des touristes et des résidents et usages des lieux : les apports de la géolocalisation. », UPEM, Labex Futurs urbains.

Fabry N., Zeghni S. (2018). Territoire touristique, destination et marque : le cas du Val d'Europe, in Aquilina M., Pugnière-Saavedra F. et Mahéo C. (dir.), *La communication touristique. Vers de nouvelles interfaces ?* Presses Universitaires de Laval, 428p. ISBN : 978-2705696276. hal-01987127.

Feldman M. et Francis J. (2004). Homegrown solutions: Fostering cluster formation, *Economic Development Quarterly*, vol.18, pp. 127-137.

Ferguson C. (1990). Computers Keiretsu and the Coming of the US, *Harvard Business Review*, juillet-août. <https://hbr.org/1990/07/computers-and-the-coming-of-the-us-keiretsu> (consulté le 25 mars 2020).

Fernandez-Arias, E. et Hausman, R. (2001). Is foreign direct investment a safer form of financing? *Emerging Markets Review*, 2 (1), pp. 34-49.

- Ferreira J. et Esteveao C. (2009). *Regional Competitiveness of Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal*, University of Beira Interior, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/14853>;
- Flyvbjerg B. et Stewart A. (2012). *Olympic Proportions: Cost and Cost Overrun at the Olympics 1960–2012*, Saïd Business School Working Papers, University of Oxford, June, <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstractid=2238053>.
- François H., Hirczak M. et Senil N. (2006). Territoire et patrimoine : la co-construction d'une dynamique et de ses ressources, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 2, pp. 683-700.
- Freeman E. et Reed D. (1983). Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance, *California Management Review*, vol. 25(3), pp. 88-106.
- Fréry F., Gratacap A. et Isckia T. (2012). Les écosystèmes d'affaires, par-delà les métaphores, *Revue française de gestion*, Vol. 3(22), pp. 69-75.
- Fujita M., Krugman P., Venables A.J. (1999). *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*, Boston, MIT Press.
- Gallen C., Sirieix L. et Sagot S. (2012) Le design culinaire comme potentiel de valorisation d'un territoire. Le design est-il manageable ? *Économie Rurale*, n° 329, 2012, p. 48-63.
- Geoffron P. et Rubinstein M. (1996). *La crise financière du modèle japonais*, Paris, Economica.
- Gerlach M. (1992a). The Japanese Corporate Network: A Blockmodel Analysis, *Administrative Science Quarterly*, n°37, pp. 105-139
- GERLACH M. (1992b). *Alliance Capitalism, The Social Organization of Japanese Business*, Berkeley, University of California Press.
- Gilly J.-P. et Perrat J. (2003). La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale, *Cahiers du GRES*, n° 5, 14 p.
- Giuliani E. (2005). Clusters absorptive capacity: why do some clusters forge ahead and other lag behind ? *European Urban and Regional Studies*, vol.12 (3), pp. 269-288.
- Gomez P-Y. (2009) La gouvernance des pôles de compétitivité, impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles, *Revue Française de Gestion*, n°190, pp. 197-209.
- Gonzalez S. (2006). Scalar Narratives in Bilbao: A Cultural Politics of Scales Approach to the Study of Urban Policy, *International of Urban and Regional Research*, 30(4), pp. 836-857, 2006.
- Goto A. (1992). Business Groups in a Market Economy, *European Economic Review*, vol. 19(1), pp. 53-70.
- Grogan, L., Moers, L. (2001). Growth empirics with institutional measures for transition countries. *Economic System* 25, pp.323-344.
- Gupta, A.K. et Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), pp. 768-792.
- Gwartney J. D., Holcombe R. G. and Lawson R. A. (2004). Economic Freedom, Institutional Quality and Cross-Country Differences in Income and Growth. *The CATO Journal*, vol. 24 n°3, pp.205-233.

- Hall C. et Sharples, L. (2003). The consumption of experiences or the experience of consumption? An introduction to the tourism of taste, in C. M. Hall, L. Sharples, R. Mitchell, N. Macionis, and B. Cambourne (Eds.), *Food tourism around the world - Development, management and markets* (pp. 1–25). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Hankinson G. (2007). The management of destination brands: five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory, *Brand Management*, vol. 14, n°3, pp. 240-254.
- Hertzfeld, J. (2000). Foreign direct investment in Russia: battling against the odds. In: ICC and international Systems & Communications Ltd (Eds), *The New Europe in the World Economy*. London.
- Hirata M. (1993). Japanese Overseas Investment in Recent Years and Corporate Responses to the Single EC Market, *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, vol. 28, n°1, décembre.
- Hirczak M., Moalla M., Mollard A., Pecqueur B., Rambonilaza M. et Vollet D. (2008). Le modèle du panier de biens, *Économie rurale* [En ligne], 308, Novembre-décembre, 2008, mis en ligne le 01 novembre 2010, URL : <http://economierurale.revues.org/366>.
- Hjalager A. (2002). A typology of gastronomy tourism, in Hjalager A-M. et Richards G. (Eds.), *Tourism and Gastronomy*, Chap. 2. pp. 21–34, Londres, Routledge.
- Hornig J.S. et Tsai C.T. (2012). Constructing Indicators of Culinary Tourism Strategy: An Application of Resource-Based Theory, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(8), pp. 796-816.
- ICOM (2007). Définition du musée, ICOM (2007). <https://icom.museum/fr/> (consulté le 27 mars 2020).
- Imai K.I. (1989). Evolution of Japan's Corporate and Industrial Networks, in Carlsson B. (éditeur), *Industrial Dynamics*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers.
- Jackson J. et Murphy P. (2002). Tourism destinations as clusters: analytic experiences from the New World, *Tourism and Hospitality Research*, vol. 4(1), pp. 36-52.
- Jafari J. (2000). *Encyclopedia of tourism*, London: Routledge, pp.144-145.
- Juillet A. (2004). Référentiel de formation en intelligence économique, Secrétariat général de la défense nationale, pour le Premier ministre, <https://portail-ie.fr/resource/textes-de-reference/649/referentiel-de-formation-en-intelligence-economique> (consulté le 4 mars 2020).
- Kadri B., Reda Khomsi M. et Bondarenko M. (2001). Le concept de destination, diversité sémantique, réalité organisationnelle, *Revue Teoros* vol. 30 n°1, pp.12-24, URL : <http://teoros.revues.org/1229>
- Kassens-Noor E. et Lauermann J. (2017). How to Bid Better for the Olympics: A Participatory Mega-Event Planning Strategy for Local Legacies. *Journal of the American Planning Association*, vol. 83, no. 4, 335-345.
- Kaufmann D., Kraay A. (2003) *Governance and Growth. Causality which way? Evidence from the World*, mimeo, The World Bank.

- Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. (2008). *Governance Matters VII. Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2007*, The World Bank Development Research Group, Washington, D.C.
- Kavaratzis M. (2005). Place branding: A review of trends and conceptual models, *The Marketing Review*, n° 5, 2005, pp. 329-342.
- Kavaratzis M. (2007). City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues, *Geography Compass*, vol. 1, n° 3, 2007, pp. 695-712.
- Kester W.C. (1991). *Japanese Takeovers, The Global Contest for Corporate Control*, Harvard, Harvard Business School.
- Koenig G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité, *AIMS, M@n@gement*, Vol. 15, pp. 209-224.
- Kolodko, G. (2000). Transition to a market and entrepreneurship: the systemic factors and policy options. *Communist and Post-Communist Studies*, 33, pp. 271-293.
- Kostova T., (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective, *Academy of Management Review*, vol.24, n°2, pp.308-324.
- Kotler P. et Gertner B. (2002). Country as a brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective, *Brand Management*, vol. 9, n° 4-5, Avril 2002, pp. 249-261
- Krumme G. (1968). Werner Sombart and the Economic Base Concept, *Land Economics*, vol.48, pp112-116.
- Lacour C. (2009). Une nouvelle science régionale ? *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 2, pp. 289 -314.
- Lam A. (1998a). *The Social Embeddedness of Knowledge Problems of Knowledge Sharing and Organizational Learning in International High-Technology Ventures*, DRUID Working Papers n°98-7, DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies.
- Lam A. (1998b). *Tacit Knowledge, Organizational Learning and Innovation: A Societal Perspective*, DRUID Working Paper No. 98-22, DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies.
- Lamara H. (2009). Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales, *Développement Durable et Territoires* (2009). [En ligne], [<http://developpementdurable.revues.org/8208#quotation>].
- Lassudrie-Duchêne B., Fabry N. et Kim D.H. (1990). Investissements internationaux et cycles longs des balances des paiements, dans M. HUMBERT éditeur, *Investissement international et dynamique de l'économie mondiale*, Paris, Economica.
- Lawrence R.Z. (1993). Japan's Different Trade Regime: An Analysis with Particular Reference to Keiretsu, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 7, n°3, pp. 3-19.
- Lecler Y. (1993). *Partenariat industriel, la référence japonaise*, Limonest, l'Interdisciplinaire, Coll. Technologies.
- Levy, B. et Berger, P. (2013). On the Financial Advantage of Hosting the Olympics, *International Journal of Humanities and Social Science*, vol. 3, no. 1, pp. 11-20.

- Lincoln J., Gerlach M., Takahashi P. (1992). Keiretsu Networks in the Japanese Economy: a Dyad Analysis of Intercorporate Ties, *American Sociological Review*, vol. 57, October, pp. 561-85.
- Lorazan (2005). Why do clusters change? *European Urban and Regional Studies*, vol.12(13), pp.203-208 ;
- Louw, A. (2012). Ambush Marketing and the Mega-Event Monopoly: How Laws are Abused to Protect Commercial Rights to Sporting Events. The Hague: TMC Asser Press, pp.11-20.
- Luo Y. (1998). Timing of investment and international expansion performance in China, *Journal of International Business Studies*, vol. 29(2), pp. 391-407.
- Marcelpoil E et Boudières V. (2006). Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture entremes de proximité, *Revue Développement durable et Territoires*, n°7, <http://developpementdurable.revues.org/document2648.html>.
- Markusen A. (2003). Fuzzy concepts, scanty evidence, policy distance. The case for rigor and policy relevance in critical regional studies, *Regional Studies*, 37(6-7), pp. 701-717.
- Marshall A. (1890). *Principles of economics, an introductory volume*, book 4, chapter 10, [<http://socserv2.socsci.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/marshall/prin/index.html>].
- Martin R. et Sunley P. (2003). Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3(1) pp. 5-35.
- Massard N. et Mehier C. (2004). Externalités de connaissance, capital intellectuel et performance innovatrice localisée : Avancée théoriques et propositions pour un outil d'aide à la décision, Première journée Interdisciplinaire de recherche *Performance et Immatériel*, Angers, octobre, 2004.
- Matheson, V. (2008). Mega-Events: The Effect of the World's Biggest Sporting Events on Local, Regional, and National Economies. In Howard D. and Humphreys B. (eds.) *The Business of Sports*, vol. 1, Westport, CT: Praeger Publishers, pp. 81-99.
- Matheson, V. (2009). Economic Multipliers and Mega-Event Analysis, *International Journal of Sports Finance*, vol. 4, no. 1, pp. 63-70.
- Mathur S. (2005). Museums and Globalization, *Anthropological Quarterly*, 78(3), pp. 697-707, 2005.
- McNeill D (2000). McGuggenisation? National identity and globalization in the Basque country, *Political Geography*, 19 (4), pp. 473-494.
- Mencarelli R. (2008). Les stratégies d'internationalisation des musées : le cas du Guggenheim. *Décision Marketing*, n°51, pp. 69-72.
- Mitchell, H. and Fergusson Stewart, M. (2015). What Should You Pay to Host a Party? An Economic Analysis of Hosting Sports Mega-Events, *Applied Economics*, vol. 47, n°15, pp. 1550-1561.
- Möhring J. (2005). Clusters: definition and methodology, in OECD (2005), *Business clusters: promoting enterprise in Central and Eastern Europe*, Paris, OCDE (chapter 1).
- Mollard A. et Pecqueur B. (2001). De l'hypothèse au modèle du panier de biens et de services. Histoire succincte d'une recherche, *Economie Rurale*, n° 300, pp. 110-114.

Mollard A. et Pecqueur B. (2007). De l'hypothèse du panier de biens et de services. Histoire succincte d'une recherche, *Économie Rurale* n°300/ Juillet-Août, 2007, p. 7-11.

Motoyama Y. (2008). What was new about the cluster theory? What could it answer and what could it not answer? *Economic Development Quarterly*, vol. 22, pp.353-363.

Moore J.F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition, *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 3, pp. 75-86.

Moore J.F. (1996). *The Death of Competition - Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York.

Müller M. (2015). The Mega-Event Syndrome: Why So Much Goes Wrong in Mega-Event Planning and What to Do about It, *Journal of the American Planning Association*, vol. 81, May, 6-17.

Muro M. et Katz B. (2010). *The new 'cluster moment' : how regional innovation clusters can foster the next economy*, The Brookings, Metropolitan Policy Programm, September, <https://www.brookings.edu/research/the-new-cluster-moment-how-regional-innovation-clusters-can-foster-the-next-economy/> (consulté le 25 mars 2020).

Narula R., Dunning J. (2000). Industrial development, globalization and multinational enterprises: new realities for developing countries, *Oxford Development Studies* 28(2). pp. 141-167.

Nonaka I. et Takeuchi (1995). *The Knowledge creating company*, New York, Oxford University Press.

Nordin S. (2003). *Tourism clustering and innovation: path to economic growth and development*, European tourism research institute, MID, Sweden University, Osternsund, Sweden <http://ekstranett.innovasjon Norge.no/Arenafs/tourism> ou <http://www.etour.org>

North D. (1993). Institutions and credible commitment, *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Vol. 149, No. 1, The New Institutional Economics Recent Progress: Expanding Frontiers (Mar. 1993), pp. 11-23.

OECD, 2001. *The Investment Environment in the Russian Federation. Laws, Policies and Institutions. Summary and Recommendations*, Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs, OECD.

Olagner P-J. (2008). Barcelone, ou la gastronomie comme événement touristique, in Csergo J. et Lemasson J-P. (éditeurs), *Voyages en gastronomies*, Autrement Mutations, p. 233-245.

Oliver N., Wilkinson B. (1988). *The Japanization of British Industry*, Oxford, Basil Blackwell.

Oliver R. et Lauermann J. (2017). *Failed Olympic Bids and the Transformation of Urban Space*, Lasting Legacies? Palgrave Macmillan Publishing.

Ozawa T. (1996). Japan: the Macro-IDP, Meso-IDPs and the Technology Development Path (TDP), in Dunning J., Narula R. (eds), *Foreign Direct Investment and Governments, Catalysts for Economic Restructuring*, Londres et New-York, Routledge.

Ozawa T. (1991). Europe 1992 and Japanese Multinationals: Transplanting a Subcontracting System in the Expanded Market, in Burgenmeir B., Mucchielli J.L. (Ed.), *Multinationals and Europe 1992*, Londres, Routledge, chapitre 8.

- Parent, M.M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders, *Journal of Sport Management*, vol. 22, no. 2, pp.135-164.
- Parent, M.M. (2010). Decision Making in Major Sport Events over Time: Parameters, Drivers, and Strategies, *Journal of Sport Management*, vol. 24, no. 3, pp.291-318.
- Parent, M.M. (2013). Olympic Games Stakeholder Governance and Management. In S. Frawley & D. Adair (eds.) *Managing the Olympic Games*, London: Palgrave Macmillan, pp.15-32.
- Paulré B. (2016). Les tendances innovatrices des sociétés contemporaines, *Quaderni* [En ligne], 90 | Printemps 2016, mis en ligne le 05 mai 2016, consulté le 03 mars 2020. URL : <https://journals-openedition-org.fennec.u-pem.fr/quaderni/975>.
- Pecqueur B. (2001). Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés, *Economie Rurale*, n° 261, 2001, pp. 37-49.
- Pecqueur B. (2008). Pôles de compétitivité et spécificité de la ressource technologique : une illustration grenobloise, *Géographie, économie, Société*, 2008/3, vol. 10, pp. 311-326.
- Pecqueur B. et Ternaux P. (2005). Éditorial, Mondialisation, restructuration et gouvernance territoriale, *Géographie, économie, Société*, 2005/4 Vol. 7, pp. 315-320.
- Perroux F. (1950). Economic Space: Theory and Applications, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 64, No. 1, pp. 89-104.
- Perroux F. (1955). Note sur la notion de pole de croissance, *Économie appliquée*, no 1-2, janvier-juin, pp. 307-320.
- Perroux F. (1961). *L'économie du XXè siècle*, Paris, PUF.
- Plaza B. (2000). Evaluating the influence of a large cultural artifact in the attraction of tourism: The Guggenheim Museum Case. *Urban Affairs Review*, 36 (2), pp. 264-274.
- Plaza B. (2006). The Return on Investment of the Guggenheim Museum Bilbao. *International Journal of Urban and Regional Research*, 30(2), pp. 452-467.
- Plaza B., Tironi M, et Haarich S.N (2009). Bilbao's Art Scene and the 'Guggenheim effect' Revisited. *European Planning Studies*, 17(11), pp. 1711-1729.
- Porter (2003). The Economic Performance of Regions, *Regional Studies*, Vol. 37, n°6&7, pp. 549-578, August/October.
- Porter M. (1986). *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, Paris.
- Porter M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Basic Books.
- Porter M. (1998a). Clusters and competition: New agendas for companies, governments, and institutions, in *On Competition*, (Porter Ed.) Boston: Harvard Business School Press, pp. 197-287.
- Porter M. (1998b). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, vol. 6, pp. 77-92.
- Porter M. (2000). Location, competition and economic development: local clusters in a global economy, *Economic Development Quarterly*, vol.14, n°1, février, pp.15-34.

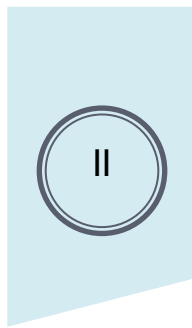
- Pournarakis M., Varsakelis N. (2004). Institutions, internationalization and FDI: the case of economies in transition, *Transnational Corporation* 13(2), pp. 77-94.
- Rakhmatova Z. (2012). *Développement local et tourisme : le cas du Pamir tadjik*, thèse de doctorat, sous la direction de N. Fabry et M. Gravari-Barbas, Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne.
- Resmini, L. (2000). The determinant of foreign direct investment in the CEECs. *Economics of Transition*, 8 (3), pp. 665–689.
- Richtie J. & Crouch G. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective, *Tourism Management*, 21 (1), pp. 1-7.
- Rodrik D. (2004). Globalization and Growth – Looking in the wrong places, *Journal of Policy Modelling*, 26, pp. 513-517.
- Rodrik D., Subramanian A. (2003). The primacy of institutions, *Finance and Development* 40 (2), pp. 31-34.
- Rosenfeld (2002) dans *A governor's guide to cluster-based economic development*. Prepared for the National Governors Association Center for Best Practices. Carrboro, North Carolina.
- Rosenfeld S. (2009). Generating Local Wealth, Opportunity, and Sustainability through Rural Clusters, *Regional Technology Strategies*, march, <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-rosenfeld-et-al.pdf> (consulté le 24 mars 2020).
- Rupnik J. (1993). *L'autre Europe, Crise et fin du communisme*, Paris, Odile Jacob.
- Santos C., Almeida A. et Teixeira A. (2008). *Searching for clusters in tourism. A quantitative methodological proposal*, FEP working papers, n°293, September, <http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/08.09.18wp293.pdf>.
- Saxonhouse G. (1993). What does Japanese trade Structure Telle Us About Japanese Trade Policy? *Journal of Economic Perspectives*, vol. 7, n°3, pp. 21-43.
- Schoales J. (2006). Alpha clusters: creative innovation in local economies, *Economic Development Quarterly*, vol.20 (2), pp. 162-177
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 20: 595–623.
- Söllvell O., Lindqvist G. et Ketels C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm, Bromma tryck AB, <http://www.cluster-research.org/greenbook.htm> (consulté le 24 mars 2020).
- Sombart W. (1954). *The economics of location*, New Haven, Connecticut, Yale University Press.
- Tansley A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, vol. 16, n°3, pp. 284-307.
- Tappi D. (2005). Clusters, adaptation and extroversion, a cognitive and entrepreneurial analysis of the Music cluster, *European Urban and Regional Studies*, 12, pp. 289-307.
- Tobelem J.M. (2010). *Le nouvel âge des musées, les institutions culturelles au défi de la gestion*. Paris: A. Colin.



- Topiol-Bensaïd A. (1996). *Les implantations japonaises en France*, Étude INSEE, G 9604, juillet.
- Torre A. (2006). Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur l'hypothèse naturaliste de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de proximité, *Régions et Développement*, n°26, pp.15-44.
- Torre A. (2018). Développement territorial et relations de proximités, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/5 Décembre, pp. 1043 à 1075.
- Trilupaityte S. (2008). *Global museums in the twenty-first century: The Guggenheim foundation and the rhetoric of cultural planning in Vilnius*, first published in Kulturos barai 9/2007 (Lithuanian version) and translated by Aurylaite K. for Eurozine. <https://www.eurozine.com/global-museums-in-the-twenty-first-century/> (consulté le 27 mars 2020).
- Trilupaityte S. (2009). Guggenheim's global travel and the appropriation of a national avant-garde for cultural planning in Vilnius. *International Journal of Cultural Policy*, 15(1), pp. 123-138.
- Turcq D. (1992). *L'inévitable partenaire japonais*, Paris, Fayard.
- Vicario L et Monje P. (2003). Another 'Guggenheim effect'? The generation of a potentially gentrifiable neighbourhood in Bilbao. *Urban Studies*, 40 (12), pp. 2383-2400.
- Vicario L. et Manuel Martinez Monje P. (2003). Another 'Guggenheim Effect'? The Generation of a Potentially Gentrifiable Neighbourhood in Bilbao. *Urban Studies*, 40(12), pp. 2383-2400.
- Virgo B. et Chernatory L. (2006). Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the City of Birmingham brand, *Brand Management*, vol. 13, n° 6, 2006, pp. 379-392.
- Vivant A. (2008). Du musée-conservateur au musée-entrepreneur. *Teoros*, 27(3), pp. 43-52.
- Wang, Z. et Swain N. (1995). The Determinants of Foreign Direct Investment in Transforming Economies: Empirical Evidence from Hungary and China. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 131(2), pp. 359-382. Retrieved March 24, 2020, from [www.jstor.org/stable/40440400](http://www.jstor.org/stable/40440400).
- Yoshinari, M. (1992). The Big Six Horizontal Keiretsu, *Japan Quarterly*, 39 (2), 186-99. halshs-00194892, version 1-7 Dec 2007.
- Yoshitomi M. (1991). Economic Functions of the Keiretsu in Japan, in Yoshitomi M. (éditeur), *Japanese Direct Investment in Europe, motives, impact and policy implications*, volume 1, Aldershot, Avebury.
- Zander, U. et Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), pp. 76-92.
- Zhang, K.H. (2001). Does foreign direct investment promote economic growth? Evidence from East Asia and Latin America, *Contemporary Economic Policy* 19 (2), pp. 175-185.
- Zimbalist, A. (2015a). *Circus Maximus: The Economic Gamble Behind Hosting the Olympics and the World Cup*, Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Zimbalist, A. (2015b, March 20). Olympics Numbers Don't Add Up. *Boston Globe*. Retrieved from <https://www.bostonglobe.com/opinion/2015/03/20/olympics-numbers-don-add/BqrAaenp4tKK3Q7ASU5OrJ/story.html>.

Zimmermann J-B. (2002). Grappes d'entreprise et petits mondes, une affaire de proximité, *Revue économique*, vol 53, no 3, mai, pp. 517-524.

Zirin, D. (2014). *Brazil's Dance with the Devil: The World Cup, the Olympics, and the Fight for Democracy*, Chicago, IL: Haymarket Books.



## Volume II

# **Partie réflexive et Programmatique de recherche**

« S'intéresser à la communication, c'est accepter de voir le monde autrement. »

*D. Wolton (2019). Manifeste, Hermès, La Revue, vol. 3, n° 85, p. 11.*

# INTRODUCTION

D'un point de vue informationnel, nos premiers travaux ont surtout consisté à analyser l'information existante en vue de comprendre les flux et les déterminants des implantations des firmes à l'étranger ou encore la gestion de l'information par les firmes étrangères, que ce soit les entreprises japonaises organisées en réseau (*Keiretsu*) ou les investisseurs occidentaux implantés dans les pays en transition (Cf. Volume I).

Notre intégration d'abord à l'ISIS puis surtout au DICEN-Idf nous a permis d'accorder une plus grande place aux aspects informationnels et organisationnels comme en témoignent nos travaux sur l'attractivité des territoires, sur les clusters de tourisme ou plus récemment sur la *smart city / destination*, étape indispensable pour amorcer une réflexion sur le territoire « sage » concept que nous souhaitons développer car porteur de sens et d'enjeux info-communicationnels.

Notre projet global vise à renouveler le lien entre Territoires et Tourisme par le prisme de l'intelligence économique. Plus précisément, il s'agit d'inscrire nos recherches dans le champ de l'intelligence économique territoriale, propre aux SIC (Deprez 2014, Girardot, 2004; Bertacchini, 2010).

L'ancrage à la discipline des sciences de l'information et de la communication doit cependant être affirmé et c'est l'objet de ce présent volume II que de le faire. Comme nous allons avoir l'occasion de le développer, quatre points forts émergent de notre positionnement :

Le cadre conceptuel d'analyse retenu est celui de l'activité de services, le tourisme, en lien avec la société des services (post-modernisme) à l'ère de la transformation numérique. Ce contexte pose la question des enjeux de la maîtrise de l'information dans un contexte de surabondance d'information. Elle pose aussi la question des tensions permanentes entre des logiques différentes (économique, technique, technologique, professionnelle, recherche d'efficacité, etc.) et des échelles différentes (ville, destinations, territoires). Elle impose l'adoption d'un cadre conceptuel faisant acte de la complexité du monde.

Ce contexte (re)pose la question du niveau d'analyse et en particulier du prisme d'entrée pour comprendre les interactions. Nous privilégions deux niveaux. Premièrement celui des organisations notamment des réseaux d'acteurs localisés. Le réseau, au-delà de sa structure et de sa fonctionnalité est de plus en plus appréhendé en termes de projet d'information-communication voire de gouvernance adaptative pour dépasser les frontières, les cloisonnements. Deuxièmement, la ville et le territoire intelligent au sens où cette intelligence reflète non seulement des aptitudes technologiques mais surtout un agencement de dispositifs et des mises en capacités d'agir. Quel que soit le niveau (réseau / territoire), il s'agit d'observer et d'analyser les conditions de l'émergence de représentations économiques, sociales et culturelles convergentes.

La spécificité information-communication des phénomènes étudiés est d'abord marquée au niveau de la production collective d'information (Données numériques, information, connaissances, savoirs tacites, compétences) et au niveau de l'organisation en réseau.

Pour cette dernière, notamment le cluster, une priorité est accordée au processus communicationnel de type coordination, animation, valeur ajoutée collective, perspectives partagées, confiance et gouvernance.

L'ancrage territorial, ou la prise en compte d'un contexte spatio-économico-socialo-culturel spécifique, revêt une importance cruciale pour cerner et appréhender les interactions localisées. Cette contextualisation est un prérequis à la mise en place d'une démarche d'intelligence territoriale capable de proposer un cadre d'action qui fasse sens (signification) et qui procure une vision à long terme (direction).

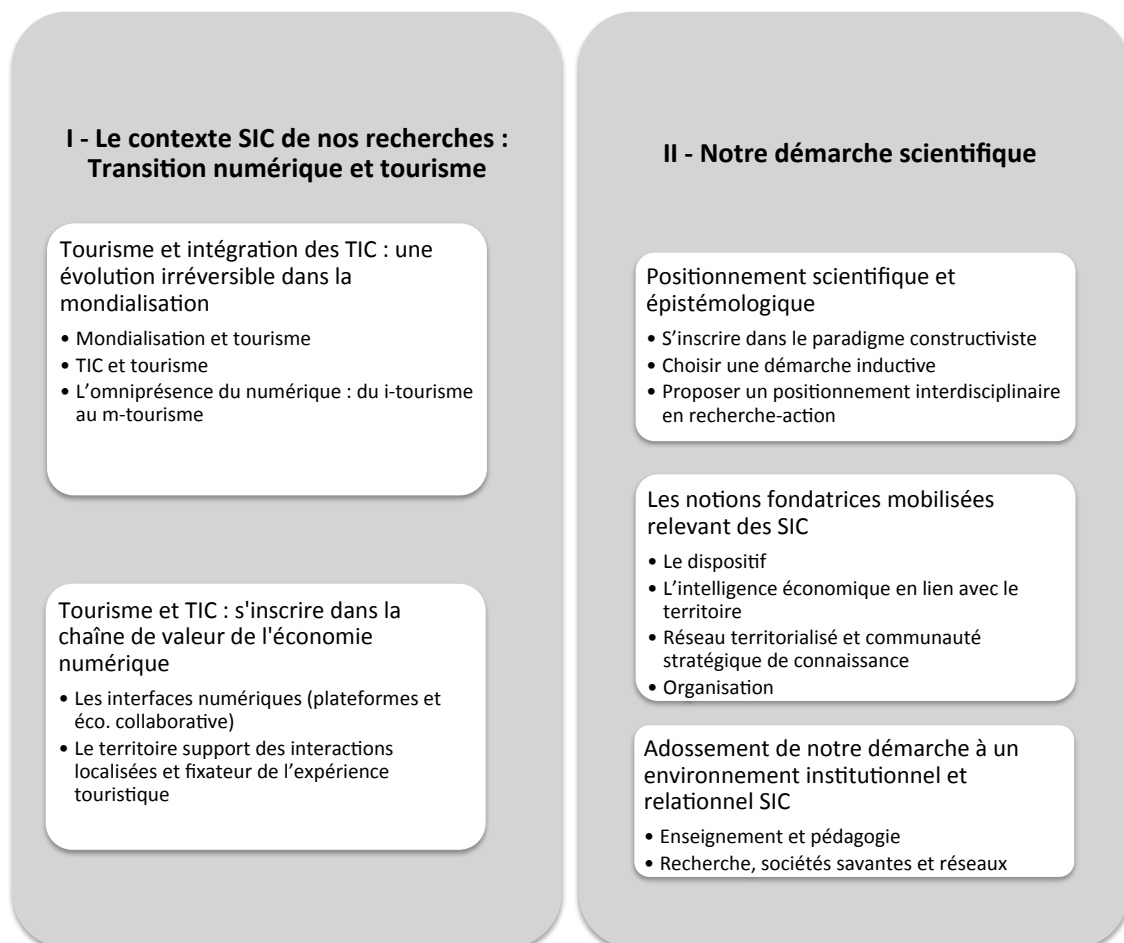
Ce volume est composé de deux parties. La première (I) présente notre positionnement théorique et scientifique au regard de la discipline des SIC tandis que la deuxième (II) explicitera notre recherche programmatique qui vise à proposer une lecture SIC du lien tourisme et territoires. Des extraits de publications ponctueront cette dernière partie et une sélection de textes publiés ou à paraître concluront ce volume.

# I

## NOTRE POSITIONNEMENT THEORIQUE ET SCIENTIFIQUE AU REGARD DE LA DISCIPLINE DES SIC

Comme le résume la Figure II.1, dans un premier temps, nous présenterons le contexte SIC de nos recherches en tourisme en lien avec les grandes évolutions sociétales et technologiques du XXI<sup>ème</sup> siècle. Dans un deuxième point, nous développerons l'ancrage SIC de nos travaux en termes de méthode, de posture, de choix d'un cadre de réflexion articulé autour de notions fondatrices relevant des SIC et d'adossement de notre démarche à un environnement institutionnel et relationnel (enseignement, recherche, réseaux) au sein des SIC.

Figure II.1 - Vue synthétique du volume II



Source : auteure

## Section I - Le contexte SIC de nos recherches : Transition numérique et tourisme

---

L'ère post-industrielle (Cohen 2019) dans laquelle nous vivons fait référence à un monde en totale transformation tirée par le numérique ce que Schwab (2017) qualifie de « *quatrième révolution industrielle* »<sup>9</sup>. Selon le Conseil national du Numérique, la transformation numérique fait référence à la capacité des acteurs à bénéficier du numérique comme levier de croissance et de compétitivité des organisations et des territoires. Comme le souligne le Rapport Lemoine (2004, p.16) la transformation numérique « *combine des effets d'automatisation, de dématérialisation et de réorganisation des schémas d'intermédiation. Chacune de ces trois familles d'effets interagit avec les deux autres et se renforce dans cette interaction.* ». Toujours selon ce rapport, elle « *représente une nouvelle étape de la profonde réorganisation économique et sociale engagée depuis plusieurs décennies sous l'effet des technologies d'information.* » Rapport Lemoine (2014, p. 49).

Pour leur part, Bockshecker et al. (2018, p.9) définissent cette transformation comme « *un processus de changements organisationnels ou sociétaux induits par les innovations et les développements des technologies de l'information et de la communication* ». En effet, de par son ampleur, son échelle, son envergure et ses impacts, cette transformation numérique affecte de manière transversale nombre de secteurs (industrie, services, agriculture, culture, santé, etc.) de notre société (Bourret, Fabry et Meyer 2021, Brender 2020) et les organisations notamment les entreprises (Smallwood 2014, Besson 2016, Besson et al. 2017). Les organisations que ce soit en matière d'organisation du travail (Alsène 1990, Benghozi et Cohendet 1999, Benghozi et al. 2000, Eyraud et al. 1988, Flichy 2019), de conduite de changement (Benoit et al. 2019) et de mode de coordination (Bobillier-Chaumont 2003, Metzger 2010), de pratiques professionnelles (Bourret 2010), ont été soumises à des changements brutaux et irréversibles (Carayol 2004). Lezon Rivière et al. (2020, p.43) le confirment en écrivant que « *Dans la littérature, la transformation numérique des organisations recouvre des changements profonds de leurs processus (dématérialisation, automatisation, etc.), leur culture, leurs structures internes, de la façon de travailler (collaboration, agilité, etc.) et d'innover (nouveaux produits et services, évolution de la relation client et du modèle économique, etc.). De nouveaux modes de travail et des pratiques informationnelles se développent dans ce contexte se caractérisant par l'hyperconnectivité, la disponibilité d'une masse d'information, à tout moment et partout, et les risques renforcés.* » En définitive, comme le souligne Thieulin (2018, p. 22) nous sommes en présence d'une « *révolution dans la manière de produire et de collaborer.* »

Les parties prenantes du tourisme n'échappent pas aux changements radicaux en cours. Pour l'OCDE et l'Organisation Mondiale du Tourisme, le tourisme concerne « *l'ensemble des activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des 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* »<sup>10</sup>. Cette définition

---

<sup>9</sup> La première révolution industrielle a été tirée par la vapeur, la seconde par l'électricité et le pétrole, la troisième par les nouveaux matériaux et moyens de transmissions (Internet). Tardieu (2016) se réfère à Serres (2012) parle de « troisième révolution digitale », la première révolution étant le support d'écriture, la seconde le support d'imprimerie et la troisième le support d'information. Pour sa part Rifkin (2012) parle de troisième révolution industrielle. Les consultants parlent aussi d'industrie 4.0 (PWC, 2016).

<sup>10</sup> Source : <https://www.unwto.org/fr/glossary-tourism-terms> (traduction de l'auteur)

fait consensus et est reprise par toutes les instances institutionnelles nationales et internationales. Elle ne met cependant pas assez en avant le fait que le tourisme est une activité transversale qui s'appuie sur un système économique complexe composé d'acteurs hétérogènes et atomisés.

Bien qu'ils aient été exposés très tôt à la transformation numérique, ces parties prenantes du tourisme n'ont de cesse de devoir innover pour demeurer concurrentielles dans la mondialisation et s'inscrire durablement dans la transition numérique, ce qui peut poser problème aux organisations de petite taille. Selon Zacklad et al. (2020, p.2), cette transition numérique des organisations « *est une tendance lourde depuis plusieurs années. Nous considérons qu'elle ne se confond pas avec le long procès d'informatisation de la production industrielle et tertiaire qui se poursuit en parallèle. En effet, en exploitant les opportunités de l'internet, du web et du cloud, elle se déploie via des applications légères, souvent basées sur l'informatique en nuage (cloud) et en partie indépendantes du Système d'Information traditionnel et de ses progiciels de gestion intégrés (ERP), mais surtout d'une démarche qui donne le pouvoir aux métiers et aux utilisateurs dans des logiques dites agiles ou collaborative. Elle correspond à une triple transformation des filières, du management et du travail.* »

Le tourisme, secteur économique parmi les plus transversaux, est la fois témoin et protagoniste de la transition numérique. L'intrusion d'Internet et des Technologies de l'Information et de la Communication<sup>11</sup> (désormais TIC) dans le tourisme a créé un véritable séisme car il a fallu que les acteurs du tourisme les adoptent et les intègrent rapidement à leurs stratégies et ce de manière irréversible. Pour les organisations touristiques publiques et privées, les TIC ont offert des outils indispensables et très puissants pour la gestion, la logistique, la commercialisation, la vente, la distribution et le marketing mais surtout pour redéfinir leurs stratégies et redonner du sens à leurs métiers. Cette transition en donnant naissance à un touriste<sup>12</sup> plus autonome, hypermoderne et hyper-connecté (Jauréguiberry et Lachance 2016) et de plus en plus exigeant, impose la fourniture de services de plus en plus personnalisés (Michaud, 2013).

Pour les acteurs du tourisme qui ont su relever ce défi, la transition numérique constitue désormais un formidable levier de croissance plus qualitative et plus durable. Nous allons voir que le secteur du tourisme doit non seulement composer avec le numérique (1) mais qu'il doit s'insérer dans la chaîne de valeur de l'économie numérique (2) parce que comme le souligne Thieulin (2018, p. 19), « *la révolution numérique ne saurait se réduire à une simple révolution technique. C'est avant tout une révolution des pouvoirs* » qui bénéficie de manière inégale aux acteurs.

---

<sup>11</sup> Comme le souligne Lienard (2018, p.9), les « Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont des dispositifs sociotechniques qui permettent d'accéder notamment à une grande variété de Réseaux Sociaux Numériques qui génèrent eux-mêmes des usages et des pratiques techno et sociodiscursives plurielles. »

<sup>12</sup> Un touriste est une construction statistique (convention) et une catégorie de population qui se différencie de la population permanente ou « résidente ». Sa définition est désormais internationalement stabilisée grâce à l'Organisation internationale du tourisme. Le touriste est un visiteur qui séjourne à destination au moins une nuit. S'il ne séjourne pas, il est un excursionniste (visiteur à la journée).



## 1. Tourisme et intégration des TIC : une évolution irréversible dans la mondialisation

La mondialisation est la caractéristique du capitalisme contemporain. Elle constitue le cadre de base qui insère d'emblée le tourisme dans une dimension internationale que l'intégration des TIC va amplifier.

### 1.1. Mondialisation et tourisme

D'un point de vue économique, la mondialisation est l'accélération du développement de l'activité économique à l'échelle internationale (Michalet 2003). Ce n'est pas un phénomène nouveau mais une variante contemporaine du capitalisme qui débute en 1990. La mondialisation succède à l'économie multinationale (1960's aux 1990's) qui elle-même a succédé à l'économie internationale (16<sup>ème</sup> aux 1960's). Comment l'écrivent Colletis et Pecqueur (2018, p.1002) « *dans la mondialisation tout bouge : les biens et les services mais aussi ce que l'on a coutume de désigner comme les 'facteurs'* ».

Les manifestations de la mondialisation sont nombreuses (Brender 2020). Citons l'augmentation des mouvements de biens, de capitaux et de services via les échanges et les investissements internationaux et surtout la mobilité simultanée des facteurs (travail, entreprises) et des capitaux. Les biens échangés sont de plus en plus incorporels qu'il s'agisse des droits de propriété et des compétences côté sphère réelle ou des capitaux côté sphère financière. La multiplication des migrations humaines est une autre manifestation de la mondialisation avec des tendances contraires. On observe un développement des migrations Nord-Nord et dans une certaine mesure Est-Ouest (qualifications, tourisme) et parallèlement de fortes restrictions sur les migrations Sud-Nord (immigration, migrations). Enfin, l'intégration des facteurs sociaux et culturels dans la concurrence mondiale par la mise en compétition des systèmes sociaux rend la mondialisation particulièrement anxiogène auprès des populations fragilisées par la concurrence par les coûts.

Les éléments facilitateurs de la mondialisation sont d'une part la levée d'obstacles aux échanges (baisse des droits de douane) et aux mouvements de capitaux (mouvement de déréglementations) qui ont engendré une libéralisation des législations nationales et l'ouverture de nombreux marchés à la concurrence (télécom, transports, électricité, etc.). La libéralisation a aussi concerné le marché du travail ainsi que les politiques qui régissent la concurrence. Ces levées d'obstacles ont facilité les mobilités et les échanges internationaux. Ces mobilités ont été portées par les progrès techniques dans les moyens de transports aériens (gros porteurs A380), ferroviaires (TGV) et maritimes (cargos containers, bateaux de croisière géants) et par le développement des TIC et leur adoption par les acteurs économiques.

Par ailleurs, la mondialisation invite à une relecture des distances géographiques et des hiérarchies régionales. Hormis la persistance des fuseaux horaires, les distances géographiques sont de moins en moins importantes en raison des moyens de transports et des TIC qui permettent des liaisons et interactions en temps réel ; tandis que les distances culturelles, religieuses, organisationnelles et technologiques deviennent de plus en plus importantes.

Le tourisme est le reflet de cette mondialisation d'un double point de vue : celui des voyages et celui du secteur du tourisme. Lorsqu'on parle de mondialisation des voyages,

on s'intéresse aux flux touristiques internationaux et à la provenance / destination des touristes. Lorsqu'on parle de la mondialisation du secteur du tourisme, on s'intéresse aux stratégies internationales déployées par les acteurs du tourisme (Fletcher et Westlake, 2006).

S'agissant de la mondialisation des voyages, les statistiques internationales sur le tourisme, comme sur les investissements directs étrangers des entreprises, débutent dans les années 1950<sup>13</sup>. Sur la période comprise entre 1950 et 2010, on observe une très forte croissance du tourisme puisqu'on est passé de 25 millions d'arrivées en 1950 à 1 milliard en 2010 et 1,5 milliard en 2019. Ces arrivées de touristes se font majoritairement au sein des pays développés dont l'Europe qui en a accueilli 51%. Pour sa part, la France a accueilli 90 millions de visiteurs internationaux en 2019 (Outre-mer inclus), ce qui en faisait la première destination touristique internationale avant la crise sanitaire de la Covid-19.

On observe toutefois l'émergence de l'Asie alimentée par le tourisme intra-asiatique, ce qui amène à faire un lien incontournable entre le niveau de développement économique d'un pays et la capacité à voyager de ses résidents notamment les classes moyennes. Malgré la mondialisation et la démocratisation des voyages, une inégale mise en tourisme du monde, un inégal accès au tourisme et par extension un inégal bénéfice du tourisme persistent. Si le tourisme est mondial, rien ne dit qu'il soit devenu universel.

La mondialisation du secteur touristique s'intéresse aux grands acteurs du tourisme qui sont en mesure de bénéficier de la mondialisation et sont de plus en plus internationalisés (implantations multi-sites). Il s'agit, pour l'essentiel, des compagnies de transports (aérien, maritime, ferroviaire, routier), des chaînes hôtelières et des voyagistes. Pour eux la mondialisation signifie repousser les limites des marchés. Cette stratégie est facilitée par le changement de modèle économique plus axé sur le management des flux et des hommes (des talents) et moins sur celui des locaux (*facility management*) et sur les nouvelles techniques d'optimisation des recettes (*revenue management* et *yield management*) facilitée par les TIC.

## 1.2. Transformation numérique et tourisme

L'intégration des TIC dans le tourisme a concerné de nombreux domaines notamment les *process*, les procédés, la gestion de la relation client, la conception et la commercialisation des produits touristiques, la valorisation du patrimoine et du territoire. Ce qui est inédit c'est la rapidité avec laquelle les changements ont été opérés de manière radicale et irréversible.

Les TIC ont d'abord contribué à améliorer la performance et la productivité des facteurs de productions et des unités économiques via l'automatisation mais surtout les innovations de procédés (*yield management*), les innovations managériales (*revenue management*, techniques de fidélisation de la clientèle, marketing digital), les innovations de méthode logistique (hub aériens, gestion hôtelière en particulier la gestion des stocks et des fluides), les innovations de réservations en ligne (Global Distribution Services). Le tourisme peut être considéré comme le secteur pionnier en matière de réservation des vols et des hôtels en ligne (hors agences). L'apparition des compagnies aériennes *low-costs* constitue une des

---

<sup>13</sup> Les statistiques internationales du tourisme sont annuellement publiées par l'agence des Nations-Unies dédiée au tourisme : l'organisation Mondiale du tourisme (<https://www.unwto.org>) sur la base des statistiques nationales établies la plupart des pays. Le World Travel & Tourism Council publie également des statistiques fournies par les acteurs privés du tourisme (<https://www.wttc.org>).

vitrines les plus emblématiques des mobilités touristiques à l'ère numérique. En effet, les GDS (Amadeus, Sabre, Galileo, Travelport, Pagasus, Woldspan) permettent un accès en temps réel aux prestations, à leurs disponibilités et à leur prix en totale désintermédiation donc en l'absence de réseau physique de vente ce qui contribue à réduire les coûts de transactions.

Les TIC ont bouleversé les méthodes de travail, ont contribué à l'émergence de nouveaux emplois (data scientists, emplois autour de l'intelligence artificielle et du web sémantique, de la logistique, etc.) adossés à de nouvelles ressources (les données) et compétences (Fabry, 2017) et à la fragilisation d'autres emplois plus traditionnels victimes de la désintermédiation (agences de voyages, agences, intermédiaires, etc.).

Les TIC ont enfin contribué à redéfinir et affiner l'offre touristique grâce au recours au Web interactif (2.0), aux services géolocalisés, à l'accueil numérique, aux aides au guidage et à l'interprétariat, aux visites virtuelles ou encore à la réalité augmentée. Le champ des possibles semble loin d'être clos avec le développement de l'Internet des objets, de la reconnaissance vocale ou de l'intelligence artificielle.

L'omniprésence du numérique nous invite à prendre en considération trois dimensions : le i-tourisme, le e-tourisme et le m-tourisme. Le touriste se retrouve de plus en plus à utiliser les trois, qu'il surfe sur Internet de son salon, de son poste de travail, de sa tablette ou de son téléphone mobile.

### **1.3. L'omniprésence du numérique : du i-tourisme au m-tourisme**

Si on se réfère à la notion de cycle de décision du touriste, dérivé du modèle de Engel, Blackwell et Kollat (1990) ou Howard (1994) - qui commence avec le rêve et le désir de voyage, en passant par les recherches, la planification / réservation, la préparation du voyage, le voyage lui-même et se termine par le retour - on peut mettre en avant trois types de tourisme porté par le numérique : le i-tourisme (i pour Internet/information), le e-tourisme (e pour électronique) et le m-tourisme (m pour Mobile).

Le i-tourisme permet au touriste de préparer son voyage, de s'informer en amont, de trouver de l'inspiration. Quasiment tous les territoires touristiques ont un site internet qui informe les futurs visiteurs (Köchling 2020). Ce type de tourisme favorise l'émergence de nouveaux acteurs tels les comparateurs de prix et les métamoteurs de recherche (EasyVoyage, Sprice, Kelkoo, Trivago, Google Flights, Kayak, etc.). Il stimule le développement des éditions électroniques de guides touristiques (Guide du Routard, Lonely Planet) qui peuvent être actualisées au fil de l'eau. Il facilite le développement de sites de communautés de voyageurs (blogs, forums, carnets de voyage, réseaux sociaux) produits et alimentés par les internautes et les influenceurs. Le i-tourisme s'appuie sur le développement d'outils cartographiques interactifs (Google maps, Google earth, Mappy, etc.) et sur la présence d'opérateurs de mobilité (aéroports, gares, ports, transports publics, etc.) qui opèrent leur mue numérique en prodiguant conseils et en développant des services aux voyageurs.

Le e-Tourisme permet au touriste d'acheter, de réserver et de payer de manière sécurisée des prestations (Visa, Mastercard, Amex, Paypal, Alipay, etc.). Il permet aux offreurs communément appelés OTA (*Online Travel Agency*) de vendre des produits et des prestations touristiques aux clients (billets, hébergements, location de voitures, packages, etc.) via des sites web spécialisés de réservations en ligne (Expedia, Priceline, Booking,

Hôtel.com, etc.). Les transporteurs, les hébergeurs et les voyageurs ou tout autre acteur en lien avec le tourisme peuvent également vendre leurs prestations en ligne. Le e-tourisme a ouvert une fenêtre d'opportunité à l'entrée de nouveaux acteurs tels les gestionnaires de plateformes numériques. Dans cette catégorie, on distingue deux types de plateformes. Les *plateformes de distribution* qui assurent les réservations sur Internet et négocient les tarifs avec les compagnies, les hôteliers ou les tour-opérateurs (Booking, Hôtel.com, etc), tandis que les *plateformes de services* sont liées aux mobilités collaboratives (Blablacar, etc.), à la location d'hébergements entre particuliers (Airbnb, HomeAway, Housetrip ou, sur un créneau haut de gamme, the Collectionnist) ou à la fourniture de services à la demande (conciergerie, etc.). Dans la terminologie de Botsman et Rogers (2010), ces plateformes de services se décomposent en plateformes « de partage » et plateformes « à la demande ». Les canaux de distribution tendent à se diversifier avec l'arrivée sur le marché des prescripteurs (voyageurs potentiels) appartenant à la génération des *Millenials*. Les entreprises touristiques cherchent à les atteindre directement là où ils se trouvent, sur Snapchat, Instagram, WeChat, Twitter, ou encore TikTok. Ces nouvelles interactions entre consommateurs et entreprises touristiques (de la découverte, à la réservation puis au paiement voire à la notation/critique) se fait de plus en plus en dehors du web traditionnel et de l'ordinateur fixe car plus d'un tiers des réservations se font depuis les mobiles.

Le M-tourisme permet au touriste de configurer son voyage une fois à destination, de rencontrer des résidents (*Greeters*), de consommer localement (shopping, bars, restaurants, Loisirs, etc.) selon le triptyque SoLoMo (Social, Local, Mobile). Il peut se déplacer sur le territoire grâce à des applications pour Smartphones ou tablettes alliant géolocalisation, information en temps réel (transports publics, horaires de visites, météo, points d'intérêt touristiques, etc.) et offre de services associés et complémentaires aux prestations déjà achetées (billetterie, guidages, traiteurs, conciergerie, etc.). Il permet aux lieux touristiques de valoriser les ressources locales par la reconstitution historique, la réalité augmentée, l'accueil et le guidage numérique, le *storytelling*, la mise en valeur du patrimoine naturel, bâti ou culturel.

Le web 2.0 a bien engendré un nouvel environnement sociotechnique et économique tiré par les techniques et de plus en plus par les usages. Les TIC procurent non seulement des nouveaux outils (hardware, software, infoware et netware) mais aussi de nouvelles approches pour gérer les ressources d'une destination, pour améliorer l'expérience touristique, la qualité de résidence des habitants permanents pour initier des interactions entre les diverses parties-prenantes de la destination. Avec le tourisme la « *mobilité virtuelle se superpose à la mobilité corporelle* » (Adoue, 2016, p.92). Le tourisme est l'activité qui rend la transformation numérique à la fois radicale et irréversible. Cette transformation impose non seulement une nouvelle insertion dans la chaîne de valeur du tourisme mais aussi une autre lecture de la notion de territoire. En effet, comme Virilio (1976) l'a très tôt perçu, le déploiement des TIC et de leurs usages effacent les distances géographiques au profit de la vitesse, de la réactivité voire de l'immédiateté.

## **2. Transition numérique : s'inscrire dans la chaîne de valeur de l'économie numérique**

La chaîne de valeur, concept emprunté à Porter (1986, 1990), est remodelée par le numérique. Dans son rapport, *Digital Transformation Initiative – Aviation, Travel and Tourism Industry*, le World Economic Forum (2017) indique qu'entre 2016 et 2025, le numérique va créer près de 305 milliards de US dollars de valeur pour l'industrie touristique grâce à une

rentabilité accrue, et un tiers de cette valeur va passer des acteurs traditionnels de l'industrie touristiques à de nouveaux concurrents en ligne. Ainsi, l'irruption des TIC et le basculement sur le numérique constituent une disruption irréversible qui fait éclater les modèles économiques traditionnels et modifie la chaîne de valeur souvent au profit des gestionnaires des plateformes numériques. Parallèlement, les services touristiques de plates-formes privées issue de l'économie de partage ne cessent de prendre de l'importance, ce qui est à l'origine d'un certain « retour » du territoire et de ses résidents et pose la question du positionnement des acteurs du tourisme dans le paysage numérique. En d'autres termes, le tourisme est un secteur en pleine recomposition de sa chaîne de valeur et doit réinventer les intermédiations avec de nouveaux acteurs entrants (transition numérique). L'omniprésence du numérique se caractérise par la prédominance des plateformes devenues des interfaces incontournables pour les acteurs du tourisme et par le regain d'importance pris par les individus (2.1). Pour sa part, le territoire (re)prend une importance inédite tant dans sa dimension physique que numérique (2.2).

## 2.1. Les interfaces numériques

### Les plateformes de services, nouvelles entrantes

Selon la terminologie de Botsman et Rogers (2010), les plateformes de services se décomposent en plateformes « de partage » et plateformes « à la demande ». Le tourisme est essentiellement concerné par les plateformes de services liées aux mobilités collaboratives (covoiturage), à la location d'hébergements entre particuliers ou à la fourniture de services à la demande (conciergerie, guidage, restauration, VTC, etc.). Toutes ces variantes, à vocation plus ou moins marchande, peuvent être considérées comme des plateformes bifaces (Malardé et Pénard 2019).

D'un point de vue économique, une plateforme est un « marché bifaces » ou « multi-faces » (Rocher et Tirole 2006, Tirole 2016) développée par un opérateur qui a investi dans une infrastructure numérique. Cette infrastructure permet à des utilisateurs d'interagir entre eux, moyennant inscription, respect de conditions d'accès et d'usage. La plateforme s'adresse à deux « faces » : d'une part l'utilisateur d'un produit ou d'un service et de l'autre le fournisseur du bien ou du service. L'activité s'adresse à une multitude de clients et de fournisseurs sans contrainte de localisation et de supports (PC, mobiles, tablettes). La plateforme est un dispositif d'intermédiation entre particuliers. C'est un choix organisationnel disruptif (Autenne et De Ghellinck 2019).

Flichy (2019, p.176) propose une lecture sociotechnique de la plateforme numérique en précisant qu'elle « *est structurée par un algorithme qui rapproche l'offre et la demande et organise l'activité*. Pour Beuscart et Flichy (2018, p.11), « *Le terme de plateforme désigne ainsi une gamme d'agencements très variés qui, selon les terrains et selon l'angle de vue adopté, se caractérise par leur ouverture et leur plasticité, mais aussi par leur pouvoir de contrainte et de structuration des mondes sociaux.* »

Les interactions en face-à-face entre les usagers et les fournisseurs se font essentiellement hors plateforme (Malardé et Pénard 2019). Dans le cas de Blablacar (plateforme de covoiturage), les interactions se font pendant le trajet, tandis que dans le cas des plateformes d'hébergement (Airbnb), le propriétaire du logement peut entrer en relation directe avec le « client » lors de son accueil / installation mais l'entrée dans les lieux peut se faire ne

manière autonome, sur consignes du propriétaire. Par ailleurs, de plus en plus d'études montrent que les plateformes s'adressent à des publics « neufs » relativement à l'offre traditionnelle ce qui tendrait à atténuer le fait que les plateformes soient des concurrentes déloyales pour les acteurs traditionnels (hôtels, taxis). Louvet et Jacquemain (2015) montrent qu'il s'agit de nouveaux services pour une clientèle différente, ce que corroborent les statistiques de Airbnb<sup>14</sup> qui montrent, à l'échelle mondiale, que l'offre de logements se diffuse dans toute la ville alors que l'offre hôtelière est plus centralisée, au risque de provoquer une gentrification des centres villes (Paquot 2016, Petithomme 2019).

La plateforme joue des rôles multiples. Il s'agit d'instaurer de la confiance indispensable à la généralisation de l'utilisation de la plateforme (donc de sa renommée) et d'offrir des services et des fonctionnalités dérivés de l'exploitation des données. De ce fait, les avantages de la plateforme pour une face génèrent des avantages pour les autres faces. Comme le souligne Tardieu (2016, p.34), « *De nouveaux marchés émergent grâce à l'économie de la donnée qui s'appuie sur les marchés bifaces* ». Le tourisme en est une parfaite illustration.

Internet étant rapidement devenu incontournable pour le tourisme, il a permis à de nouveaux entrants, les plateformes numériques, de saisir des fenêtres d'opportunité lucratives. Ces plateformes numériques sont devenues si importantes, qu'il devient difficile à un acteur du tourisme de les ignorer voire de les contourner pour accéder à la clientèle nationale et internationale. Désormais, la chaîne de valeur numérique porte moins sur la création de richesse que sur l'intermédiation et l'aptitude à créer un modèle économique alternatif (Jacobides et al. 2019, Sutherland et Jarrahi 2018). Cette intermédiation est aussi à l'origine du changement du mode de rémunération des intermédiaires (indépendants et *freelance* VS salariat), de l'*ubérisation* et plus généralement de l'éclatement des frontières du travail (Tardieu 2016) voire de l'émergence du « travail ouvert » (Flichy 2017) ou enfin du statut même des opérateurs de plateformes (Dogru et al. 2020).

En fait ce nouveau modèle contribue à marginaliser l'intermédiation traditionnelle des agences de voyages ou événementielles. Avec Internet (sous réserve de visibilité et de bon référencement sur le web), les prestataires et les réceptifs sont en mesure d'entrer directement en relation avec les clients et/ou les agences via les plateformes. Les acteurs de la chaîne restent interdépendants mais deviennent des électrons libres par rapport à l'assembleur final. Ils peuvent vendre directement leurs prestations et élargir leur base de clientèle en pratiquant à la fois le BtoB (business to business) et le BtoC (business to consumer), en allant à la rencontre de leurs clients sur divers réseaux sociaux et plateformes (Cf. Evaneos). En fait avec les plateformes, nous comprenons que la nouveauté réside moins dans le contenu de la prestation touristique que dans les dispositifs innovants de mise à disposition des services rendus à la clientèle. Ces plateformes arrivent à se hisser parmi les acteurs clés du tourisme et de la mobilité parce qu'elles sont en mesure de capter les usages voire de les anticiper.

Selon Thieulin (2018, p. 23), ces plateformes « *sont des catalyseurs d'innovation, qu'elles impulsent les interactions sociales dans la société de l'information et qu'elles proposent des fonctionnalités de grande valeur, on ne saurait dire qu'elles ne participent pas positivement, par leur innovation, au développement de l'économie de la société en général.* » Le recours aux plateformes fait écho à ce que Ellul (1965) qualifie « d'ambivalence de la technique ». En effet, les plateformes apportent leur lot de modernité, facilitent l'accès aux produits,

---

<sup>14</sup> <http://insideairbnb.com/about.html>

valorisent les destinations et donnent une visibilité à des acteurs décentralisés. Mais ces plateformes changent les règles du jeu de la concurrence (Altinay et Taheri 2018), dépossèdent les destinations de la gestion des flux entrants (sur-tourisme) et marginalisent donc fragilisent les intermédiations antérieures (hôtels, restaurants, compagnies aériennes, compagnies de locations de voitures, etc) qui ne sauraient pas composer avec leur nouvel environnement sociotechnique.

### **L'entrisme des individus porté par l'économie collaborative**

Les résidents, qui étaient les parents pauvres du tourisme réceptif traditionnel, deviennent, grâce à Internet et au développement de l'économie collaborative, des acteurs directs de l'accueil touristique. Ils sont en mesure de fournir des prestations en CtoC (consummer to consumer) en matière de logement entre particuliers (Airbnb, Couchsurfing, etc.), d'accueil guidé des touristes désireux de sortir des sentiers battus (Greeters, ToursByLocals), de restauration à domicile (Vizeat, Eatwith), de prêt de voitures (OuiCar), etc. Ces habitants proposent aux visiteurs de vivre comme des locaux (Paulauskaite et al. 2017).

Cet entrisme s'adosse sur l'économie collaborative (*Sharing economy*) qui donne la possibilité aux individus d'utiliser le bien d'autrui (voitures, appartement, objet, etc.) moyennant rémunération (Rifkin 2005). Cela permet aux avoirs sous-utilisés ou dormants, ce que les anglo-saxons qualifient de *dead capital*, de devenir plus « productifs » car « rémunérés » au prorata de l'usage. Ce type d'échange reflète une économie décentralisée, organisée en réseaux auquel correspond un mode de vie pour lequel l'usage prime sur la possession. Rifkin (2015) qualifie de « société du coût marginal zéro » cette économie où les citoyens, guidés par la valeur d'usage et non la propriété, deviennent alternativement producteurs et consommateurs de biens, de services et de data. Malardé et Pénard (2019) ont montré que l'économie collaborative concerne essentiellement les individus jeunes, éduqués et relativement aisés. Il s'agit donc plus d'un choix (remplacer la propriété par l'usage) que d'une contrainte économique. En revanche il peut s'agir d'une posture engagée et d'une quête de sens. La consommation collaborative peut contribuer à la lutte contre le gaspillage en proposant une alternative à la surproduction et à la surconsommation et peut œuvrer en faveur du développement durable (Belk, 2015 ; Binninger et al. 2015 ; Hamari et al. 2015, Peugeot et al. 2015, Böcker et Meelen, 2017). La location, le prêt, le don, le troc ou le partage entre consommateurs remplacent l'achat d'un bien ou d'un service (Bardhi et Eckhardt 2012 ; Bardhi et al. 2012 ; Guillard et Roux, 2015 ; Jacquet 2015). Forme alternative non dénuée de préoccupations marchandes pour les uns car source de revenus additionnels (Borel et al. 2015, Belk 2014) ou contre-culture pour d'autres (Dabadie et Robert-Demontrond 2016), la consommation collaborative est une pratique courante en tourisme portée par les particuliers (Fabry 2016, Decrop et al. 2018). En effet, on attribue de plus en plus à l'économie collaborative et aux plateformes d'une part la gentrification des centres villes urbains touristiques et de l'autre l'apparition du phénomène de sur-tourisme (Koens et al. 2018, Szromek et al. 2019). En tout cas l'économie collaborative constitue une remise en cause totale de l'écosystème touristique (Almeida-Santana et Moreno-Gil 2017, Baggio et Del Chiappa 2014, Gretzel 2019, Gutierrez-Tano et al. 2019, Moreno-Gil et Andres Coca-Stefaniak 2020).

Le numérique n'est pas seulement une affaire de technologie mais surtout une affaire sociale qui place l'utilisateur connecté au centre du dispositif car il est à la fois consommateur, créateur et source de données numérique (Guyader 2018).

## 2.2. Le territoire allié du développement du numérique

### Le territoire support des interactions localisées

Pour les sciences économiques le territoire est essentiellement un espace-réceptacle à facteurs de production (terre, travail, capital). La concurrence entre les territoires se fait sur la base des différentiels de dotations en facteurs de production. Cette lecture a été quelque peu atténuée à partir des années 1980 notamment grâce aux travaux d'auteurs français (Aydalot 1986, Pecqueur 2000) qui voient dans le territoire un système au sein duquel se produisent de nombreuses interactions d'ordre économique, politique, socio-culturel voire environnemental afin d'atteindre un objectif de développement (Leon et Sauvin 2010). Pour Pecqueur et Ternaux (2005, p.317) « *Les territoires ne sont pas que des conteneurs de ressources, mais le résultat de jeux d'acteurs qui participent à leur construction.* »

Un territoire, au-delà de ses frontières politiques et administratives, doit être compris comme un construit social, un écosystème dynamique qui se différencie par la qualité des interactions, l'intelligence collective déployée et par une synergie de projets envisagés dans la durée. Dans une lecture SIC, le territoire est ce qui relie les individus, ce à quoi ils appartiennent et s'identifient. C'est le support aux interactions localisées mais aussi une référence stable car comme le précise Bourret (2008, p.82), « *le territoire demeure le lieu d'une certaine permanence dans le changement continu.* ».

Un territoire notamment lorsqu'il est à vocation touristique, s'appuie sur du patrimoine matériel et immatériel (Benhamou 2019), sur une identité, des valeurs et une mémoire, sur des infrastructures et aménités, sur du lien social, sur de l'innovation et de plus en plus sur des dispositifs sociotechniques numériques. Comme le souligne Vergopoulos (2016, §10), un territoire à vocation touristique est « *un lieu que l'on pratique en tant que touriste, c'est-à-dire un territoire caractérisé par le fait que tout ce qui le compose peut à tout moment être identifié comme un marqueur d'altérité.* »

Le territoire devient un allié puissant au développement de l'usage du numérique dans le tourisme, surtout s'il contribue à porter l'innovation en suscitant et facilitant l'innovation pour servir de vitrines aux professionnels du tourisme. Il peut s'agir d'héberger des start-ups dans le cadre de Labs, d'incubateurs, d'accélérateurs (Paris & Co Welcome city Lab, Village by CA). Ces *Start-up* surfent sur l'Open Data mais surtout sur les nouveaux modes de consommation et d'usage ou sur l'essor de la demande de prestations à la carte. Il peut aussi s'agir de capitaliser sur les plateformes qui peuvent devenir des espaces d'émergence de nouvelles entreprises dérivées. Par exemple, autour de Airbnb se développent des activités de conciergerie privée et de prestations de services (restauration à domicile, ménage, traduction, etc.).

Le territoire doit également pouvoir offrir un dispositif pour fournir des informations essentielles aux touristes, pour analyser le comportement des touristes afin de délivrer des informations utiles aux prestataires touristiques afin qu'ils adaptent leur offre. La disponibilité d'information en adéquation avec le séjour et son accessibilité en temps réel (transports, météo, etc.) permettent aux touristes d'avoir un meilleur accès aux points d'intérêt de la destination, de pratiquer une meilleure mobilité, voire d'accéder à des conseils personnalisés. L'environnement numérique contribue à optimiser le temps de visite et à améliorer l'expérience touristique et la renommée de la destination. Les interactions des touristes sur les réseaux sociaux participent à l'enrichissement des données et donc à la meilleure information des acteurs du tourisme.

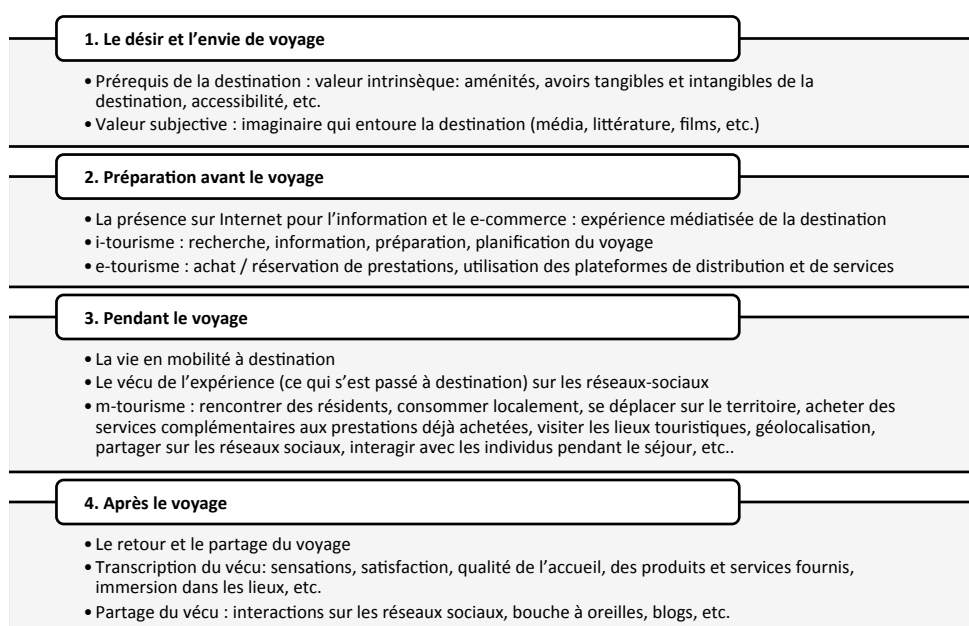


L'adossement du tourisme au numérique est un acquis mais cette omniprésence du numérique n'est pas stabilisée. Les Data, les *chatbots*, la reconnaissance vocale, la réalité augmentée et l'intelligence artificielle investissent tous les domaines et l'enjeu, pour tous les acteurs de la chaîne de valeur du tourisme, est d'être en mesure d'exploiter intelligemment les flux d'informations pour affiner la connaissance des clients et offrir une expérience tirée par la donnée. Le potentiel de la donnée mérite d'être mieux pris en compte. La donnée induit une connaissance fine du client (Lu et Stepchenkova 2015, Li et al. 2018, Burgess et al. 20019), enrichit l'expérience client (hyperpersonnalisation) et crée une nouvelle forme de lien. C'est le territoire qui sert de fixateur de ce lien mais aussi de fixateur de l'expérience.

### Le territoire fixateur de l'expérience touristique

Dérivée des travaux de Pine et Gilmore (1999), l'expérience touristique est appréhendée dans la littérature académique en termes de design de l'expérience (Tussyadiah 2014), de concept (Vergopoulos 2016), de processus (Aho 2001), ou comme élément fixateur d'un marketing expérientiel (Knobloch et al. 2017). Cependant, la notion d'expérience est devenue un concept fourre-tout car, selon Decroly (2016, p.6), « *les chercheurs définissent le contenu [de l'expérience] en fonction de leurs besoins* ». Pour Vergopoulos (2016, §11), « *l'expérience touristique advient quand on pratique un espace autre, elle est aussi un moment circonscrit du continuum temporel.* » et l'auteur d'ajouter (2016, §12) « *Si le temps du séjour est important en tant que tel pour décrire et qualifier l'expérience touristique, il n'en demeure pas moins que celle-ci commence dans l'avant du voyage et se poursuit dans l'après.* », ce que démontre la Figure II.2 ci-dessous en proposant un cycle de décision du touriste porté par les TIC. En fait, l'expérience touristique est complexe car « *à la fois informée et informante, médiée et immédiate, individuelle et collective* » (Vergopoulos 2016, §15).

**Figure II. 2 – Le cycle de décision du touriste porté par les TIC**



Source : Bolan et al. (2012), Fabry (2017), Korneliussen (2014), Urbain (2011), Yüksel et Yanik (2014)

L'expérience est subjective (Fijalkow et al. 2015) et de plus en plus façonnée par les émotions (Kim et Fesenmeier, 2015 ; Volo, 2016). Les émotions générées pendant le voyage et alimentées après le voyage colorent l'expérience et en font un moment mémorable (ou pas) qui donnera lieu à une revisite (ou pas) ou à une recommandation (ou pas) auprès du cercle d'amis et des réseaux sociaux. Un visiteur qui associe à une destination des émotions positives en retirera une expérience positive et aura des chances d'être fidèle à cette destination. Pour une destination touristique, être en mesure de fixer les émotions des visiteurs et de communiquer autour peut contribuer à la rendre attractive au point de considérer l'émotion comme nouvelle frontière de la valorisation de la destination (Fabry et Zeghni 2021).

Du point de vue de la recherche, le rôle du territoire dans un tel contexte devient une question de recherche prioritaire pour le tourisme (Cheng 2016, Heo 2016, Leung et al. 2015). Lier émotion et expérience invite à ne pas réduire l'expérience à du marketing territorial expérientiel souvent dénommé « parcours client » ou à un « produit » acheté auprès de prestataires touristiques ou des particuliers. Il s'agit d'associer à l'expérience non seulement une dimension sentimentale, affective mais aussi du sens, du partage et de la connaissance. Ce sont autant de moyens donnés aux territoires pour se singulariser et se différencier et surtout ne pas rester un acteur passif dépassé par l'entrisme des particuliers (Dredge et Gyimothy 2015) et son corollaire, la sur-fréquentation touristique.

### **2.3. Conclusion**

Nous pensons avoir démontré combien les TIC et leur usage social ont bouleversé le secteur du tourisme de manière irréversible. Les touristes sont désormais « connectés » et « hypermodernes » (Jauréguiberry et Lachance 2016). Ils attendent d'une destination et de ses acteurs qu'ils soient en mesure de leur offrir non seulement une ambiance connectée mais aussi un environnement « intelligent » et « immédiat ». Si le tourisme a été contraint d'adopter et d'intégrer les révolutions technologiques et de se remettre totalement en cause, il est aussi l'un des secteurs à avoir bénéficié des nouvelles interactions numériques et sociales en particulier via les plateformes, l'économie collaborative et les réseaux sociaux. Il est aussi l'un des secteurs à s'adosser de plus en plus sur la veille, l'intelligence artificielle et l'intelligence économique pour se mettre en position de « comprendre pour agir » dans un environnement complexe. Mais le tourisme n'est pas un monde à part. Il est à la fois conséquence et composante du système social, économique, culturel et technologique en place. Il n'échappe pas aux enjeux et défis modernes de la communication (Wolton 2019).

Ainsi, envisager le lien tourisme et transition numérique nous invite de manière plus générale à nous interroger sur les conditions socio-économiques d'émergence de l'innovation, sur les mécanismes d'appropriation de l'innovation par les parties prenantes (Alter 2010) et sur l'importance de la communication pour appréhender le changement (Carayol 2004). Ce dernier point semble essentiel en particulier pour la (re)conversion des organisations de « l'ancien monde ». La mue du groupe hôtelier Accor nous semble en constituer une parfaite illustration.

## La mue du groupe Accor

La transition numérique a profondément affecté le marché mondial de l'hôtellerie et le rôle des acteurs (Zervas et al. 2017). Les plateformes de réservations, devenue des marques de référence en matière de réservation (Expedia et Booking) sont apparues dès la fin des années 1990. Elles ont permis aux clients de comparer les prix et ont offert aux hôtels une voie complémentaire de commercialisation pour ensuite retourner les rapports de force en leur faveur. L'arrivée de Airbnb (2008) a créé une offre d'hébergement inédite, celle des domiciles privés des particuliers, en lien avec une promesse d'accueil et d'insertion dans la vie locale. Désormais, on n'a pas (plus) besoin de capital immobilier pour fonder une offre d'hébergement, ce qui permet d'entrer dans l'ère de l'hyperchoix.

Dans ce contexte, pour le groupe hôtelier Accor, il s'est agi de gagner en notoriété auprès du grand public par la création de la marque diversifiée AccorHotels (2013) et de reprendre partiellement la main sur la commercialisation des chambres afin d'accéder aux données d'usage (*User-Generated Data*) des clients et d'ajuster l'offre aux attentes et usages. La grande mue a été pour Accor de « *devenir un pur opérateur de services* » (Nowak 2018, p. 17) en vendant le foncier (activité trop capitalistique et relevant de la gestion immobilière) et en se concentrant sur les activités d'opérateur de services hôteliers, activités agiles. En 2020 le groupe Accor est un groupe *light assets* sans foncier et pur opérateur de services hôteliers axé sur l'expérience client. Cette mue stratégique a ciblé trois catégories : les clients, les propriétaires hôteliers et les employés. Il ne s'est plus agi de « vendre des hôtels » mais une « expérience voyageur » en accompagnant le client dès sa recherche d'inspiration, puis dans son choix de localisation et de sélection de l'hôtel puis la réservation et la préparation du voyage.

L'expression numérique de cette volonté a été la création de l'application mobile conçue comme le « *portail d'entrée pour la totalité de l'offre du Groupe* » (Nowak 2018, p.17) et pour la fidélisation des clients (Club AccorHotels), laissant aux plateformes de réservation les clients occasionnels. Pour la cible des partenaires hôteliers, le groupe a numérisé les outils de management et de lien avec le groupe tels, les informations sur les contrats, les rapports d'activité, les recommandations de services, etc. La dernière cible était celle des employés considérés comme les maillons essentiels de la personnalisation de la relation client. Les hôtels du groupe Accor emploient des personnels très jeunes, relativement mobiles et aguerris aux TIC. Le groupe a développé des modules de e-learning à destination de ces publics et a misé sur l'émergence et la valorisation des bonnes pratiques développées en situation expérimentale (hôtels laboratoires pilotes). C'est ainsi que sonnés les « *fast check-in et check-out* », la reconfiguration des postes d'accueil dans les hôtels, l'enseigne JO&JOE et plus généralement la réinvention de l'hospitalité en milieu hôtelier quitte à enrichir les périmètres du service hôtelier par des acquisitions (rachat du leader de la conciergerie John Paul, du traiteur Potel et Chabot, du groupe Noctis et de la plateforme de location d'appartements et de villas de luxe, Onefinestay) et par une ouverture sur les acteurs locaux, les résidents et les territoires d'implantation des hôtels (AccorLocal). Les hôtels peuvent ainsi devenir des plateformes de services pour la réception de livraisons, pour l'utilisation de salles pour des activités non corporate (gym, yoga, conférences) ou pour le coworking (Nextdoor) et maintenant le télétravail. Ils s'adressent aux clients, aux salariés et aux résidents permanents.

Le groupe Accor a fait montre d'agilité en repensant sa stratégie, en reformatant ses activités et en redonnant du sens aux notions « d'accueil » et « d'hospitalité ».

Cet exemple est loin d'être isolé, ce qui tend à montrer que le secteur du tourisme, dans sa grande majorité, est bien entré dans la transition numérique parce qu'il a été mis en demeure d'adapter ses divers modèles économiques aux cinq ruptures majeures suivantes :

1. Une rupture d'échelle en termes d'horizon (national / mondialisation / local);
2. Une rupture quantitative en absorbant la croissance sans précédent des mobilités touristiques (internationales et nationales);
3. Une rupture technologique (TIC, environnement numérique, modèle économique, innovation, etc.);
4. Une rupture qualitative (qualité de service, primat de l'expérience, de l'immatériel);
5. Une rupture communicationnelle (diversité culturelle, réseaux sociaux, interfaces numériques, etc.).

A ces ruptures majeures, nous devons en ajouter une dernière, de nature sanitaire, qui, en stoppant net le tourisme à l'échelle internationale, impose une réflexion majeure sur le tourisme de « l'après Covid-19 ».

Nous pensons que le tourisme peut légitimement servir de terrain d'analyse et d'expérimentation pour la recherche en SIC. Il peut contribuer au développement de la discipline, notamment dans le domaine de l'intelligence territoriale.

## Section II - Notre démarche scientifique

---

On ne peut parler de démarche scientifique, a fortiori en matière sociale et sociétale, sans faire référence à ce que Bachelard écrivait en 1938 : « *L'esprit scientifique nous interdit d'avoir une opinion sur des questions que nous ne comprenons pas, sur des questions que nous ne savons pas formuler clairement. Avant tout, il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit.* ». (Bachelard, édition 2004, p.16).

Une démarche scientifique doit poser un problème pertinent et y associer une ou des question(s) de recherche. Les éléments de réponse à la problématique constitueront une connaissance scientifique. Espérant ne pas trahir les conseils de Boileau-Despréaux (1674), « *Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, Et les mots pour le dire arrivent aisément* », nous présenterons notre démarche scientifique en trois points. Le premier est destiné à présenter l'affichage SIC de mes travaux en termes de méthode et de posture (1). Le second point sera destiné à présenter notre cadre de réflexion articulé autour de trois notions fondatrices relevant des SIC (2). Le dernier point présentera l'adossement de notre démarche à un environnement institutionnel et relationnel en SIC (3).

### 1. Positionnement scientifique et épistémologique

Le positionnement scientifique et épistémologique choisi s'inscrit résolument dans le paradigme constructiviste (1.1), s'adosse à une démarche inductive (1.2) et propose un cadre interdisciplinaire de recherche-action (1.3).

#### 1.1. S'inscrire dans le paradigme constructiviste

Pour Kuhn (1972, p.11), physicien et épistémologue des sciences, un paradigme naît « *d'une découverte scientifique universellement reconnue qui, pour un temps, fournit à la communauté de chercheurs des problèmes type et des solutions* ». Un paradigme « *désigne l'ensemble des croyances, valeurs et techniques qui sont partagées par les membres d'une communauté scientifique, au cours d'une période de consensus théorique* » (Kuhn 1983, p.76). Un paradigme est un modèle dont la validité est limitée dans le temps car c'est un cadre de référence qui émerge puis s'impose jusqu'à ce qu'un autre vienne lui succéder. Un paradigme se différencie d'un autre plus par sa vision du monde que par sa méthode (Juignet 2015). Pour Gauthier (1990, p.521), un paradigme est « *un ensemble de règles implicites ou explicites orientant la recherche scientifique, pour un certain temps, en fournissant, sur la base de connaissances universellement reconnues, des façons de poser les problèmes, d'effectuer les recherches et de trouver les solutions* ». Martin (2013, §1) ajoute qu'un paradigme dans les sciences humaines et sociales offre au chercheur « *un point de vue sur les phénomènes qu'il étudie, une matrice qui conditionne son regard, une représentation du monde cohérente qui façonne sa manière de penser les phénomènes* ». La structure théorique est portée « *par une communauté scientifique : c'est ce qui « fait autorité* » à la fois intellectuellement et socialement au sein de cette communauté. D'un

*point de vue pratique, le paradigme s'incarne dans les articles et manuels publiés, dans les expériences et analyses conduites, dans les développements théoriques proposés. Ce concept renvoie donc, à la fois, à un aspect cognitif (son contenu : idées, théories, connaissances) et à un aspect social (son support : la communauté scientifique) » (Martin, 2013, §3). Enfin, pour Morin (2005, p.16), les paradigmes sont « des principes supra-logiques d'organisation de la pensée » et pour Bonneville et al. (2007, p.21), un paradigme est « une vision du monde, un modèle d'explication et de compréhension de la réalité observée à un moment donné ».*

Le monde contemporain, de par ses mutations et transformations permanentes, appelle l'adoption d'un paradigme autorisant la prise en compte du changement dans un contexte d'incertitude et d'instabilité. Le paradigme qui fait de l'impermanence généralisée une source de nouvelles (re)interprétations est le constructivisme. Il s'oppose au positivisme cher à A. Comte qui cherche des lois (universelles) en tout, y compris en matière de changement social. Le constructivisme entraîne un changement de posture du chercheur car progressivement le modèle théorique va remplacer la « loi » ce qui constitue pour Bourdon « *un gouffre épistémologique* » (cité par Dortier 2012, p.305). En effet, si la loi vise l'universalité, le modèle peut prétendre à la contextualité et reposer sur l'expérience et les compétences (Sensevy et Santini, 2006). Or le contexte est important pour les SIC.

Un principe fondamental du constructivisme est que la réalité devient cernable « *à travers nos expériences et nos représentations du monde* » et « *l'adéquation des interprétations (par l'observateur) des perceptions de la réalité avec ces perspectives (interprétation adéquate des interprétations)* » (Bertacchini, 2009, p.42). Un autre principe fondamental nous semble particulièrement pertinent pour notre champ d'analyse, celui de la projectivité ou de l'interaction sujet-objet. Comme le souligne Bertacchini (2009), une discipline scientifique constructiviste se définit moins par son objet que par son projet ce qui conduit à privilégier des méthodes « *d'évaluation non pas de son objectivité mais de sa projectivité* » (Bertacchini, 2009, p.43). Cette notion ne peut se contenir dans la représentation. Elle renvoie à l'action, au (co)construit comme fruit de l'observation de terrain et d'une intention raisonnée. Par opposition au positivisme qui cherche à expliquer et prédire le monde social en isolant des lois, le constructivisme cherche à agir sur le monde social par la compréhension et la participation voire l'expérimentation. Le Moigne (2012) considère ce glissement comme le témoignage de l'entrée dans une ère scientifique car rien ne devrait plus être considéré comme donné mais plutôt comme une construction fruit d'interactions et de communication. Comme le précise Bourret (2010, p. 39), « *La communication y prend un sens beaucoup plus large que son sens habituel, restreint aux paroles, aux écrits et au paralogage, échanges essentiels du niveau interpersonnel. D'emblée, les actions et les conduites des acteurs y sont intégrées, le sens se forge dans un contexte.* »

Le paradigme constructiviste contemporain connaît plusieurs développements et branchements. Gavard-Perret et al. (2012, p.24) proposent une typologie de cinq paradigmes constructivistes (réalisme scientifique, réalisme critique, pragmatique, interprétativiste, celui de Guba et Lincoln), tandis qu'Avenier (2011) les regroupe en deux catégories, le paradigme épistémologique constructiviste radical/pragmatique porté en France par Le Moigne (2001) et celui de Guba et Lincoln (1989, 1998). Il n'est pas ici notre intention de développer les tenants et aboutissants de ces courants épistémologiques. Nous ferons notre propos conclusifs de Avenier (2011, p. 389) « *en reprenant la représentation métaphorique d'une théorie comme une lampe torche qui met en lumière certains éléments d'une pièce sombre (...), le faisceau de la lampe torche « paradigme*

*épistémologique constructiviste pragmatique » apparaît-il plus large et plus puissant pour éclairer les phénomènes étudiés par la recherche en management, que celui de la lampe torche « paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln ».*

Dans un cadre constructiviste l'élaboration de connaissances est un « acte de construction de représentations forgées par des humains pour donner sens aux situations dans lesquelles ils interviennent » (Avenier 2011, p. 388). Ce cadre est ouvert en terme méthodologique et, puisque la connaissance est dépendante des situations, nous choisissons de nous inscrire dans une démarche inductive.

## **1.2. Choisir une démarche inductive**

Notre démarche scientifique s'inscrit dans une démarche inductive. Comme le précise le sociologue Martin (2012, §1), l'induction scientifique « *correspond à un processus qui permet de passer du particulier (faits observés, cas singuliers, données expérimentales, situations) au général (une loi, une théorie, une connaissance générale) ».*

Elle part de l'observation des interactions dynamiques sur le terrain pour *ex-post* remonter vers un cadre plus théorique. De ce fait, l'induction désigne une posture de chercheur qui accorde une attention toute particulière à l'information collectée sur le terrain, aux données primaires recueillies (enquêtes, analyse de corpus, participation observante, etc.), à l'observation des interactions (interactions en contexte) ou encore à l'expérience vécue. Ces faits nourrissent une réflexion pour aboutir sur des lois plus générales selon la boucle « Observation / description puis Analyse et explicitation / hypothèses / théorie » (Gavard-Perret et al. 2012).

La démarche inductive appelle la mobilisation de données plus qualitatives que quantitatives. Cette distinction fait moins référence à l'opposition chiffres *versus* mots, les chiffres étant dévolus au quantitatif et les mots au qualitatif (Miles et Huberman 1991), qu'à la rigueur et la forme de l'énoncé (Trochim 2004) et la nature des informations transmises.

Même si la science est une connaissance à mettre en œuvre, il est toujours utile de pouvoir s'inscrire dans un cadre, non pas pour se contenter de reproduire un savoir de manière passive ou conformiste mais pour ne pas avoir à tout reprendre au début. Notre cadre sera donc celui du constructivisme et du paradigme de la complexité (Morin 2014). Nos choix épistémologiques et méthodologiques conditionnent notre démarche scientifique (Bertacchini 2009) sous la forme d'allers et retours permanents ente la théorie et l'observation et/ou la pratique de terrain. L'objectif est d'appréhender la complexité caractéristique de l'époque contemporaine. Il s'agit de penser la complexité et d'adopter la règle développée par Morin (2014) qui invite à sortir des silos disciplinaires, théoriques, méthodologiques ; à rechercher les complémentarités, les imbrications et les boucles d'interactions ; à faire montre d'intelligence stratégique.

Le tourisme, compte tenu de sa complexité, de sa transversalité, de son caractère global et évolutif mais aussi de son fort ancrage aux lieux et aux territoires, s'inscrit dans le constructivisme et justifie l'adoption d'une démarche empirico-inductive. Cette vision globale, multicritères et multi-échelles donc complexe, fait également appel à la notion de « reliance » (Maronneau 2019, Bernard 2006), notion de plus en plus mobilisée par les SIC.

### 1.3. Proposer un positionnement interdisciplinaire en recherche-action

L'interdisciplinarité doit beaucoup à H. Simon (1915-2001), qui a reçu le prix Nobel d'économie en 1978, notamment pour ces travaux sur la rationalité limitée et procédurale. Ses recherches ont conduit Simon à s'intéresser, entre autres, aux processus décisionnels des individus et des organisations et ainsi à convoquer les sciences cognitives, l'intelligence artificielle, l'économie, la gestion (privée et publique) et les sciences politiques. Comme le précise Valade (2019, p.87) « *l'interdisciplinarité est à la fois une conception du savoir et un type de recherche, une forme de connaissance et un mode opératoire.* » Elle offre des opportunités (Pinède, 2020) que nous souhaitons explorer ce que nous allons développer en présentant notre lecture de l'interdisciplinarité, la recherche action et la méthodologie tirée par l'étude du terrain et les études de cas. Ce positionnement autorise à « *partir des problèmes plutôt que des objets* » (Delorme, 2002, p. 39).

#### Interdisciplinarité des SIC

L'interdisciplinarité selon Valade (2019) a été introduite en France par Henri Berr (1863-1954). Elle se positionne en réaction au cloisonnement des savoirs issus d'une trop forte spécialisation disciplinaire voire intra-disciplinaire peu compatible avec la complexification du monde. Comme le souligne Kourilsky (2002, p. 19), « *s'il a fallu se spécialiser pour apprendre, il faut savoir s'ouvrir pour comprendre.* » quitte à abandonner toute routine (Claverie, 2010). Pour sa part, Trouche précise (2019, p.98), que l'interdisciplinarité doit être « *pensée à la fois pour la conceptualisation et pour l'action.* » et qu'elle devrait favoriser « *un approfondissement conceptuel conjoint* » (Trouche, 2019, p.99).

L'interdisciplinarité est un entrelacement de discipline car elle « *concerne le transfert des méthodes d'une discipline à une autre* », avec des bouleversements induits variables, du simple transfert applicatif à l'engendrement de nouvelles disciplines, en passant par des modifications de nature épistémologique » (Nicolescu 2002, p.65). Le Moigne (2002) distingue deux types d'interdisciplinarité la « PLURI » et la « TRANS ». Celle de « type PLURI » est de nature méthodologique. Elle privilégie le transfert de méthodes, concepts ou modèles d'une discipline vers une autre. Plus les disciplines sont voisines, plus les « emprunts » sont censés être assimilables. L'interdisciplinarité de type « type TRANS » « *privilégie le faire plus que le fait* » (Le Moigne 2002, p.26). Elle accorde une importance particulière au lien, au contexte et privilégie la compréhension et la modélisation à l'explication. En fait cette interdisciplinarité « *en affichant son postulat de 'dépendance au contexte', assume le primat de l'intelligibilité systémique sur la prévisibilité analytique : les connaissances qu'elle permet de produire n'ambitionnent pas la prévision certaine, mais l'intelligibilité plausible empiriquement et culturellement acceptable.* » Le Moigne (2002, p.27).

Nos recherches se sont initialement nourries du champ disciplinaire des sciences économiques mais elles s'inscrivent résolument dans l'interdisciplinarité des SIC (Bernard et Joule 2005). En fait, notre inscription dans les SIC doit beaucoup à la complémentarité, à l'articulation et à l'enrichissement de l'économie au projet des SIC notamment en proposant d'élargir le champ des possibles en termes d'objets, de concepts, de questionnements donc d'accroissement des connaissances (Bernard 2004b, Courbet 2013). Par ailleurs, cette interdisciplinarité centrée sur les SIC nous permet d'envisager les usages à l'intersection de la technologie et des hommes et d'adopter une approche dynamique pour appréhender les changements (Carayol 2004). Enfin, en valorisant les



projets contextualisés, l'interdisciplinarité ouvre la voie à l'ingénierie critique dont le tourisme semble tant avoir besoin.

Ainsi, en matière de tourisme, l'interdisciplinarité des SIC et de l'intelligence économique (Moinet 2009b) permet d'étudier des pratiques informationnelles associées à des enjeux territoriaux tant dans leur dimension institutionnelle qu'organisationnelle et culturelle. De ce fait, nos travaux relèvent principalement d'une approche d'analyse et d'ingénierie critique et de recherche-action. Le chercheur ne pouvant pas « *complètement extraire ses recherches des circonstances dans lesquelles elles sont réalisées* » (Commandré 2018, p.45), il s'agit pour nous de partir de situations d'actions concrètes et territorialisées pour construire des connaissances par allers et retours permanents entre la théorie, les observations, les pratiques et les usages, y compris émergents, tout en cherchant à relier et associer toutes les parties-prenantes d'un territoire. La position interdisciplinaire des SIC nous permet de nous adosser sur un socle méthodologique et conceptuel solide qui nous met en situation de pouvoir comprendre (approche théorique), observer (approche descriptive) et appréhender les interactions, les mutations et les innovations du monde présent (Cormerais et al. 2016, §2). L'approche critique permet de chercher du sens, du lien dans les agencements complexes de plus en plus (mais pas exclusivement) tirés par les techniques et les usages (Jauréguiberry et Proulx 2011). Comme le soulignent Cormerais et al. (2016, §14), il s'agit, tout en reconnaissant l'importance des technologies, d'éviter « *l'écueil du déterminisme technique matrice du techno-utopisme* ». Il s'agit également d'être en situation de « penser les passages » (Martinet, p.46) et de rouvrir tout ou partie des procédures de raisonnement. Notons, enfin, que cette interdisciplinarité s'inscrit dans une perspective temporelle longue seule à même de favoriser la construction des objets de recherche (Dubois-Violette et al., 2002).

### **Recherche-action**

On attribue à Lewin (1946), le développement du courant méthodologique qualifié de « recherche-action » (*action research*) dans le champ de la psychologie sociale puis par extension dans celui des sciences humaines et sociales et des sciences de l'éducation (Saint-Luc 2014). La recherche-action a pour socle la collaboration entre chercheurs et acteurs de terrain qui partagent l'objectif de résoudre un problème qui se pose dans un milieu de pratiques particulier (Reason et Bradbury 2001, Bargal 2006, Stringer 2007) grâce à la production de savoir et d'outils. L'enjeu méthodologique va être de généraliser les résultats. Cette recherche-action est à visée pragmatique et localisée (recherche appliquée), ce qui peut rendre difficile la généralisation et la décontextualisation des résultats (Susman et Evered 1978, Brydon-Miller et al. 2003, Rappoport 1970) et justifie son adossement à une démarche théorique inductive.

Par ailleurs, la posture du chercheur à la fois « *insider* » et « *outsider* » c'est-à-dire engagé, extérieur (sur un terrain) et impliqué n'est pas toujours simple à tenir. C'est la raison pour laquelle la mise en place de dispositifs méthodologiques et théoriques permet d'agencer les connaissances et d'appréhender les décisions et leurs effets. Le premier niveau génère des décisions d'acteurs basées sur les résultats de la recherche (*evidence based policy*). Un niveau plus élaboré permet d'associer ces décisions à la mise en réseau d'acteurs et à la valorisation collective des savoirs (Elissalde et al. 2010).

Ainsi, la recherche-action cherche à améliorer la pratique et à produire des connaissances sur l'amélioration de cette pratique. Les fondements théoriques reposent sur la prise en considération de la complexité. En effet, pour Bataille (1983, p.33), « *On peut dire que la*

*recherche-action n'est ni de la recherche, ni de l'action, ni l'intersection des deux, ni l'entre-deux, mais la boucle récursive entre recherche et action : se situer dans la complexité, c'est d'abord se situer dans cette boucle et non dans l'un ou l'autre des termes qu'elle boucle. »*

Les fondements théoriques reposent également sur le travail réflexif qui permet d'améliorer la pratique. La méthode appliquée est celle du travail collaboratif entre chercheurs et praticiens pour répondre à un problème particulier. Les résultats attendus sont l'amélioration des pratiques et l'amélioration des connaissances théoriques locales (Sanchez et Monod-Ansaldi 2015). La recherche-action est un projet scientifique inscrit dans un projet socio-économique qui consiste à observer les dispositifs et les processus plus que les réalisations (Mondada 2006). Comme le souligne Bourdieu (1980), il ne s'agit pas d'enregistrer passivement les objets de connaissance mais de les construire. Comme le précise Bourret (2010, p.73), « *La spécificité de la recherche-action réside donc fondamentalement dans sa volonté de produire à la fois des connaissances et du changement social.* »

### **Études de cas et observation participante**

Nous avons mené de nombreuses études de cas portant sur les Firmes multinationales (transplants japonais en France, transplants français en Hongrie) et surtout sur les acteurs du tourisme ancrés à un territoire (Val d'Europe, Bourgogne, etc.). Ces études de cas ont permis de faire des mises en perspectives contextualisées (analyse des phénomènes contextualisés, explications de processus) grâce à une démarche inductive.

L'étude de cas doit garantir une démarche et méthodologie pour que les résultats puissent être considérés pertinents du point de vue de la connaissance (Yin 2003, Gagnon 2001, Barlatier 2018). Comme le souligne Gagnon (2005, p.2), « *l'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation* ». L'auteur souligne ensuite que « *la combinaison de ces quatre finalités est aussi possible* ». L'étude de cas, grâce à la contextualisation, peut rarement être généralisable et ne repose pas sur des échantillons de grande taille. Pour beaucoup, il s'agit d'une limite rédhibitoire à l'exercice. En revanche l'étude de cas peut contribuer de manière inductive à compléter voire affiner un cadre théorique existant grâce à la mise en perspectives de particularités repérées en contexte.

Yin (2003, 2017) a contribué à développer l'usage des études de cas dans les SHS en précisant les principes qui caractérisent cette méthodologie de recherche exploratoire et surtout en les différenciant des études de cas pédagogiques du type Harvard Business School ou de la Centrale des cas et de Médias pédagogiques. Selon Yin (2003, 2017) la méthode de l'étude de cas peut être utilisée afin d'expliquer, de décrire ou d'explorer des événements ou des phénomènes dans leur contexte réel. Pour sa part, Stake (1995) distingue trois catégories d'études de cas selon la dimension de l'observation. L'étude de type « *intrinsic* » concerne l'étude d'un cas particulier autrement dénommée étude de cas unique (Stake 1995), celle de type « *instrumental* » vise la résolution d'un problème ou l'amélioration de la théorie tandis que le type « *collective* » vise la comparaison entre plusieurs cas (terrains) et s'avère être plus complexe. La sélection d'un type de cas n'est donc pas fortuite et suppose une réflexion préalable du chercheur sur le design de sa recherche (Barlatier 2018, Habib et de Corbière 2018, Attour et Barbaroux 2016).

Comme le souligne Saussois (2019, §51), l'observation empirique « *peut aboutir à une impasse, celle de théoriser le local, mais peut aussi déboucher sur la production de théorie intermédiaire* ». Nombre d'auteurs dont Woodside et Wilson (2003) considèrent que cette faiblesse peut être contournée et atténuée par le recours complémentaire aux méthodes quantitatives de recherche (Gagnion 2015). C'est ce que nous proposons désormais dans notre approche SIC surtout en matière d'analyse bibliométrique, d'analyse de corpus et de data, ce qui permet de varier les regards.

La méthodologie pour appréhender le tourisme relève le plus souvent de l'observation (sur les tendances et usages) et de l'observation participante (en organisation) (Giordano 2003) adossée à une étude de corpus de données secondaires et primaires (interviews, questionnaires) et d'analyse de datas (traces numériques, corpus documentaires). Ce positionnement est étroitement favorisé par notre proximité avec les acteurs du tourisme rencontrés lors de nombreuses occasions. Citons en premier les séquences académiques qui permettent des rencontres avec les tuteurs des étudiants du Master tourisme en stage long (4 à 6 mois), les partenaires professionnels des formations et les vacataires issus du monde professionnel en lien avec le tourisme. Il y a ensuite les conférences, les conférences-débats et les réseaux de professionnels (MPI, CFET, etc.) et les salons (IFTM-Top Resa, Event, IBTM, etc.) qui permettent non seulement d'élargir le spectre des contacts mais surtout d'identifier les changements souvent à leur stade émergent (usages, choix de destination, mobilités, technologies, etc.). Il y a enfin les liens interpersonnels tissés sur le long terme avec certains acteurs qui permettent d'entretenir des relations de confiance et d'obtenir des informations pertinentes de nature factuelle, stratégique voire documentaire (notes, rapports, archives, etc.), souvent sous couvert d'anonymat.

Nos études de cas sont alimentées par les entretiens en face-à-face, souvent dans le cadre professionnel de la personne rencontrée, selon la méthodologie de construction de sens (Dervin 1983) et la théorie de la théorisation enracinée (Luckerhoff et Guillemette, 2012). Cet acte de communication permet de recueillir des données qualitatives qui peuvent être complétées par des questionnaires semi-directifs. Ce type de questionnaire favorise les comparaisons (question fermées) mais également permet à l'observateur de tenir compte de la spécificité de l'organisation et de la singularité des interactions en place (questions ouvertes) donc de questionner, au-delà du discours, la structure de l'organisation et ses transformations en cours.

Notons enfin, que la méthodologie proposée permet de composer avec deux temporalités : celle de l'action et celle de l'analyse de l'action, ce qui pour Le Moëne (2018, p.130) constitue « *l'un des défis des recherches* » en SIC à l'ère numérique.

## **2. Les notions fondatrices mobilisées relevant des SIC**

Pour appréhender le lien tourisme et territoire dans un cadre renouvelé, nous avons besoin de nous reposer sur trois piliers : le dispositif (2.1), l'intelligence économique en lien avec le territoire (2.2), la communauté stratégique de connaissance (2.3) qui constituent autant de « marqueurs » SIC. Tous mettent en avant l'importance des liens et de la relation entre les acteurs.

## 2.1. Le dispositif

Selon le CNRTL<sup>15</sup>, un dispositif est d'un point de vue technique, « *la manière dont sont disposées, en vue d'un but très précis, les pièces d'un appareil, les parties d'une machine* ». Ce dispositif, fruit d'un assemblage cohérent, peut se confondre avec l'objet technique. L'acception militaire du mot fait référence à un « *ensemble de mesures, de moyens, disposés en vue d'une fin stratégique* ». La lecture juridique y voit « *l'énoncé final d'un texte législatif ou administratif, qui en contient les dispositions, par opposition au préambule et aux considérants* ». Ainsi, de nombreux domaines scientifiques mobilisent à plus ou moins bon escient ce terme qui est largement employé en médecine (dispositif médical), en matière d'éducation (dispositif pédagogique), en politique (dispositif de politique économique) et qui renvoient à des pratiques sociales et des disciplines différentes. Par extension, un dispositif est un « *ensemble d'éléments agencés en vue d'un but précis* ». Le dispositif, dans sa lecture courante, revêt donc un caractère plus opératoire que théorique (Jaquinot-Delaunay et Monnoyer 1999, Bernard 2000).

C'est Michel Foucault qui va mettre le dispositif au centre de sa pensée (Agamben 2006) et contribuer à en faire un concept. Foucault (1977, p. 299) définit le dispositif comme « *un ensemble résolument hétérogène comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref : du dit aussi bien que du non-dit, ainsi que l'ensemble des relations que l'on peut établir entre ces éléments (...)* Par dispositif, j'entends une sorte – disons – de formation qui à un moment donné a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante... ». Laflleur (2015, §12), montre qu'un dispositif est composé « *d'éléments immatériels (pensée, énoncés scientifiques, propositions philosophiques, morales, philanthropiques), de prescriptions juridiques (décisions réglementaires, lois, mesures administratives), de discours, de machines concrètes (institutions), de techniques (pratiques de gestion des corps), d'éléments solides (ensemble architectural, mur) et d'instruments façonnant les gestes de « collaborateurs » pour assurer la distribution des corps, l'évaluation des sujets et reconduire les prescriptions d'accès aux discours experts.* » Un dispositif est un agencement, non immédiatement repérable, d'éléments composites et un jeu complexe de relations entre acteurs hétérogènes. Un dispositif est doté d'une intentionnalité stratégique qu'il est possible de repérer.

Foucault précise également que le dispositif s'inscrit dans un jeu de pouvoir. S'agissant du pouvoir, il précise « *c'est en réalité des relations, un faisceau plus ou moins organisé, plus ou moins pyramidalisé, plus ou moins coordonné, de relations. Mais si le pouvoir est en réalité un faisceau ouvert, plus ou moins coordonné (et sans doute plutôt mal coordonné) de relations, alors le seul problème est de se donner une grille d'analyse, permettant une analytique des relations de pouvoir.* ». Foucault précise que le dispositif « *permet de séparer, non pas le vrai du faux, mais l'inqualifiable scientifiquement du qualifiable.* » (1977, p.300).

Le dispositif s'inscrit dans une logique dynamique d'ajustement permanent, voire de mutation, qui favorise l'adaptation du dispositif aux contingences historiques données (Monnoyer-Smith, 2013).

---

<sup>15</sup> <http://www.cnrtl.fr>

Si le concept de dispositif est fécond, son appréhension soulève des difficultés méthodologiques et appelle une certaine vigilance critique. Peeters et Charlier (1999, p.15), considèrent que le dispositif « *permet de désigner un champ composé d'éléments hétérogènes (...) et de traiter cette hétérogénéité.* » notamment en tentant, par une mise en relation, de concilier les contraires et les possibles, voire de décroquer. Un dispositif peut être compris comme la « *concrétisation d'une intention au travers de la mise en place d'environnements aménagés* » (Peeters et Charlier, 1999, p. 18). Les auteurs de préciser ensuite qu'on « *n'oriente plus l'individu, c'est l'individu qui s'oriente dans le dispositif* » et ce dernier devenir une « *fonction de support, de balise, de cadre organisateur à l'action.* » (Peeters et Charlier 1999, p. 19). Aggeri (2014) propose une méthode d'analyse des dispositifs, en particulier des dispositifs stratégiques, en dissociant divers éléments constitutifs d'un dispositif et en proposant de concevoir le cadre et les actions du dispositif en même temps parce que « *les organisations s'engagent dans des explorations stratégiques dont les mécanismes et les formes sont indéterminés au départ* » (Aggeri, 2014, p.48).

**Tableau II. 1 - Le dispositif en lecture synthétique**

<i>Dispositif</i>	« Par dispositif, j'entends une sorte – disons – de formation qui à un moment donné a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. » (Foucault, 1977, p. 299) ; « le dispositif lui-même, c'est le réseau que l'on peut établir entre des éléments. » Foucault, 1993, p. 299. « Un dispositif se nourrit de savoirs et organise des relations entre acteurs ; en retour, il produit de nouveaux savoirs et modifie des systèmes de relations (organisations, coopération, coordination). » Aggeri, 2014, p.51.
<i>Caractéristiques</i>	Agencement, pas toujours repérable, d'éléments hétérogènes. Agencement construit souvent en fonction d'une urgence stratégique et support d'une action collective L'intentionnalité est plus repérable que l'agencement Peut s'autonomiser et échapper à ses initiateurs Mode expérimentation souvent générateur de nouveau dispositif
<i>Éléments hétérogènes constitutifs</i>	Ces éléments relèvent du dit et non-dit tels : Les discours ; Les éléments socio-matériels : institutions, organisations, techniques, technologies, etc. Les éléments visibles : éléments d'architecture, instruments de mesure, machines, agencement des espaces, etc. Les éléments énonçables : pensée, énoncés scientifiques, propositions philosophiques, morales, philanthropiques, etc. Les prescriptions juridiques : décisions règlementaires, lois, mesures administratives, etc.
<i>Morphologie</i>	Liens qui unissent les éléments constitutifs du dispositif et les effets observés et à venir (savoir / pouvoir)
<i>Invariants à tout dispositif</i>	Problématiser : produire du sens à partir de situations ambiguës et identifier les liens de causalité. Énoncer un projet et proposer une schématisation du dispositif : modéliser les relations entre éléments du dispositif Constituer des espaces d'action collective et mobiliser les partenaires y compris intégrer de nouveaux partenaires Instrumenter et scénographier : organiser les actions entre les acteurs Scénariser et communiquer : rendre visible le nouveau potentiel d'action et de création de valeur vis à vis des parties-prenantes et des usagers et/ou du public.
<i>Dynamique</i>	Produit des effets souvent inattendus Rencontre avec d'autres dispositifs Doit sans cesse réaliser des ajustements, se remettre en cause et rechercher de la cohérence pour renouveler la capacité d'action et de réflexion (savoir / agir) Prendre en compte la conception du dispositif et son déploiement (pensée et action)

Sources : auteure d'après Foucault (1977), Aggeri (2014)

Le concept de dispositif fait sens pour les sciences de l'information et de la communication. Il offre un prisme de lecture qui permet de comprendre les mutations des écosystèmes complexes dans une perspective à la fois située, comparative et dynamique. Le dispositif n'est ni totalement technique et technologique, ni totalement social. Il est hybride et c'est ce qui lui donne son caractère unique, son sens et sa pertinence (Hardy 2011). Il peut être compris comme un agencement complexe et un processus participatif qui donne une visibilité y compris internationale à un écosystème car le dispositif sert « à faire voir et à faire parler » (Deleuze 2003, p.316) mais surtout à produire un « *différentiel d'intelligence* » (Moinet 2009b, p.164). La notion de dispositif convoque les techniques, les outils, les systèmes d'information et les technologies mais surtout leur « insertion sociale » (Miège 2005, p. 105). C'est donc bien les liens et les interactions entre les acteurs et plus généralement les organisations qui intéressent le dispositif. Ces interactions contribuent à faire en sorte que les acteurs forgent et partagent une vision commune pour l'action et le sens associé à cette action. Comme il sera présenté plus loin, la notion de dispositif est l'un des ciments de l'équipe de recherche DICEN-Idf que nous venons d'intégrer.

## 2.2. L'intelligence économique en lien avec le territoire

### Intelligence économique

A la fois « *concept et action* » (Moinet, 2010, p. 24), l'intelligence économique (désormais IE) est pour beaucoup « *un concept flou* » (Juillet 2004, in Moinet, 2010, p. 23) et « *difficile à saisir* » (Moinet et Bulinge, 2013, §1). L'objectif ici n'est pas de faire une histoire de l'IE, ni une recension de ses multiples définitions et écoles mais de puiser dans les diverses acceptions, des éléments constitutifs de notre réflexion<sup>16</sup>. Le rapport Carayon (2006) recense vingt-deux définitions (annexe 1, p.109-113) que Marcon (2014) classe en quatre catégories : IE comme processus informationnel, IE comme articulation de fonction, IE comme stratégie et IE comme concept.

Le rapport Martre et Clerc (1994, p.11), considéré comme l'acte fondateur de l'IE en France, propose une définition devenue désormais classique selon laquelle l'IE est : « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques* ». Ce rapport insiste également sur le fait que l'IE relève d'une démarche globale, multi scalaire et d'une intension stratégique. En effet, le Rapport Martre (1994, p. 12) nous indique que l'IE : « *implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire...), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence (stratégie d'influence des États-nations, rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations d'information et de désinformation...).* Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique, qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des actions concernées, ainsi que de l'interaction entre tous les niveaux de l'activité, auxquels s'exerce la fonction d'intelligence économique : depuis la base (internes à l'entreprise) en passant par des niveaux intermédiaires (interprofessionnels, locaux) jusqu'aux niveaux nationaux (stratégies concertées entre les différents centres de décision), transnationaux (groupes multinationaux) ou internationaux (stratégies d'influence des États-nations). »

<sup>16</sup> Nous considérons l'IE d'un point de vue stratégique et excluons l'approche plus communicationnelle orientée stratégie d'influence et de lobbying (*Think-tanks*).

Pour Alain Juillet (2004, p.2), dans son Référentiel de formation en IE, précise que l'IE « a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays ». L'IE n'est plus exclusivement une affaire d'entreprises et de renseignement. Elle doit permettre aux acteurs de répondre aux enjeux de la mondialisation et de la société de l'information. Elle devient une affaire de sécurité, de compétitivité des acteurs et d'attractivité des territoires.

Le rapport Carayon (2003) note que devant la variété des définitions et acceptions de l'IE par les divers acteurs, il est peut-être plus opportun de définir l'IE par sa méthodologie, sa nature réticulaire, son ancrage dans l'action et dans la culture et, plus généralement, son ambition à saisir la complexité et l'incertitude de l'environnement. En d'autres termes, l'IE ne peut être réductible à de l'information stratégique et du renseignement. Dans la lignée des travaux de Freeman et Reed (1984) qui raisonnent en termes de parties prenantes (*stakeholders*), Carayon propose une lecture ouverte de l'IE, qui concerne, au-delà des secteurs industriels et des entreprises, un spectre d'acteurs élargi aux gouvernements, collectivités territoriales, syndicats, média, etc. ce qui va permettre d'envisager la compétitivité au niveau des dispositifs socio-économiques et englober des sujets plus ouverts comme la formation, les compétences, les métiers, le développement durable des territoires, etc. Comme on peut le constater, intelligence économique et complexité vont de pair dans la conception française de l'IE tout comme la recherche de lien (Hardy 2011).

L'IE est « *une innovation à la française* » pour reprendre une partie du titre de l'ouvrage de Moinet (2010) et c'est dans cette lignée de pensée que nous inscrivons nos travaux notamment en lien avec le territoire.

### **Intelligence territoriale**

Avec l'intelligence économique territoriale, il s'agit de relier intelligence économique et territoire (Hardy 2011, Gorla 2010). Cette intelligence territoriale tient « *sa légitimité du concept plus large d'Intelligence Économique* » (Bruté de Rémur 2009, p.11). Ce concept est récent (François 2008) et idéalement, il s'agit d'un « *dispositif de coordination intentionnelle générateur de connaissances* » (Moinet 2009a, p.30).

Le rapport Carayon (2003, p.87), précise que « *Les territoires sont le creuset d'activités économiques juxtaposant savoir-faire traditionnels et technologies avancées. La promotion de leurs intérêts apparaît directement liée à leur capacité à s'organiser en réseaux, en adoptant une démarche qui repose sur l'articulation et la mise en oeuvre d'une politique d'intelligence économique par la compétitivité-attractivité, l'influence, la sécurité économique et la formation.* » Dans la lignée de la décentralisation, chaque région française s'est vue dotée à compter de 2005 d'un dispositif d'intelligence économique piloté par l'Etat, et par l'entremise du Secrétaire Général à l'Action Régionale (SGAR) auprès du Préfet de région. Selon Moinet (2009a, p.30), il s'agissait de « *maîtriser l'ensemble du spectre de l'intelligence économique : veille stratégique, sécurité économique, management des connaissances, stratégies d'influence.* »

L'intelligence économique territoriale est d'abord conçue comme un dispositif de type *Top-down* dans lequel le territoire est la conséquence d'un découpage politique (régions). Or comme le précisent Leloup et al. (2005, p.326), le territoire est un « *construit social permanent (...) apparenté à un système dynamique complexe* ». Les interactions localisées ne corroborent pas nécessairement les frontières administratives et politiques, ce qui pose la question du territoire pertinent et du niveau d'appréhension des interactions. Pour

échapper à cette contradiction, les pôles de compétitivité ont été créés débouchant, avec des déclinaisons multiples, sur la notion de réseaux d'acteurs localisés, et sur un certain effacement de l'Etat « acteur » au profit de relations entre acteurs multiples localisés. En fait, l'IE déclinée à l'échelle régionale n'est qu'une démarche d'intelligence économique globale (nationale) déclinée à l'échelle territoriale (Pelissier 2009). Il n'en demeure pas moins que l'IE doit désormais composer avec l'échelon territorial considéré comme l'unité de base de l'activité économique dans une logique « *Bottom-up* » que l'on peut dénommer intelligence territoriale. Pour Moinet et Coussi (2014, p.4), ces deux conceptions (intelligence économique territoriale et intelligence territoriale) « *se complètent : une cohérence sur le territoire national du dispositif public d'intelligence économique est nécessaire mais les territoires étant par nature des espaces aux spécificités différentes, l'Etat ne peut pas demander un même mode de gestion sans prise en compte de ces spécificités.* »

Pour Bertacchini (2004, p.4), l'intelligence territoriale est « *un processus informationnel et anthropologique, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet. De ce fait, l'intelligence territoriale peut être assimilée à la territorialité qui résulte du phénomène d'appropriation des ressources d'un territoire puis aux transferts des compétences entre des catégories d'acteurs locaux de culture différente. L'objectif de cette démarche, est de veiller, au sens propre comme au sens figuré, à doter l'échelon territorial à développer de ce que nous avons nommé le capital formel territorial* » L'auteur précise que dans une démarche SIC, le processus informationnel repose sur trois hypothèses : (H1) « *Les acteurs échangent de l'information (génération d'énergie à titre individuel et/ou collectif)* » ; (H2) Les acteurs « *accordent du crédit à l'information reçue (captation-échange de l'information)* » et (H3) « *Le processus de communication ainsi établi, les acteurs établissent les réseaux appropriés et transfèrent leurs compétences (mobilisation et transfert d'énergie, formulation du projet)* » (Bertacchini 2004, p.81). C'est dans ce contexte qu'émergent les projets de développement des territoires.

Moinet et Coussi (2014, p.3), voient dans l'intelligence territoriale un concept récent qui peut se définir comme « *la capacité d'un territoire à anticiper les changements socioéconomiques et à gérer les connaissances qui en découlent. Elle renvoie donc à la maîtrise de l'information stratégique, à sa collecte, son partage et son utilisation au profit des acteurs économiques. L'objectif poursuivi est de construire des politiques, des savoir-faire et des innovations qui in fine feront du territoire concerné un centre de compétences ou un élément clé de la compétitivité des entreprises qui s'y établissent. Elle vise ainsi à renforcer le capital immatériel du territoire et des acteurs économiques qui y sont implantés ainsi que la création de valeur ajoutée lors de la mise en oeuvre de la stratégie territoriale.* »

Pour Moinet (2009a, p.31-32), l'intelligence territoriale est un « *ensemble d'actions à conduire de manière concomitante dans huit domaines.* ». Ces domaines sont la *vigilance* (dispositif territorial de veille anticipative), le *diagnostic* des ressources spécifiques du territoire, la *coordination de l'action publique* en raison de l'imbrication des strates administratives et politiques, le *développement de partenariats public-privé* dans les domaines-clé de la compétitivité (innovation, enseignement, recherche, coordination économique, etc.), le *développement des réseaux d'acteurs*, la *création de dispositif d'échange de connaissances* et d'innovation, l'organisation d'un *dispositif d'influence et de valorisation de l'image* au-delà des « frontières » du territoire et enfin la *préservation*



(politique de sécurité économique). L'ensemble de ces actions résulte de la mise en place « *d'un dispositif intelligent dont l'objectif est d'accroître l'agilité stratégique du territoire et de ses acteurs.* » (Moinet 2009a, p.32) et l'auteur de préciser que « *l'intelligence territoriale existe véritablement lorsque s'opère une fertilisation croisée des compétences et des investissements stratégiques entre entreprises, réseaux d'entreprises, centres de recherche, centres de formation, collectivités territoriales, services de l'État...* ».

L'intelligence territoriale peine à devenir, du moins en France, une culture partagée et une référence pour l'action collective. Le millefeuille administratif combiné à la défiance du secteur privé vis-à-vis des intentions du public, entre autres raisons, ne favorisent pas l'émergence de la mise en réseau des acteurs et l'adoption d'une vision commune à long terme. Le tourisme n'échappe pas à la règle.

L'IE est un dispositif et une démarche au service de la compétitivité des acteurs et de l'attractivité des territoires (Banque du Territoire et Régions de France 2020, Coussi et al. 2014). Comme le souligne Juillet (2018, p.2), « *l'IE permet de faire émerger des potentialités locales qui n'apparaissent pas forcément de prime abord au niveau global* » et de préciser ensuite que « *une activité économique s'ancre dans le réel. Elle est en lien avec la réalité géographique, sociale, culturelle, humaine du territoire* » (2008, p.3). Ainsi considérée, l'IE est nécessaire au secteur du tourisme et à la destination touristique pour diverses raisons : préservation de la culture et du patrimoine matériel et immatériel, appréhension de la complexité de l'environnement concurrentiel national et international, développement de l'innovation, production de connaissances (opérationnelles et contextuelles), production de savoir (tacite et explicite), management de l'information et des connaissances. Cependant, l'IE doit faire l'objet d'une appropriation par les acteurs qui peut se faire par la mise en réseau des acteurs et la prise en compte des connexions réticulaires (Bahouka-debat 2011). L'adoption d'une dimension territoriale peut alors contribuer à la mise en place d'une démarche d'IE et ainsi contribuer à aider le territoire à se mettre en situation d'anticiper les changements socio-technologico-économiques à l'œuvre (Coussi et Auroy 2018).

### **2.3. Réseau territorialisé et communauté stratégique de connaissance**

#### **Le réseau territorialisé**

Pour Castells (1998), le réseau est un élément structurant de nos sociétés modernes et l'unité première de l'organisation qui tend à effacer les acteurs traditionnels du capitalisme comme l'Etat, les entreprises et les individus. Le réseau remet en question l'organisation hiérarchique en opposant organisation pyramidale au contrat ; obéissance à responsabilité, ordre au désordre, limitation du hasard au risque partagé, discipline au projet et information diffusée et contrôlée à information co-élaborée (Moinet 2010, Suire et al. 2018). En fait la société en réseaux qui se développe dès les années 1980 favorise la prise en compte de la complexité et des interdépendances, réduit les distances physiques et redessine les territoires, favorise l'abondance, l'accélération de la circulation de l'information et l'immédiateté.

Assens et Perrin (2011, p. 138) notent que « *le réseau habilite les transferts d'informations, voire la production de connaissances nouvelles, par des effets de proximité, par la confiance, par une identité partagée autour de valeurs ou de conventions.* »

Le réseau envisagé forme organisationnelle privilégiée pour l'IE et comme élément central de l'IE a été développé par Moinet (1999, 2010), Marcon (2007, 2010) et Marcon et Moinet (2011) contribuant ainsi à détacher l'IE d'une pure activité de renseignement. Mais les réseaux ne sont pas simples à appréhender. Comme le souligne Marcon (2012, p.12) « *Complexes, les réseaux le sont. Dans leurs dynamiques, leurs caractères, leurs forces, leurs faiblesses. Dans les stratégies qui les traversent et qu'ils suscitent, d'une manière nouvelle si l'on prend en compte la dimension socio numérique* ». Pour Moinet et Coussi, (2014, p.10), « *Fort de ces quatre qualités – fluidité, finalité, économies relationnelles, capacité d'apprentissage-adaptation -, le réseau est le premier acteur de sa propre agilité ou de sa paralysie.* »

A ce stade la notion de réseaux territorialisés se pose. Ces réseaux sont connus depuis les travaux de Marshall avec les districts industriels ou plus récemment avec ceux de Porter avec les clusters et en France avec les pôles de compétitivité. Ce sont des formes d'organisation qui s'inscrivent sur un territoire délimité sur lequel des parties-prenantes sont conduites à entrer en relation de coopération et à tisser localement des relations marchandes et/ou non marchandes. Comme le souligne (Ehlinger 2015, p. 370), « *Ces réseaux peuvent alors se définir comme des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production.* »

Pour notre part, nous avons développé la notion de « cluster de tourisme ». Dans une perspective SIC, nous étudions ce type de cluster non comme un objet économique mais comme une interface qui, grâce à la mise en réseau d'acteurs socialement et territorialement ancrés et aux liens tissés, favorise le traitement et la diffusion d'information découlant de relations interpersonnelles dans le cadre d'un dispositif. Ce que l'économie considère comme un résultat (efficacité, attractivité, coûts de transaction, etc.), les SIC permettent de l'envisager comme une information et une intention stratégique territorialisée qui donne du sens à l'action commune et potentiellement contribue à la création de savoir et de valeur. Nos travaux sur les clusters constituent une approche globale d'organisations-réseaux, interdisciplinaire et centrée sur les SIC. Nous appréhendons le cluster comme un dispositif techniques, organisationnel et relationnel en capacité de produire de l'information collective sur le long terme pour échapper au *diktat* de l'immédiateté. Mais le cluster n'est pas une panacée et nous aurons l'occasion de démontrer que ce dispositif peut connaître un déficit de communication au sens de Wolton (2019a/b) c'est-à-dire ne pas être en mesure de dépasser « l'incommunication ».

Par ailleurs, la notion de destination touristique, « concept valise », gagne être interprétée, grâce aux SIC, comme un écosystème localisé et dynamique relevant d'interactions dans un cadre institutionnel et socio-politico-historique particulier doté d'une identité et d'une culture spécifique. L'ancrage aux SIC permet d'envisager le cluster et la destination, non exclusivement comme une forme de gouvernance, mais comme une « communauté stratégique de connaissances » (Cf. paragraphe suivant). Ce schéma conceptuel devient pertinent pour faire du territoire un milieu innovant. Plus spécifiquement, l'IE permet d'offrir un nouvel éclairage pertinent et ouvre des perspectives jusque-là inexploitées pour les territoires en recherche d'attractivité. Il propose une compréhension inédite de la destination touristique. L'attractivité des territoires n'est pas un résultat mais le fruit d'un processus informationnel intentionnel et continu potentiellement porteur de changements et de transformations continus dans une perspective « allagmatique » (Carayol 2004).

## La communauté stratégique de connaissances

Cette notion tire son origine dans le concept de Ba développé par Nonaka et Konno (1998) et Nonaka et al. (2001). L'idéogramme (*Kanji*) « Ba » désigne une combinaison de potentiel et de « *mouvement qui imprime une direction* » (Fayard 2002, p.3). Dans le domaine des sciences de gestion, en particulier le management des connaissances produites par l'entreprise, le « Ba » est compris comme un « *espace de création de connaissances* » dans les entreprises ou « *un espace partagé de relations émergentes entre des individus et entre des individus et leur environnement.* » (Peillon et al. 2006, p.78). Comme le souligne Fayard (2000, p. 14) « *Dans la société informationnelle ouverte (...) le concept japonais de Ba a le mérite et l'avantage de désigner des conditions humaines, organisationnelles et relationnelles dans le cadre duquel les technologies de l'information et de la communication s'insèrent de manière dynamique* ». Le « Ba » pose les conditions d'émergence d'une communauté cognitive et culturelle en désignant les mécanismes de la création de connaissance. Ce concept se base sur une conception ouverte et dynamique de l'apprentissage collectif et du management de l'intelligence collective. C'est ici que réside son apport.

La notion de communauté stratégique de connaissance, à ne pas confondre avec les communautés de pratique voire les communautés de connaissances au sein des entreprises (Crespin-Mazet et al. 2019), est un concept dérivé du « Ba » et semble plus adaptée lorsqu'on envisage une construction complexe comme l'organisation en réseau territorialisé. Moinet et Bulinge (2013, §11) indiquent que « *le mode de fonctionnement en communauté stratégique de connaissance tend à détendre, voire à dissoudre les limites physiques de l'organisation au profit de projets collaboratifs où entrent en synergie d'autres acteurs, compétences et sources d'information sur un front de création de connaissances opérationnelles. Cette porosité dynamique de l'organisation apparaît comme une condition essentielle de l'agilité stratégique. Dans ce cadre, seule une démarche réfléchie de communication permet la constitution d'une communauté stratégique de connaissance (explicite comme implicite) nécessairement orientée vers l'action. Tel est le sens du passage d'un management de l'intelligence économique à un management par l'intelligence économique. Celui-ci implique que la dynamique d'intelligence économique se diffuse (sans se dissoudre) dans les pratiques managériales et l'organisation. Ce n'est alors plus la logique planificatrice qui prévaut, ni la vision technique du renseignement mais bien celle de l'apprentissage organisationnel et du « sense-making ».* Ce sense-making développé par Weick (1988, 2010) Weick et al. (2005) ou encore Dervin (1983) s'intéresse plus aux processus d'organisation (*Organizing*), aux orientations stratégiques de l'organisation qu'à l'organisation elle-même (*Organization*).

En France, les communautés stratégiques de connaissance peinent à émerger et surtout à fonctionner c'est la raison pour laquelle Moinet et Bulinge (2013, §2) indiquent que « *bien qu'encore utopique* » le modèle de la communauté stratégique de connaissance reste envisageable et qu'on « *peut considérer que la recherche théorique en intelligence économique connaît une nouvelle phase de développement et ouvre des perspectives dignes d'intérêt.* » Dans cette perspective, un dispositif d'Intelligence économique et notamment d'Intelligence territoriale, doit permettre aux parties prenantes d'un territoire de fonctionner en communauté stratégique de connaissance, preuve s'il en est que « *l'intelligence est donc à la fois une question de disposition et de dispositif.* » (Moinet et Bulinge 2013, §10).

En d'autres termes, il s'agit d'offrir à l'IE une maturité conceptuelle. Cette maturité passe par l'affaiblissement du lien technique « information stratégique – action » c'est-à-dire la gestion de l'IE à des fins de renseignement pour ensuite laisser plus de place au renforcement du lien « connaissance comme support à l'action », c'est-à-dire le management par l'IE en situation complexe. Pour un territoire à vocation touristique, cette posture revient à ne plus seulement chercher à développer le tourisme mais à développer le territoire par le tourisme grâce à la mise en place d'un processus d'IE permettant de co-construire du sens pour la destination et ses parties-prenantes (touristes et résidents inclus).

### **3. Adossement de notre démarche à un environnement institutionnel et relationnel SIC**

L'adossement de notre démarche à un environnement institutionnel et relationnel au sein des SIC sera décliné sous l'angle de l'enseignement et de la pédagogie (3.1) et sous celui de la recherche, des sociétés savantes et des réseaux (3.2).

#### **3.1. Enseignement et pédagogie**

##### **Un adossement de nos enseignements aux SIC**

*Les séminaires de recherche de M2*

Nos recherches irriguent nos enseignements tout comme nos enseignements, en particulier les terrains d'observations, les projets avec commanditaires et les études de cas, irriguent nos recherches. Nos enseignements de Master tourisme nous permettent d'inviter les étudiants<sup>17</sup> à comprendre combien le secteur du tourisme dans lequel ils sont destinés à évoluer est un secteur porté et impacté par les SIC. Cette dimension SIC est notamment abordée dans les séminaires d'initiation à la recherche pour chacun des 3 parcours du Master 2 mention « Tourisme ».

L'objectif du séminaire « Destination management », est de comprendre les enjeux du tourisme pour un territoire et une destination. Les étudiants sont invités à explorer la notion de « Destination » et à se demander dans quelle mesure une destination peut prendre appui sur la mondialisation, l'itinérance (*slow tourism*) et la transformation numérique pour élargir ses horizons concurrentiels, ses marchés émetteurs mais aussi sa connaissance des usagers du territoire. La *Smart destination* est particulièrement étudiée ce qui impose une réflexion sur la *smart city*, le *smart tourism* et sur le territoire Smart.

L'objectif du séminaire « Luxury Hospitality » est de comprendre les enjeux du tourisme pour une destination et les acteurs du tourisme. Les étudiants sont invités à explorer les « frontières » du segment luxe, de plus en plus complexes à établir à l'ère de la dématérialisation. Nous introduisons une forte dimension « veille » car sur ce segment il est important que les étudiants comprennent et anticipent les tendances du luxe sous l'angle des marchés, des produits mais surtout des attentes des clientèles.

---

<sup>17</sup> Le terme « étudiant » doit être compris de manière non genrée. Il inclut donc les étudiantes comme les étudiants.

Le séminaire « Meeting and Event Industry » explore les « frontières de la MEI » particulièrement mobiles ces derniers temps. Les étudiants sont invités à se demander dans quelle mesure le segment de la MEI peut prendre appui sur la transformation numérique (émergence des événements digitaux) et sur l'écoresponsabilité pour élargir ses potentiels concurrentiels et ses débouchés. Les étudiants sont sensibilisés à l'analyse des tendances, des ruptures et des retombées de l'évènementiel pour les territoires. Ils doivent comprendre la pertinence d'un positionnement évènementiel, compris au sens large du terme (du méga-événement de type JO au séminaire), pour une destination comme pour les parties-prenantes de la filière. Un focus est introduit sur une dimension à fort développement et potentiel : la ville créative.

Ces enseignements sont également l'occasion d'introduire des méthodes pédagogiques créatives et collaboratives qui mettent l'accent sur le raisonnement par le visuel. C'est ainsi que les étudiants sont initiés au *Design Thinking* et au *mind-mapping*. La prise en compte de l'attente forte des étudiants en matière de maîtrise et usage d'outils collaboratifs a conduit à créer un cours dédié en M1 pour la nouvelle accréditation 2020-2024. Ce cours (25 HETD, 2 ECTS) a pour objectif de donner aux étudiants les connaissances et la maîtrise des outils de base du travail collaboratif et des méthodes créatives et agiles (cartes heuristiques, cartes conceptuelles, les matrices d'affaires, etc). Il s'agit de présenter chacun des outils et ensuite de produire de manière collective puis individuelle des cartes et des visuels sur des sujets libres et imposés.

#### *La place de la data dans le tourisme*

Lors de la nouvelle accréditation 2020-2024, en tant que responsable de la mention Tourisme, nous avons pris soin, en collaboration avec nos collègues, d'adosser la maquette aux SIC en ajoutant de nouveaux enseignements ou en renforçant les enseignements existants relevant des SIC. Il en va ainsi pour le bloc de compétences « Information et communication, Data » présent de manière progressive en M1 et M2. En M1 les matières « communication in English », « les outils de la communication digitale », « community management » sont renforcées en heures au regard de la maquette précédente. Ces enseignements sont complétés en M2 par les nouvelles matières « stratégie de communication digitale appliquée » et « la donnée numérique touristique ». Il s'agit de former les étudiants aux outils du numérique mais aussi de les amener à comprendre la place de la Data numérique dans le tourisme, ce qui leur permettra d'être force de proposition dans leurs futures fonctions professionnelles. Ce positionnement est novateur en Master Tourisme en France car la donnée est essentiellement traitée d'un point de vue statistique. Il est la résultante de nos réflexions menées sur la *smart city* et de notre travail d'encadrement d'un doctorant sur ce sujet.

#### **Un adossement de notre pédagogie à la démarche SIC**

##### *Le master tourisme décliné en approche programme tirée par les compétences*

Nous devons le basculement en mode compétences du Master Tourisme à l'adossement de notre pédagogie à la démarche SIC. Grâce à un soutien financier du dispositif IDEA « compétences » financé sur le PIA et au soutien méthodologique de J. Tardif pour qui la compétence est un « *savoir agir complexe* » (Tardif 2003, 2006), l'équipe pédagogique du master tourisme et les professionnels du tourisme associés, a décidé de s'engager dans une approche programme tirée par les compétences (Prégent et al. 2009). Les compétences clé de chaque parcours du master ont été identifiées, puis pour chaque

compétence des « composantes essentielles », des « situations professionnelles », des « apprentissages incontournables » qui comprennent à la fois des connaissances (savoirs), des pratiques (savoir-faire) et des attitudes (savoir-être) ont été associées. Les modalités de validation de ces compétences ont ensuite été choisies d'un point de vue progressif avec construction d'un cheminement entre le M1 et le M2 en tenant compte des allers et retours entre les périodes à l'université et celles en entreprises. Cette démarche est adossée à un « référentiel de compétences » qu'il a fallu établir et ajuster au fil du temps et un « portfolio de l'étudiant » qui présente de manière réflexive (analyse des preuves de compétences) le parcours de l'étudiant au sein du Master Tourisme. Ce portfolio peut être un e-portfolio, au choix de l'étudiant. Cette bascule en mode compétences n'a pas été entreprise indépendamment des acteurs du tourisme (Fabry et Zeghni 2017). Ces derniers ont été associés à la démarche de professionnalisation. Comme l'écrivent Jeanneret et Ollivier (2004, p. 130), « *Dès leur naissance, les Sic sont conçues pour produire un enseignement (la recherche sera reconnue plus tard) mais aussi pour former à des métiers. Dès leur création, elles sont liées à des professions, à des secteurs d'activité, à des champs de pratiques.* »

Nous bénéficions du soutien humain et financier du Centre d'Innovation Pédagogique et Numérique de l'Université Gustave Eiffel. Nous allons pouvoir dès la rentrée académique 2021 numériser le référentiel de compétences du Master Tourisme. Nous travaillons de concert sur deux pistes : (1) créer un outil de visualisation des compétences et (2) explorer un blog avec une dimension développement de communauté.

#### *La plateforme Moodle et la mise en place de processus pédagogique innovants*

Nous utilisons systématiquement la plateforme de e-Learning « Moodle » offerte par notre institution. Nous l'avons beaucoup utilisée comme support aux classes inversées (*blended-learning*) construite de manière multimodale en mixant travail de préparation à la maison en amont du cours, enseignement en présentiel interactif (restitutions, études de cas, apprentissage par problème, etc.) et évaluation au fil de l'eau (quizz, devoirs, etc.). Il s'agit de produire un enseignement en présentiel enrichi.

Nous utilisons désormais cette plateforme comme support à certains de nos enseignements délivrés entièrement à distance. Nous dispensons deux cours à distance : « méthodologie du travail universitaire » (M2), « Flux touristiques internationaux » (M1) et depuis la rentrée 2020 « Economie internationale du tourisme » (M1). Le trait caractéristique commun de ces enseignements est qu'ils présentent des interactions techniques et sociales.

Le premier cours délivré à distance est celui de « méthodologie du travail universitaire » (18 HETD, 2 ECTS, Master 2 en tronc commun). Les étudiants sont formés à la rédaction de rapports professionnels, de travaux universitaires de fin d'études (article académique) et à présentation de diverses restitutions tels les projets, études de cas, fiches de lectures, compte rendus, posters, etc. Ce cours vise également à sensibiliser l'étudiant à la recherche en sciences humaines et sociales (règles, démarches, méthodes) et aux règles éthiques (citation des sources, plagiat). Nous avons dispensé ce cours en présentiel pendant plus de 5 ans. Ayant observé que les étudiants étaient très peu attentifs en cours, nous avons pris la décision, dès la rentrée 2018, de délivrer les fondamentaux à distance et, lors des séances en présentiel, de vérifier l'acquisition du savoir et des bonnes pratiques via des mises en situation et des exercices. Ce cours est désormais délivré en M1, selon les mêmes modalités, dans le cadre de l'accréditation 2020-2024. Il permet d'étendre nos

vérifications de l'acquisition des bonnes pratiques sur l'ensemble du master notamment en Master 2 lors de la rédaction des travaux de fin d'études.

Le second dispositif de cours à distance est celui de « flux touristiques internationaux » (30 HETD, 3 ECTS, Master 1). Les étudiants sont formés à l'analyse de la dimension empirique et factuelle du tourisme contemporain tant en France que dans le monde. Il a pour objectif de permettre aux étudiants d'acquérir une compréhension des grandes tendances du secteur tout en ayant conscience de la portée et des limites de la mesure et de l'observation statistique du tourisme. A l'issue du cours l'étudiant est en capacité de connaître les outils de la mesure et de l'observation du tourisme, grâce à la compréhension des méthodes et outils de l'observation statistique; de connaître les grandes tendances statistiques (flux, chiffres clé du tourisme) et leurs évolutions à long terme; d'acquérir des connaissances conjoncturelles et structurelles et de renforcer sa culture générale sur le secteur du tourisme ; d'acquérir du savoir-faire par l'analyse critique de données et d'études statistiques et par l'appréhension des limites d'une observation statistique *présentielle*. Le dispositif a été mis en ligne pour « libérer » le temps des étudiants et leur permettre de travailler à leur convenance sur des créneaux temporels fixés à l'avance mais suffisamment large pour leur permettre de choisir leur période d'apprentissage. Il nous a fallu décomposer l'enseignement en leçons autonomes mais selon une progression imposée. C'est ainsi que les étudiants ont été invités à définir d'un point de vue statistique (touriste, pratiques touristiques), puis mesurer le tourisme par la demande internationale et nationale ; mesurer le tourisme par l'offre d'hébergements ; par son poids économique, pour finir sur une réflexion sur l'observation scientifique du tourisme plutôt que sa mesure en abordant le rôle des TIC et des plateformes, Data, traces numériques dans la production de données d'observation.

Pour ces deux enseignements, nous avons mis en place un dispositif d'enseignement innovant à distance qui comprend des contenus de cours, des ressources émanant de divers médias, des activités individuelles et participatives et un forum d'échange sous Moodle. La philosophie consiste à favoriser l'exercice, l'expérimentation, les successions d'erreurs et de réussites sans que l'étudiant soit pénalisé par les « notes ». Ce dispositif repose sur une opération de médiatisation préalable à savoir la scénarisation de contenus et la recherche d'interactivité avec les apprenants. En effet, il faut rendre explicite les apprentissages visés en précisant les objectifs d'apprentissage donc ce que les apprenants sauront faire à la fin de l'activité. Il faut également préciser les techniques utilisées c'est-à-dire les méthodes d'apprentissage telle que travail individuel, de groupe, les études de cas, les projets ... Il faut ensuite définir les étapes de l'activité en décomposant le cours en « leçons » avec description de la leçon, des ressources et supports fournis à lire ou à visionner et annoncer le temps de réalisation estimé. Il importe ensuite de préciser le nombre et la nature des travaux attendus en apportant une description détaillée des productions et des livrables que les étudiants doivent réaliser. Enfin, il convient d'explicitier le dispositif d'évaluation retenu en précisant les modalités d'évaluation de l'activité pour vérifier l'atteinte des objectifs par l'apprenant. Le cours s'achève par une évaluation anonyme du dispositif par les étudiants.

Ces dispositifs d'apprentissage innovants sont constamment ajustés en fonction des retours des évaluations des enseignements faits par les étudiants, de manière anonyme, en fin de semestre. Ils sont innovants à double titre, celui des modalités de travail (mixant des séances en présentiel et en e-learning selon un timing préalablement pensé) et celui des modalités d'évaluation (Heid et al. 2018). Les étudiants sont évalués sur leur progression,

leur engagement durant toute leur scolarité (quizz) et sur leurs réalisations individuelles et collectives. En fait, construire un cours en ligne consiste à orienter le cours côté apprenants de manière plus affirmée et interactive qu'un cours « traditionnel » dispensé présentiel plus axé sur la transmission du savoir et peut être moins sur l'expérience. Ce dispositif pédagogique innovant est suffisamment mur pour pouvoir être transposé à d'autres enseignements à distance.

### **3.2. Recherche, sociétés savantes et réseaux**

#### **Une intégration au laboratoire DICEN-Idf**

Les sciences de l'information et de la communication ne nous sont pas étrangères. En effet, de 2002 à 2009, nous avons été responsable et animatrice de la thématique « Stratégies du tourisme, information et veille compétitive » au sein de l'équipe d'accueil pluridisciplinaire Ingénierie des Systèmes d'Information Stratégique et Décisionnels (EA 2549). Au moment de la réhabilitation (2010), la direction de la recherche de l'UPEM a fermé le laboratoire et les enseignants-chercheurs durent retrouver une autre structure d'affectation. Nous sommes partis au DICEN-Idf (Dispositifs d'information et de communication à l'ère numérique), laboratoire que nous avons intégré en tant que membre permanent en janvier 2018.

#### *Le projet scientifique DICOE*

Nous nous m'inscrivons pleinement dans le projet scientifique de notre laboratoire de recherche, élaboré de manière collective dans une perspective pluridisciplinaire et qui consiste à adopter une approche qualifiée de DICOE : Dispositifs d'Information et de Communication pour Organiser des Écosystèmes.

Les dispositifs d'information et de communication sont centrés sur les data (partage, co-construction) et sur des interactions complexes. Ils permettent d'observer et d'organiser des écosystèmes compris à différentes échelles (territoires, organisations, groupes), dans une perspective d'intelligence économique et d'intelligence territoriale, abordée sous l'angle de l'innovation et de la décision dans une approche globale et pluridisciplinaire de Science des Territoires. Le concept de DICOE offre un cadre d'analyse critique opératoire pour analyser les mutations du monde contemporain liées à l'essor des technologies de l'information et de la communication. Les interactions entre les organisations et les individus sont de plus en plus complexes car tous s'emparent des technologies et deviennent successivement voire conjointement producteurs, consommateurs, usagers, citoyens, isolés ou en réseaux.

#### *Une perspective de recherche-action déclinée en deux axes*

Dans une perspective visant à produire des connaissances pour l'action, nous nous m'inscrivons plus particulièrement dans les thématiques « Intelligence Économique, Décision et Territoires » et « Data, médiation, valorisation » du DICEN-Idf.

La thématique « Intelligence Économique, Décision et Territoires » est centrée sur les enjeux de l'intelligence stratégique (notamment économique) avec une attention particulière accordée à la production et à l'usage des données, pour l'aide à la décision et l'innovation dans les organisations (entreprises, collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat, organismes de protection sociale, etc.). Dans cette thématique, sont aussi analysées les questions de performance des organisations, de leur gouvernance, les questions



d'innovation, d'influence et de lobbying, de patrimoine immatériel et de gestion des connaissances. Les organisations dans leurs différentes formes et notamment les entreprises constituent le champ privilégié des travaux. Les recherches de ce thème concernent également la ville et l'attractivité des territoires dans une perspective de développement économique tiré par les services. La dimension évolution des métiers pour l'aide au développement des territoires et la montée en compétences (Campus des métiers) est également abordée.

La thématique « Data, médiation, valorisation » aborde les Data notamment numérique, leur collecte (question de l'accès) et leur valorisation en s'interrogeant sur la qualité et la pertinence des data, avec l'importance du sens des données pour l'action, notamment dans une perspective de médiation hommes-données. Une attention croissante est accordée à la place de la donnée dans la gouvernance et la valorisation des territoires en particulier les *small Data*.

Par ces deux thématiques, nous nous intéressons à l'un des principaux défis actuels des territoires et du tourisme à savoir, le traitement et l'analyse d'une très importante quantité de données issues de sources professionnelles, scientifiques, des entreprises, des individus ou en open source. Ces données, par nature hétérogènes, sont produites par des personnes, des systèmes, des objets (IoT) et des réseaux intelligents. Elles peuvent être traitées localement ou par des opérations à distance. Dans une approche pluridisciplinaire centrée sur l'information et la Data science, l'équipe dont nous sommes membre s'intéresse particulièrement à l'extraction et à la construction des jeux de données significatives et aux bases de connaissances dans différents domaines et comment gérer et optimiser l'évaluation des données. Tout ceci dans une approche transversale entre d'une part les domaines d'applications, les processus, les techniques, les stratégies et d'autre part l'utilisation des données.

Dans une approche socio-constructiviste (Bourret 2008), nous considérons que le territoire peut se (re)construire par une synergie de projets, en s'appuyant sur l'identité et la mémoire du territoire et sur le développement d'une intelligence collective pour (re)construire du lien social et innover (Godet, Durance, Mousli, 2010). Cette intelligence collective est à créer sur chaque territoire en s'appuyant sur la fédération des compétences de toutes les parties prenantes, à partir de l'usage de données existantes ou de la production de nouvelles, notamment par les résidents et les visiteurs en s'appuyant sur des dispositifs socio-techniques numériques (plateformes).

*Le DICEN-Idf, un espace institutionnel pour l'encadrement de thèses en SIC*

Nous avons eu l'occasion de codiriger avec Ghislaine Chartron, Professeure au CNAM et membre du DICEN, la thèse de Armand Bahouka-Debat<sup>18</sup> en intelligence économique intitulée « Appropriation et mise en œuvre de l'intelligence économique et de la sécurité économique dans le contexte de l'économie congolaise. Une plateforme expérientielle : la direction générale de l'économie ». La thèse a été soutenue le 19 Janvier 2011 avec la Mention Très bien et les félicitations du jury. M. Bahouka-Debat a montré la nécessité de l'appropriation de l'IE par les acteurs économiques et politiques dans le cas d'un pays en voie de développement africain. Il a particulièrement mis l'accent sur l'adossement des dispositifs aux coutumes locales, en particulier le « M'Bongui ». Il a ainsi pu proposer la mise en place d'un dispositif d'IE à visée fonctionnelle, opérationnelle et stratégique pour

---

<sup>18</sup> <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00629875v1> (consulté le 10 mars 2020)

son pays d'origine. Il est actuellement en poste au Ministère de l'économie et du Plan du Congo Brazzaville en charge de l'IE.

Nous dirigeons actuellement trois thèses en 71<sup>ème</sup> section CNU :

Cyril Blanchet, est bénéficiaire d'une allocation de thèse financée grâce au i-Site FUTURE<sup>19</sup>. La thèse, actuellement en troisième année de préparation, porte sur « le rôle de la donnée numérique dans la conception d'une Smart destination ». Le doctorant vise à définir mais surtout à préciser les dimensions de la *smart city* dans une analyse info-communicationnelle. Par une analyse médiatique qualitative (analyse de corpus) il cherche à positionner la *smart city* par rapport à la *smart destination*, le *smart tourisme*, les *smart touristes*. En l'état actuel de sa réflexion, il considère que l'intégration de la fonction touristique dans la *smart city* révèle un certain degré de maturité de cette *smart city*. S'agissant de la donnée touristique numérique, sa recherche-action vise à faire le lien entre la donnée touristique et la *smart city* et à présenter la donnée touristique comme un objet communicationnel, symbole d'innovation de la *smart destination*. La donnée peut également être envisagée comme une représentation de la destination et comme outil d'aide à la décision.

Fanny Oursel étudie « L'évolution éditoriale des médias en France ». Elle cherche à étudier le lien entre l'utilisation des données des internautes et la stratégie éditoriale des médias. Elle se demande si l'utilisation des données des internautes enrichit ou déconstruit le contenu d'un site d'information et s'interroge sur le genre journalistique et sur la légitimation des écrits. La donnée des internautes utilisée comme source de la stratégie éditoriale ne crée-t-elle pas une uniformisation et un appauvrissement du discours d'information ? Elle travaille sur l'analyse des contenus sur le digital notamment au sein du groupe M6 où elle travaille. Elle a interrompu sa thèse pendant plus d'un an pour des raisons personnelles (santé, maternité). Après avoir repris, elle a à nouveau interrompu ses recherches en raison de sa reconversion professionnelle ...

Une dernière doctorante, Naïma Aïdi, vient de m'être confiée. Elle est bénéficiaire d'une allocation doctorale octroyée par la région Île-de-France dans le cadre du programme *Paris Region PhD*, pour une durée de 3 ans à compter d'Avril 2020. Elle travaillera sur « Les destinations touristiques par une approche big data. » Ce travail de thèse a pour ambition de proposer aux acteurs du tourisme en Ile-de-France un modèle applicatif ainsi que des clés de lectures qui permettront de mieux comprendre les comportements numériques des touristes, afin de proposer des offres innovantes qui conduiront à un tourisme intelligent.

Ces doctorant.e.s bénéficient, grâce au DICEN-Idf et à l'école doctorale « Cultures et sociétés », d'un écosystème de recherche dynamique (doctorales, séminaires, formations, etc.). Cyril Blanchet est progressivement initié à l'enseignement et des cours lui sont confiés en L3 et Master 1. Naïma Aïdi commencera à enseigner à la rentrée 2021-22.

### **Sociétés savantes et participation à des projets de recherche interdisciplinaires**

Nous sommes membre de la SFIC (Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication) et de CODATA-France (Committee on Data for Science and Technology)<sup>20</sup>. Nous participons aux travaux du réseau Org & Co, notamment aux journées thématiques et au projet de colloque du LASCO – Mons (BE) sur « Le monde « d'après » au prisme des

<sup>19</sup> <http://www.future-isite.fr/accueil/> (consulté le 10 mars 2020)

<sup>20</sup> <https://www.codata-france.org/comite-codata-france-presentation/>

communications organisationnelles : développer collectivement une recherche engagée à visée transformative » (Février 2021 / Mai 2022).

En lien avec nos responsabilités pédagogiques, nous sommes membre académique du réseau *Meeting Professionnal International* au chapter France-Suisse. Nous développons à l'échelle internationale les liens entre les professionnels de la Meeting Industry et la recherche académique sous l'angle de la veille sur les métiers et sur les compétences de demain.

Notre participation à des projets de recherche interdisciplinaire a pris plusieurs formes :

2003-2004 : Projet TOPIK : Co-animation du Lot 2 du programme Transformation des organisations, Projets, Production, Innovation, Ingénierie : Knowledge management (TOPIK), action spécifique RTP 45 PCM du CNRS, dirigé par J.M. Larrasquet (Toulouse / Bidart).

2005-2010 : participation au GDR Intelligence économique structuré en trois axes : (1) Utilisation de l'Intelligence Economique pour la projection de l'influence française au niveau international porté par A. David, Nancy ; H. Dou et J. Kister, U. de Marseille ; (2) Création de valeur dans le cadre de l'IE et de l'Intelligence territoriale porté par C. Paoli et N. Fabry, UMLV, A. Mucchielli, U. de Montpellier; (3) Développement de nouveaux outils dans le cadre l'analyses automatiques des informations et de la diffusion de ces résultats dans le cadre du travail coopératif porté par B. Dousset, U. Toulouse ; L. Quoniam, U. Marseille. Notre contribution a consisté à développer les outils d'analyse de l'attractivité des territoires et à analyser l'attractivité touristique (en particulier des métropoles).

2015 - ANR appel à projets générique. Nous avons initié une ANR intitulée SMART-VDE (Smart Management Applied to Research in Tourism : Building a smart tourism destination in Val D'Europe France) qui n'a pas abouti à l'issue du second tour.

2015-2017 Super BQR Projet « Données issues des Terminaux mobiles, nouveaux usages et renouvellement des destinations touristiques » (DTM-NU-RDT) porté par le Labex Futurs urbains. Le projet vise à identifier les possibilités - et les modalités - par lesquelles les données issues des Terminaux mobiles et le renouvellement des pratiques touristiques qu'elles autorisent, conduisent à repenser les destinations touristiques. Il s'inscrit dans la dynamique existante autour du tourisme à la COMUE Paris-Est conduite par le groupe transversal du Labex Futurs Urbains « Ville, Tourisme, Transport et Territoire » (VTTT) qui réunit des chercheurs de différents laboratoires de l'UPEM (ACP, Lab'Urba, LVMT et DICEN) et de l'équipe COGIT du LaSTIG (IGN, UPEMLV).

2017 - Financement Peps MOBITOURGEO : « Mobilités des touristes et des résidents et usages des lieux : les apports de la géolocalisation. ». Le groupe V3T (Ville, tourisme, transport, territoire) du LABEX Futurs urbains s'interroge sur les mobilités des touristes et particulièrement sur le partage de l'espace urbain entre les résidents et les touristes. Dans la dynamique de travail du groupe, un projet de recherche interdisciplinaire, construit en partenariat avec l'IGN, a obtenu un financement conjoint de l'Université Paris-Est et du CNRS pour analyser les mobilités à travers les données de la téléphonie mobile (traces numériques).

2018 - Expertise en recherche pour le compte du centre de recherche de la gendarmerie nationale et rédaction d'un rapport sur les impacts du Canal Nord-Seine en collaboration avec S. Zeghni (LVMT) et Ch. Bourret (DICEN-Idf).

2019-2020 : Le projet Silkologie Initiative comporte un programme scientifique et un programme culturel construits à partir des questions soulevées par la *Belt and Road Initiative* lancée par le gouvernement chinois. Le programme scientifique est composé de recherches-actions questionnant de façon pluridisciplinaire les pratiques et les objets artistiques, culturels, scientifiques ou technologiques qui ont pris et prennent les routes de la soie. Elles rassemblent un ensemble de partenaires académiques français (plusieurs Maisons des Sciences de l'Homme), des universités chinoises de la région du Zhejiang (Zhejiang University, université nationale de haut rang, et Zhejiang Sci-Tech University concentrée sur les technologies de la soie (fabrication, design, art...) et de Shanghai (East China Normal University), des universités du Kazakhstan (Almaty). Les événements culturels (expositions, présentations gastronomiques innovantes, spectacles vivants et autres), construits en relation avec les recherches, accompagnent, chaque année, les événements scientifiques. Notre participation consiste en la réflexion sur la notion d'itinérance touristique à l'ère numérique et en la réalisation d'une carte eurasiatique interactive de géolocalisation en ligne, en collaboration avec les Professeurs Martine Clouzot (Histoire médiévale, Uni. Bourgogne) et Patrick Gorria (Informatique, Uni. Bourgogne). Cette carte concrétisera une hypothèse : l'enrichissement par le numérique, les liens et les hyperliens rendus possibles (storytelling, réalité augmentée, exploitation des données, etc.) des données récoltées tout au long des étapes et réseaux des 8 000 kms de routes participe d'un engagement des populations sur la Belt & Road. Ces données participatives seront collectées par de nombreux canaux (voyageurs itinérant, étudiants, etc.). Cette carte eurasiatique interactive agira comme une recherche en œuvre permettant, au final, d'analyser les formes d'embarquement des populations, des enseignants et des étudiants dans une logistique autant technique qu'humaine et portant des valeurs symboliques et culturelles d'échanges.

Ce projet a reçu le soutien de la *Fondation Prospective Innovation*, présidée par Mr Jean-Pierre Raffarin, ancien Premier Ministre. M. Daniel Raichvarg, Professeur des Universités émérite à l'Université de Bourgogne et Président d'Honneur de la SFIC est chargé de la coordination et animation du projet. La crise sanitaire de la Covid-19 a mis en veilleuse le projet.

## II

# NOTRE RECHERCHE PROGRAMMATIQUE : PROPOSER UNE LECTURE SIC DU LIEN « TOURISME ET TERRITOIRES »

Dans cette partie nous élaborons un agenda programmatique en recherche-action qui se positionne dans le champ de l'intelligence territoriale et a pour objet principal le territoire touristique « sage ». En proposant une approche SIC du lien « Tourisme et territoires », notre projet porte l'ambition de donner une dimension SIC aux études en tourisme et d'accompagner, à l'avenir, l'élaboration de thèses de doctorat, de participer à l'animation de la recherche et à la mise en œuvre de projets de recherche voire contribuer à la création d'une chaire universitaire.

Si pour Tribe (1997, 2006) la recherche en tourisme est « indisciplinée », pour Laws et Scott (2015), elle est une mosaïque de disciplines. Ce réel déficit d'ancrage disciplinaire contribue à rendre la recherche en tourisme peu lisible dans le monde académique, du moins en France où le tourisme a très tôt été essentiellement une affaire de géographes (Knafou 2018). Des auteurs comme Jafari et Brent Ritchie (1981), Xin et al. (2013), ou plus récemment Tribe et Liburd (2016) ont tenté de construire un modèle compréhensif de système de connaissance du tourisme (*tourism knowledge system*) pour aboutir au fait que le tourisme relève de l'interdisciplinarité. On retiendra de ces évolutions que les auteurs insistent de plus en plus sur les interactions complexes et dynamiques établies entre les acteurs du tourisme, les visiteurs communément appelés « touristes » et les territoires (Tribe 2010 ; Tribe et al. 2015). Ainsi, après avoir fait « entrer » les SIC dans les préoccupations du tourisme par mes publications en France et à l'international, il me reste à contribuer à faire « entrer » le tourisme dans le champ des SIC.

Dans cette programmatique de recherche, il s'agit de revisiter le lien « Tourisme et territoires » à l'aune de l'intelligence économique. Le terme « revisiter » revêt un sens particulier qui constituera notre fil conducteur. En effet, il ne s'agit pas pour nous de faire *tabula rasa* de notre passé d'économiste mais au contraire, dans une démarche interdisciplinaire, de réinterpréter le lien « tourisme et territoires » grâce aux SIC, de mettre en avant la fertilisation croisée entre SIC et économie et de valoriser la plus-value scientifique que cette démarche devrait être en mesure de générer. Le verbe action « revisiter » renvoie, non pas à un mouvement d'inversion, à un retour au point de départ ou encore à une réplique d'action mais à un changement d'orientation au sens de « repenser » dans une démarche critique de recherche-action. Il caractérise l'aboutissement d'une trajectoire affirmée et d'un raisonnement longuement mûri qui se résume par la question de recherche centrale suivante : comment un territoire à vocation touristique peut-il, à l'ère numérique, innover, se transformer et entrer dans un processus d'information-communication afin de renouveler et/ou pérenniser son attractivité ?

Cette question est d'autant plus pertinente que la transformation numérique questionne, au-delà de l'usage des TIC, les mutations sociétales, environnementales et économiques contemporaines. Cette transformation révèle aussi les fragilités et les vulnérabilités des écosystèmes en place comme la crise sanitaire mondiale de la Coronavirus Covid-19 en atteste. Le secteur du tourisme, particulièrement exposé, s'en est trouvé affecté de manière brutale et irréversible (Fabry et Zeghni, 2020). Dans ce contexte, l'articulation de l'Intelligence économique (IE) avec le tourisme semble pouvoir apporter un élément de compréhension de la complexité et de la fragilité de l'écosystème touristique mais aussi offrir des dispositifs porteurs de réponses pour les acteurs et les territoires. Cette articulation a le mérite de poser la question de la mise en place d'une « Intelligence économique du tourisme » au service du territoire et du tourisme du futur axé sur la durabilité, la résilience, l'intelligence et de plus en plus sur la sagesse. A ce titre, elle contribue à produire des connaissances en SIC pour le temps présent et le futur.

Nous avons opté pour une présentation programmatique scindée en deux axes, non exclusifs, chacun présentant non seulement un thème dérivé de la question de recherche centrale mais aussi la plus-value que l'adoption d'une lecture SIC permet de réaliser tant du point de vue de la méthodologie que du savoir.

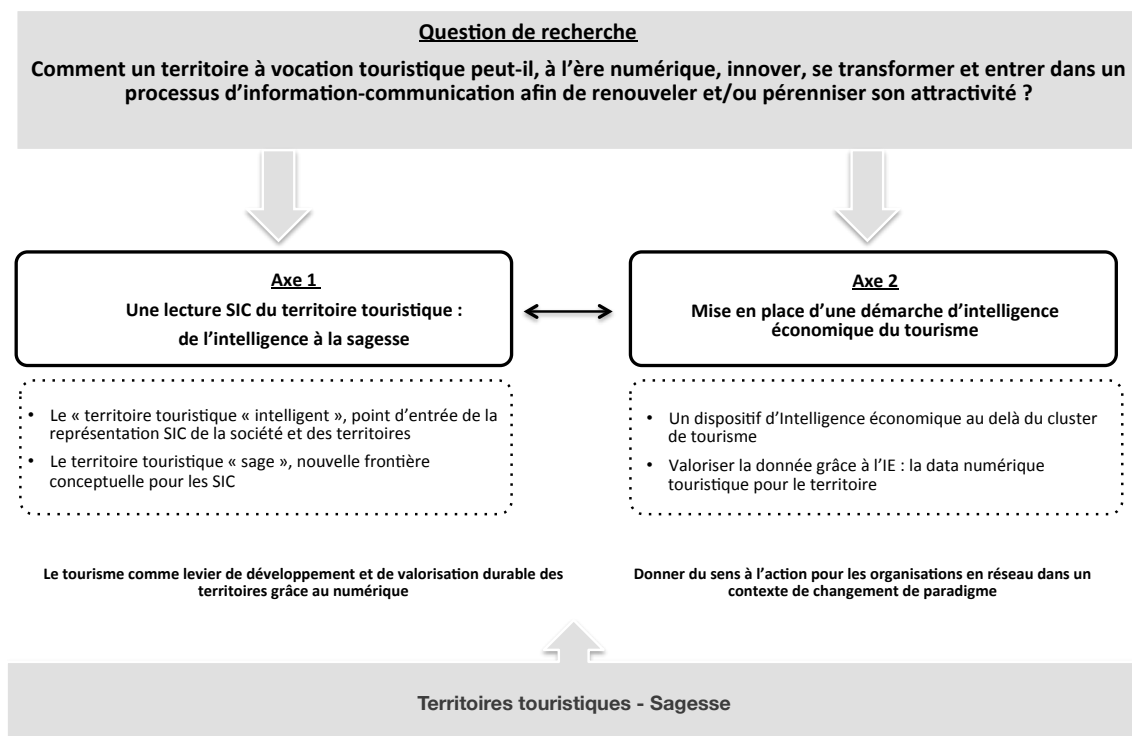
Notre premier axe est consacré à la lecture SIC du territoire touristique. Il propose d'envisager le tourisme comme un levier de développement et de valorisation durable des territoires grâce au numérique, ce qui constitue une thématique émergente pour les SIC. Le territoire touristique à l'ère numérique est largement approché par le terme de *smart* (intelligent) et est en quête de statut théorique stable. Dans une perspective SIC ce qui importe n'est pas le statut de *smart* (ou pas) mais le processus info-communicationnel en marche pour y parvenir (ou pas). Cette posture autorise à englober des territoires aux caractéristiques urbaines ou non urbaines, mais aussi à s'émanciper du terme « *smart* » pour valoriser les processus intelligents et la mobilisation des acteurs dans une logique ancrée et sage (*wise*). L'exploration du territoire « sage » constitue de notre point de vue une nouvelle frontière conceptuelle à explorer du point de vue des SIC car porteuse de sens.

Notre deuxième axe, de nature plus prospective, vise à contribuer à améliorer l'agenda de recherche en SIC sur le lien « Tourisme et territoires » en proposant la mise en place d'une Intelligence économique du tourisme dans un contexte de changement de paradigme. La crise sanitaire de la Coronavirus Covid-19 constitue une rupture supplémentaire pour le tourisme qui illustre l'importance pour ce secteur de s'engager dans une démarche d'IE. Cette rupture est inédite et redoutable au regard des conséquences socio-économiques à l'œuvre. Le tourisme post-Covid-19 ne pourra pas ressembler à celui d'avant la crise sanitaire. Sommes-nous en présence d'un changement de paradigme qui impose une « réinvention » du tourisme ? Si le temps libre et les voyages sont et resteront les invariants du tourisme (Urbain 2020), une démarche d'Intelligence économique menée en amont peut contribuer à identifier les signaux faibles (sociologiques, économiques, psychologiques, culturels, environnementaux, etc.) qui pourront aider les acteurs et les territoires à se repositionner sur le tourisme pour les années à venir. Cette partie aborde d'un point de vue exploratoire la fertilisation croisée entre les SIC notamment l'Intelligence économique territoriale et un secteur en proie à un changement d'époque majeur. Il montre que la production de connaissances peut servir de base à la décision stratégique dans un cadre qui appelle une forte résilience et proactivité des territoires et des acteurs. De plus, la lecture SIC invite à la prise en compte de la data numérique à finalité touristique. C'est ainsi

que notre réflexion portera sur le glissement de la donnée de territoire, essentiellement de nature statistique, au territoire de données axé sur la valorisation de la donnée numérique, notamment *small data*, grâce à l'Intelligence économique.

Comme nous allons le développer, cette recherche programmatique s'inscrit dans une temporalité longue mêlant continuité, émergence et prospective thématique. Elle s'inscrit dans l'objet des SIC puisqu'elle cherche à étudier les processus info-communicationnels à l'œuvre dans le contexte du territoire touristique et de la logique des acteurs embarqués (parties-prenantes).

**Figure II.3 – Améliorer l'agenda de recherche en SIC sur le lien « Tourisme et territoires »**



Source : auteure

## Axe I - Une lecture SIC du territoire touristique

---

Après avoir présenté l'objectif de cet axe, nous expliciterons, en guise de préambule, ce qu'il convient d'entendre par « territoire touristique » au regard de la notion de « destination touristique ». Nous fixerons ensuite le contexte conceptuel qui servira de socle à notre programme de recherche de notre premier axe de réflexion.

### Objectif

Cet axe propose d'analyser le tourisme comme un levier de développement et de valorisation durable des territoires grâce au numérique, ce qui constitue une thématique émergente pour les SIC. La littérature depuis les années 2000, qualifie cette proximité entre territoire et numérique de « territoire intelligent » et par extension de « destination intelligente » et de « territoire touristique intelligent ».

L'objectif de cet axe est de se détacher du statut tant convoité « d'intelligent » (*smart*) pour approcher le processus info-communicationnel en marche pour parvenir à l'intelligence. Nous posons comme hypothèse que cette intelligence reflète la capacité des parties-prenantes du territoire à s'inscrire dans une logique ancrée et sage (*wise*). L'exploration du concept de territoire touristique « sage », dérivé du territoire touristique intelligent, constitue, de notre point de vue, une nouvelle frontière théorique pour les SIC parce que porteuse d'enjeux réflexifs, de nouvelles représentations de la société et des territoires et surtout de nouvelles formes organisationnelles et communicationnelles qui intéressent les SIC.

### Préambule : destination touristique versus territoire touristique

Dans ce préambule, nous souhaitons établir une distinction entre la destination touristique et le territoire touristique. Le terme « territoire » est issu du latin *territorium*. Bien que complexe et faisant l'objet de plusieurs lectures selon les disciplines qui l'étudient (géographie, histoire, éthologie, anthropologie, droit, urbanisme, sociologie, etc.), nous entendons par territoire « une étendue sur laquelle vit un groupe humain » (Rey cité dans Pacquot 2011, p. 23) dont les frontières sont à la fois géographiques et abstraites (Pacquot, 2011). Pour les professionnels du tourisme comme pour les visiteurs<sup>21</sup>, un territoire à vocation touristique est une « destination touristique » c'est-à-dire un lieu attractif de par la présence d'attractions créées, héritées, naturelles ou éphémères. Ce lieu se doit d'être accessible grâce aux transports et infrastructures de mobilités et doit rassembler diverses aménités et infrastructures dédiées dont les hébergements, la restauration, les commerces, les activités de découvertes culturelles, muséales, sportives et de loisirs. Cette notion de « destination » aide à fixer l'imaginaire des visiteurs et à porter l'expérience touristique

---

<sup>21</sup> Un voyageur est une personne qui se déplace entre différents lieux géographiques, dans n'importe quel but et pour n'importe quelle durée. Le visiteur est un type particulier de voyageur qui effectue un voyage vers une destination principale en dehors de son environnement habituel, pour une durée inférieure à un an, dans un but principal (affaires, loisirs ou autre but personnel) autre que d'être employé par une entité résidente dans le pays ou le lieu visité. Un visiteur (national, entrant ou sortant) est classé comme touriste, si son voyage comprend au moins une nuitée sur place, ou comme excursionniste si son voyage ne comprend pas de nuitée. Source : <https://www.unwto.org/fr/glossary-tourism-terms> (consulté le 6 juillet 2020).



(Boutaud 2019, Ellis et al. 2019, Decroly 2016, Vergopoulos 2016). Cependant elle ne peut suffire à la compréhension de la nature du territoire touristique et surtout à la manière dont ce territoire va pouvoir se différencier au regard des autres. En d'autres termes et pour reprendre une logique d'économiste, la notion de « destination touristique » s'adresse à la demande et à ses investigateurs communément appelés « touristes ».

Le « territoire touristique » est un territoire singulier qui a besoin de la présence volontaire du visiteur pour « exister » car le bien et le service touristique sont produits et consommés sur place. Pourtant, le territoire touristique ne s'adresse pas qu'aux visiteurs temporaires et doit aussi composer avec les résidents permanents et les salariés qui travaillent sur ce territoire. Si la destination est formatée à l'usage des visiteurs, le territoire touristique est façonné pour des usages multiples et surtout soumis à de nombreuses tensions souvent contradictoires. En effet, pour assumer son statut de « destination », le territoire doit supporter la construction et l'entretien d'infrastructures souvent indivisibles donc coûteuses et largement financées sur fonds publics, qu'il s'agisse des infrastructures de fournitures de fluides (eau, électricité, gestion des déchets, etc.), de transports pour arriver à destination (route, rails, ports, aéroports, etc.) ou pour circuler sur la destination (routes, chemin, pistes cyclables, voies piétonnes, etc.). A cela s'ajoute la fourniture de services qui revêt aux yeux des visiteurs une importance croissante telle la santé et le bien-être, la sécurité et le respect de l'environnement. Un territoire touristique doit donc surdimensionner la plupart de ses équipements et infrastructures au regard du nombre de ses habitants permanents, ces derniers ne pouvant et ne voulant en assumer seuls la charge financière.

La « destination » s'adresse aux visiteurs et valorise sa capacité à les accueillir physiquement et numériquement tandis que le « territoire touristique », en choisissant une spécialisation sur le tourisme, doit non seulement satisfaire les attentes des visiteurs et porter leur expérience touristique mais aussi assurer la gestion de cette spécialisation y compris dans ses aspects les plus contraints comme la capacité de charge physique (sur-fréquentation), biologique et environnementale (pollution, engorgement, protection), culturelle et sociale (respect des traditions) des lieux. A ce stade on perçoit la portée du dilemme rencontré par nombre de territoires touristiques tiraillés entre le désir de développer le tourisme par l'accueil d'un volume toujours plus élevé de visiteurs et celui de favoriser le développement du territoire par le tourisme sans pénaliser ou exclure les populations résidentes tout en préservant l'environnement.

En fait, le territoire touristique est un écosystème complexe où les acteurs individuels et institutionnels doivent mettre en place des processus d'information et de communication et prendre appui sur les dispositifs pour asseoir tout ou partie du développement du territoire par le tourisme. Ce territoire n'est pas seulement un simple habitacle pour les parties-prenantes ; il est une organisation d'interfaces qui doit les aider dans leurs décisions stratégiques (court, moyen et long terme) et fournir des éléments et outils d'évaluation en continu.

S'intéresser au territoire touristique revient à chercher à comprendre les mécanismes de la cohérence de l'offre touristique et la nature de l'implication des parties-prenantes telles les populations résidentes, des visiteurs, des acteurs du tourisme, les acteurs du secteur public et des collectivités. Le territoire touristique ne se contente pas de promouvoir la destination qui est du ressort du marketing touristique, il doit accompagner son évolution et son adaptation dans le temps sur la base d'une stratégie durable et d'une vision partagée par tous. Cette vision commune que Maffesoli (2020) dénomme « enracinement dynamique » sera d'autant plus forte que les acteurs s'organiseront en réseau. Cette lecture

du territoire touristique ouvre donc bien la voie à une lecture SIC du lien « tourisme et territoires » à l'ère numérique et post-moderne.

### **Contexte analytique : intelligence et résilience des villes**

Le monde anglo-saxon ne prête pas autant d'intérêt à la distinction entre « destination » et « territoire touristique » comme l'usage fréquent des vocables *destination*, *destination management* ou encore *smart destination* l'indiquent.

Le terme *smart* (intelligent) recouvre de nombreuses réalités qu'il convient avant tout de préciser. Il a émergé dans les années 1990 au sein du mouvement de citoyens américains *Smart Growth* qui faisait référence à un ensemble de principes alternatifs à l'étalement urbain (Mandpe et Muller 2005 ; Ouellet 2006 ; Billard 2017). Le terme *smart city* (ville intelligente) a été créé au début des années 1990 par des firmes liées aux TIC (Cisco, IBM, Ericsson) afin de mettre en évidence un développement urbain de plus en plus dépendant des TIC et de la mondialisation, principalement d'un point de vue économique. Dès le départ, la *smart city* porte en elle une ambiguïté : pour les citoyens militants elle est projet de vie et de résidence, pour les entreprises, elle est une solution technologique complexe. Ce terme *smart* a par la suite été élargi à d'autres sphères comme l'environnement et la société et est complété depuis peu par la notion de « ville résiliente » et de « territoire intelligent ». Ce glissement progressif de l'objet théorique mérite d'être analysé plus en détail car il fixe le contexte de notre axe de recherche.

Le terme *smart*, largement employé dans le monde académique et des affaires anglo-saxon, s'est peu à peu imposé en France où tout ou presque peut désormais être décliné comme *smart* dont la ville et le territoire. C'est cependant la ville (*smart city*) qui connaît le plus de développement même si d'un point de vue définitionnel la notion reste ambiguë et est loin d'être conceptuellement stabilisée (Anthopoulos et al. 2018, Caragliu et Del Bo 2017, Fabry et Blanchet 2019, Lim et al. 2018, Tompsom 2017). Il s'agit pour l'instant d'un concept valise destiné à mettre l'accent sur le lien entre territoire urbain et l'innovation portée par le numérique (Yigitcanlar et al. 2018). En fait, la *smart city* focalise les ambitions territoriales pour le futur (Angelidou 2015, OCDE 2020). Comme le précise Hollands (2008, p. 305), «*Which city, by definition, does not want to be smart?* ».

Si les *smart cities* font souvent controverse (Eveno 2019), elles font aussi l'objet de monographies de type *success stories* (Henriot et al. 2018, Leprêtre 2018, Simonofski et al. 2021), d'études comparatives (Camboim et al. 2019), de classements à l'initiative d'entreprises du secteur des TIC et des réseaux (Juniper research et Intel, 2017), d'université (IMD Business School de Singapour<sup>22</sup>), de Think thanks (WEF<sup>23</sup>) ou d'institutions internationales (Nations-Unies, UNESCO). L'Union européenne dès 2011 s'est rapidement positionnée sur le thème dans le cadre de politiques de développement régional axées sur le numérique, la gestion efficiente des ressources, la réduction des émissions carbone, l'accompagnement des populations dans un contexte de métropolisation croissante sous l'intitulé de *smart cities initiative*<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/imd-smart-city-index-2019/>

<sup>23</sup> <https://www.weforum.org/platforms>

<sup>24</sup> <https://ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-citiesen>

## Extrait 1

Fabry N. (2015), SMART-VDE (Smart Management Applied to Research in Tourism: Building a smart tourism destination in Val D'Europe France), projet d'ANR catégorie appel à projets générique.

The term Smart City refers to sustainable urban development centred on the needs of stakeholders (institutions, companies, inhabitants) and the use of ICT (Danielou, 2012). It refers to a city that is sustainable over time and effectively managed. It relates to natural resources, material and immaterial assets such as infrastructures (transport, energy, information and telecommunications, health, safety), waste management, public amenities and education. In it, economic development is driven by intelligent management of flows (human, equipment, information) and leads to improvements in quality of life and environmental conditions. Multiple actors interconnect within such a city. They include inhabitants, users, local authorities, administrations, network operators (water, energy, transport, telecoms), infrastructures, ICT specialists, software engineering companies, universities, etc.

For Giffinger & al. (2007, p.11), a Smart City “is a city that performs well in 6 characteristics (economy, mobility, environment, people, living, governance), built on the ‘smart’ combination of endowments and activities of self-decisive, independent and aware citizens.” A Smart City connects together economic, urban and human development. A Smart City needs digital media and devices to collect and analyze data and manage parameters – e.g. pollution, lighting, detection of leaks, parking lots – in real time. At the heart of this Smart City is the capacity to provide and establish new urban services and the use of ICT as a medium for active decision-making.

In other words, a Smart City is not simply reducible to a Network City or a Digital City or indeed an Eco City. It is a space interaction driven by digital technology. The stakeholders are simultaneously consumers and generators of information. Smart Cities are seen as places of powerful appeal, with a capacity to attract and retain businesses and well-qualified individuals (Mattsson & Sørensen 2015; Wang & al., 2013; Chourabi & al. 2012).

For the EU (2014, p.24), ‘A Smart City is a city seeking to address public issues via ICT-based solutions on the basis of a multi-stakeholder, municipally based partnership’. A ranking proposed by the European Parliament (2014) identifies six cities as eligible for the status of Smart Cities:<sup>25</sup> Amsterdam, Barcelona (Bakici & al., 2012), Copenhagen, Helsinki, Manchester and Vienna. Others, to a lesser degree, have taken up the challenge (Santander, Lyon, Malta, Edinburgh, Southampton, Dubai, Masdar, Yokohama). For their part, big companies have entered the arena, with the design (Philips) and marketing of Smart solutions. The players include Schneider Electric, IBM (Harrison et al., 2010), Oracle, and Siemens. Research projects and research groups, along with think tanks have been set up in both Europe and the USA.<sup>26</sup>

There are six dimensions in the definition of a Smart City: Smart Economy, Smart Mobility, Smart Environment, Smart People, Smart Living and Smart Governance. This means that the development of Smart Cities has an impact on tourist destinations, which are prompted to become Smart establishing interrelations – in a dynamic and connected way – between the stakeholders in the tourism industry (Buhalis & Amaranggana, 2013). The tourist industry can then become a powerful lever of territorial development (Zeghni, 2015; Fabry, 2015). Moreover, it can enter into the heart of socio-economic transformation by fostering the emergence of new practices and new services and by acting as a springboard for high productivity jobs.

---

<sup>25</sup> This report adds (p. 17) that ‘More concretely, the strategies and initiatives of a Smart City must include at least one of the following characteristics (objectives and/or modes of operation): Smart Governance, Smart People, Smart Living, Smart Mobility, Smart Economy and Smart Environment. These characteristics constitute the ends for which stakeholders participate in a Smart City initiative (e.g. to solve an environmental issue)’. Three factors are retained to qualify Smart Cities as successful (EU, 2014, p.11). First, ‘inclusion and participation are important targets (...) to avoid the polarisation between the urban elite and low income areas’. Second, ‘Citizens should be empowered through active participation to create a sense of ownership and commitment, and it is important to foster participative environments that facilitate and stimulate business, the public sector and citizens to contribute.’ Finally, ‘the creation of a central office that acts as go-between for Smart City ideas and initiatives, drawing in diverse stakeholders, is of vital importance et allows coordination of ideas, projects, stakeholders and beneficiaries. Local level coordination can also be important for uptake, to ensure the integration of solutions across the portfolio of initiatives. For example, many municipalities insist that information about public services be provided as ‘open data’.

<sup>26</sup> See for example IBM's *Smarter Planet* <http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/smartercities/overview/>; Vinci's *La Fabrique de la Cité* <http://www.lafabriquedelacite.com/>, PSA Peugeot Citroën's *Institut pour la Ville en mouvement* <http://www.ville-en-mouvement.com/>.

## Les trois lectures de la smart city

Trois grandes lectures de la *smart city* peuvent être identifiées ce qui correspond peu ou prou à une évolution chronologique de la compréhension du phénomène. De ce point de vue la *smart city* est un concept en constante évolution (Torres 2015).

### La ville digitale

En première lecture, une *smart city* est une ville digitale centrée sur les TIC pour gérer de manière la plus optimale qui soit les flux (énergie, information, trafics et mobilités), les réseaux (eaux, déchets, électricité, etc.) et les infrastructures urbaines (routes, ponts, tunnels, gares, ports, aéroports, bâtiments, etc.). Autrement dit, la ville intelligente intègre de manière efficace différentes infrastructures liées aux transports, à l'énergie et aux bâtiments afin d'optimiser les services pour ses citoyens grâce à un suivi et monitoring en temps réel des pannes et encombrements et la mise en place d'une maintenance préventive (Camero et Alba 2019, Hall et al. 2000, Ismagilova et al. 2019, Maestre-Gongora et al. 2019). La *smart city* est avant tout un réseau de capteurs et d'objets connectés (*smart grids*) qui envoient des données et informations numériques et sont traités grâce aux solutions développées par des grandes entreprises. Du point de vue des citoyens, cette ville digitale peut être perçue comme trop intrusive vis-à-vis de la vie privée et des données personnelles (CNIL 2017) et trop organisée autour de la technologie (Plassat et al. 2018, Rouvroy et Berns 2013) car pouvant donner lieu à une « gouvernance algorithmique » (Gilmozzi et al. 2020, p.82).

### La ville inclusive

En deuxième lecture, la *smart city* est une ville inclusive centrée sur le capital humain et la participation citoyenne. Elle cherche à « économiser les ressources, tout en maintenant une qualité de vie élevée pour ces habitants. » (Gauthier et Lannel 2017, p.11). La ville intelligente illustre l'importance de la durabilité des ressources et la responsabilité des générations présentes vis-à-vis des générations futures en matière d'émission carbone, de préservation et de transmission des ressources. Cette deuxième lecture s'adosse à des citoyens éclairés (Giffinger et al. 2007) et déplace « l'intelligence » des outils et des solutions numériques vers la combinaison intelligente des ressources et des activités en vue de l'amélioration de la qualité de vie (Caragliu et al. 2009 ; Nam et Pardo 2011; Batty et al. 2012). Comme le soulignent Harrisson et al. (2010, p.2), la *smart city* connecte *“the physical infrastructure, the IT infrastructure, the social infrastructure, and the business infrastructure to leverage the collective intelligence of the city.”* Avec cette acception, entrent désormais dans le périmètre de la *smart city* les administrations locales, l'éducation, la santé et les soins, la sécurité, l'innovation, etc. (Washburn et al. 2011).

### La ville à haute qualité de vie et de services

La troisième lecture est une lecture émergente de la *smart city* qui s'inscrit dans le prolongement de la ville durable et s'adosse à la fois sur les technologies et les composantes sociales et culturelles pour générer une ville à haute qualité de vie et de services (Marsal-Llacuna et al. 2015). De plus, la transition numérique génère un tel impact technologique et organisationnel sur la société, qu'elle soulève aussi en propre de nouveaux enjeux sociétaux et surtout politiques (Chopplet 2018, Eveno 2018, Offner 2018), notamment autour de la donnée numérique (Nam et Pardo 2011) et de la résilience (Commission Européenne 2013). Avec cette troisième acception, la ville résiliente constitue le marqueur du tournant sociétal de la smart city.

## Extrait 2

Blanchet C., Fabry N. et Zeghni S. (2021) "The French-style Smart Cities". Chapitre proposé pour Buhalis D., Taheri T. et Rahimi R. : « Smart Cities: Co-creating experiences, challenges and opportunities » proposé aux éditions GoodPublishers.

### Introduction

The city has, always and everywhere, been built around four invariants: the *urbis* (the infrastructure), the *spatium* (the public space, which is a place of mixing and blending), the *res publica* (the public thing, the common good, the general interest), and the *civis* (the citizens). Recently, the digital transformation has added a fifth invariant: the ubiquity. Information Technologies, Internet, and digital tools are changing our lives in our cities, outside of time and space. It is in this context that the term "Smart City" appeared in France in the early 2000s as a strong element of city visibility, considering that cities would gain in intelligence by developing technology-driven solutions to cope with their complex problems.

These origins are bearing a neo-positivist vision of the city, giving rise to international competition, including for classifying smart cities. In a sense, initial responses to diverse and influential technocorporate interests have too often led to the construction of showcases, hyper-technological districts and, in many cities around the world, have found coexisting in a dehumanized manner with severe forms of daily urban life even lacking vital services!

The Smart City at its origins, reduced to silicon and algorithms, has thus diverted the concept of a city to one in which the intelligence is like an eco-system that works for social, economic, and technological convergence for the quality of urban life. In France, discourse and practice have taken a different turn in recent years in the face of this "technocentric" drift of the smart city concept. Towards 2015, moving away from the idea that a connected and digital city is a smart city, we witnessed the emergence of another vision of a smart city. The intelligence of this city is more human-oriented; it should improve the quality of life and place the human challenge at the heart of the urban project. If a connected city does not create social links, paradoxically, it becomes regressive, encouraging isolation, developing what we would call zombie-geeks—a city that needs not only digitally literate citizens, but above all proactive ones.

To understand the excitement around smart concepts, we will first present the smart city as what we usually call "the city of tomorrow." As we are faced with ever-increasing urban concerns, it is essential to renew our approach and our management of territories. To respond to this, some have identified opportunities in technologies, which tend to guarantee a measured and responsible development of cities. In France, most large cities are positioning themselves as 'smart' through projects of eco-responsible neighborhoods, and within these, either collaborative projects or public-private partnerships. These projects materialize under a political impetus that encourages the sharing and exchange of information within institutions. Therefore, it is true that by positioning new technologies as a tool for differentiation and urban development (Meijer & Bolívar, 2016), these initiatives benefit institution-level communication.

In this chapter we propose to understand how France appropriated the term "smart city," first by presenting the French context of a universal debate, and afterward by sharing observations of a panorama of French smart cities, and finally by offering an observation of the qualities and limits of these initiatives.

### A debate about meaning, linguistic and terminology

In France, in the literature, the term "smart city" finds itself in the midst of three debates. The first one is about meaning. The word "smart" is at the center of the debate, as the closest equivalent is the French word "intelligent" (bright), which brings an arrogant dimension and raises the question: "If I am not a smart city, then am I the opposite?" Here the terminology is to be understood in the sense of an economic and territorial trajectory that aims to gain efficiency and competitiveness. There are no concepts to be built in opposition to the smart city, such as the stupid one.

The second debate focuses on linguistics. Do we need to translate "smart" into French, or not? Should we say, "Ville intelligente" or "smart city"? According to Albino et al. (2015), the word "intelligent" reveals an elitist tendency that we do not find with the word "smart," which would instead associate the words ingenious, logical, or witty.

The last debate is about terminology. How are we to understand the smart city? As a slogan (Ghorra-Gobin 2018, 2020), an ideology (Klauser et al., 2014; Ménard, 2017), a characteristic expression (Vidal, 2016), an urban avatar (Nijholt, 2017) or a process rather than a status (Fabry & Blanchet, 2019; Soupizet, 2020; Côme et al. 2018)? In spite of the debate, although "smart city" is not a label, everyone agrees on the most consensual academic and international definitions: the use of technology for better resource management, for an improvement in the daily quality of lives of the territory's users, and a new set of governance rules.

## La ville résiliente

### De la résilience à la ville résiliente

Comme le précise Talandier (2000, p.5), « concept malléable, la résilience désigne la capacité d'un système à faire face à un choc. » Cette capacité peut prendre trois formats, une capacité à observer les chocs, une capacité à s'adapter aux chocs et une capacité à se transformer face aux chocs.

Le terme de ville résiliente doit son usage au livre de Vale et Campanella (2005) intitulé « *The Resilient City* » qui analyse la résilience des villes face aux catastrophes naturelles et climatiques, notamment leur capacité à rebondir après une destruction. Ce concept trouve son origine dans le vaste domaine de recherche axé sur la résilience des systèmes socio-écologiques face à des facteurs de pression exogènes et hétérogènes tels que les risques naturels (tremblement de terre, inondation, incendie, etc.), le changement climatique, la dépendance au pétrole, etc.

Depuis, le terme de *ville résiliente* a gagné en usage, tant dans le débat scientifique (Newman et al. 2009 ; Fusco Girard et al. 2012) qu'au niveau institutionnel (UNISDR 2012 ; Banque mondiale 2011) voire des fondations privées (Fondation Rockefeller, 2015). Cette tendance est sans doute liée aux priorités des gouvernements nationaux et locaux pressés par leurs citoyens d'adopter des stratégies visant à renforcer la résilience urbaine. Cette nécessité a favorisé de nombreuses études et recherches sur la question de résilience urbaine. Le plus petit dénominateur commun de ces travaux est que la ville résiliente doit être en capacité d'absorber des pressions extérieures, de s'adapter voire de se transformer face à ces pressions. La ville résiliente doit garantir la sécurité des communautés établies et la préservation de ses fonctions de base en cas de crise.

### Smart city VS ville résiliente

La ville intelligente et la ville résiliente font référence à la complexité des systèmes urbains et notamment à leurs comportements face à des pressions hétérogènes, de nature endogène comme exogène (Adger et al. 2005 ; Folke 2006 ; Folke et al. 2010 ; Brand et Jax 2007). Si la ville intelligente promeut le potentiel des TIC comme outil clé pour améliorer les performances urbaines globales, alimenter une croissance économique durable et une qualité de vie élevée (Caragliu et al. 2009), la ville résiliente promeut une ville dans laquelle des efforts sont déployés pour accroître sa capacité à répondre à des facteurs de pression hétérogènes (climat, environnement, énergie, économie), dans le but ultime d'assurer une meilleure qualité de vie et un développement urbain durable.

Nous partageons le point de vue de Heeks et al. (2013) selon lequel, les TIC, outils clés pour accroître l'intelligence urbaine, pourraient également jouer un rôle important dans la réduction de la vulnérabilité urbaine et l'amélioration de la résilience des villes. Nous considérons que la *smart city* et la ville résiliente sont des notions complémentaires. De leur confrontation / comparaison peut sortir une fertilisation croisée couplant innovation sociale, développement durable et technologie numérique.

### Une idée à partager par tous les territoires

Si la *smart city* fait référence à la ville, elle est de moins en moins considérée comme un phénomène exclusivement urbain. En effet, comme le souligne Giffinger (2007), « *Smart*

*Cities is an idea to share*<sup>27</sup> », ce qui revient à considérer que toutes les collectivités territoriales, urbaines ou pas, ont le droit à l'intelligence et à la résilience pourvu qu'elles soient désireuses de s'engager dans un processus de développement « intelligent ». On parle alors de « territoires intelligents », de « smart territoires » ou, pour les plus petites communes de « smart villages » (CDC 2016 ; Rapport Belot 2017). Sur ces dernières dimensions territoriales, la France fait montre d'une certaine singularité. En France, la ville intelligente est non seulement un renouvellement de l'approche publique urbaine mais aussi une approche sociopolitique (Jeannot, 2019 ; Jeannot et Maghin. 2019). L'utilisation du numérique par les grandes villes françaises est moins le résultat d'une course effrénée aux nouvelles technologies que d'une réflexion globale sur sa contribution à l'amélioration de la vie quotidienne au niveau local (Bernardin et Jeannot 2019, Janowski et al. 2019). Si elle est technique, la technologie numérique doit être politique et répondre à une fonction sociétale d'intérêt général. En d'autres termes, la ville intelligente est un défi pour les nouvelles trajectoires territoriales. C'est la preuve que les initiatives locales peuvent s'inscrire dans le débat universel sur la smart city (Fabry, Blanchet, Zeghni 2021).

### **La place du tourisme dans la smart city**

La place du tourisme dans la *smart city* n'est pas évidente et en tout cas certainement pas une priorité. Dans les six critères de la *smart city* identifiés par Giffinger (2007), à savoir une économie intelligente et flexible, une mobilité douce et efficace, un environnement protégé et utilisé à bon escient, des habitants intelligents (inclus dans la gouvernance de la ville), une gouvernance intelligente (démocratique) et un mode de vie intelligent, plus sain, axé sur l'éducation et la culture, nulle place explicite n'est réservée au tourisme.

En fait, ce qui est le plus étudié dans la *smart city* c'est le *smart tourism*, c'est-à-dire le tourisme tiré par les TIC (Borras et al. 2014, Dorcic et al. 2018, Jasrotia et Gangotia 2018, Johnson et Samakovlis 2019) que ce soit avant, pendant et après le voyage du visiteur. Par voie de conséquence le *smart tourist* ou le touriste connecté est également étudié à travers ses traces numériques et ses usages des lieux visités. L'Union européenne s'est emparée du *smart tourism* en mettant désormais à l'honneur tous les ans des villes européennes qui favorisent un tourisme durable, inclusif, numérique et culturel sur la base de la participation à un concours « *smart tourism capital* »<sup>28</sup>.

Certains auteurs abordent la *smart destination* et l'envisagent au premier abord comme une nouvelle génération de *destination* tirée par le numérique (Buhalis et Amaranggana 2015, Gretzel et al. 2015a/b, Fabry et Blanchet 2019). La *smart destination* propose un environnement où les TIC facilitent les interfaces et la coordination des parties prenantes du système touristique (acteurs du tourisme, acteurs indirectement impactés, populations, territoires, visiteurs, etc.). Au second abord, une telle destination peut être considérée comme *smart* si les visiteurs, résidents, salariés bénéficient d'une croissance soutenable et durable et si les territoires font montre de résilience en matière touristique. Autrement dit, le glissement du tout technologique vers le plus sociétal et environnemental observé pour la ville est tout à fait transposable pour le territoire touristique.

La *smart destination* est construite sur le modèle de la *smart city* selon une approche *bottom-up* favorisant l'adaptation flexible aux besoins, l'utilisation des TIC, et portant une vision stratégique de long terme. Mais une telle destination ne se résume pas à une vision

<sup>27</sup> <http://www.smart-cities.eu/why-smart-cities.html> (consulté le 13 octobre 2020)

<sup>28</sup> <https://smarttourismcapital.eu> (consulté le 20 décembre 2020)

techniciste pour répondre aux attentes des visiteurs connectés (*smart tourists*). Elle s'adresse à une population de visiteurs temporaires à la recherche d'une expérience positive, souvent en co-création avec les acteurs et résidents du territoire. Elle est un levier pour le développement durable et une incitation pour les territoires à mieux exploiter l'information (Data). En fait, il s'agit de construire des dispositifs numériques pour rendre un territoire touristique durable et inclusif qui s'adresse aux visiteurs sans négliger les populations résidentes. Le Secrétaire général de l'Organisation Mondiale du Tourisme ne dit pas autre chose lorsqu'il précise lors de la journée mondiale du tourisme du 27 septembre 2018 qu'un tourisme « *qui s'appuie sur l'innovation et sur les progrès numériques aura plus de possibilités d'améliorer l'inclusivité, l'autonomisation des populations locales et l'utilisation rationnelle des ressources* » (Pololikashvili 2018<sup>29</sup>).

Changer d'échelle et ne plus se concentrer exclusivement sur la ville nous permet d'élargir l'intelligence à la fonction touristique du territoire. Dans une perspective SIC nous souhaitons nous émanciper de la dimension urbaine et développer l'idée que ce qui importe n'est pas le statut de *smart* mais le processus info-communicationnel en marche pour y parvenir ce que le terme de « territoire touristique intelligent » permet de mieux mettre en évidence. Le cadre conceptuel étant posé, dans ses avancées comme dans ses limites, développons maintenant notre programme de recherche.

### **Extrait 3**

Fabry N., Blanchet C. (2019). Monaco's struggle to become a smart destination, *International Journal of Tourism Cities*, Vol.5, n°4, pp.672.

As a concept in construction, several terms have defined the contribution of technology in a tourism context. For its part, the "smart" concept in tourism is commonly used at two different levels. The first is smart tourism (Buhalis and Amaranggana, 2015; Boes et al., 2016; Koo et al., 2016; Li, Hu, Huang and Duan, 2017), working at the broadest level and applying before, during and after the trip. It is often considered as a way to enhance the quality of the touristic experience through IT (Boes et al., 2015, 2016; Buhalis and Amaranggana, 2014; Gretzel, 2011; Gretzel, Sigala, Xiang and Koo, 2015; Gretzel, Werthner, Koo and Lamsfus, 2015; Neuhofer et al., 2012) in order to improve and enrich visitors' experiences by adapting information and products to their needs (Del Vecchio and Passiante, 2017; Guo et al., 2014; Li, Mostafa and Park, 2017). The second level is the smart destination where smart tourism principles are applied to the governance and strategic management of destinations to create a smart experience for tourists and residents alike (Gretzel, 2018). It generates a new ecosystem, necessitates strong governance (Zeghni and Fabry, 2019) and stimulates the destination management organization's participation "to act as a coordinator and facilitator of flows and relations" (Femenia-Serra et al., 2019, p. 25). Such cooperation may help the destination to innovate and collect data from various origins, including devices, user-generated content and transactions (Li, Xu, Tang, Wang and Li, 2018). These data enable actors and territories to enrich tourists' experiences and to create value focused on efficiency and sustainability (Gretzel, 2011; Jiang and Ke, 2018).

This paper will present Monaco's smart urban ecosystem as a meeting point between the destination (Buhalis, 2000) and the smart city.

<sup>29</sup> <http://wtd.unwto.org/content/world-tourism-day-2018>. Traduction de l'auteure (consulté le 10 mars 2020).



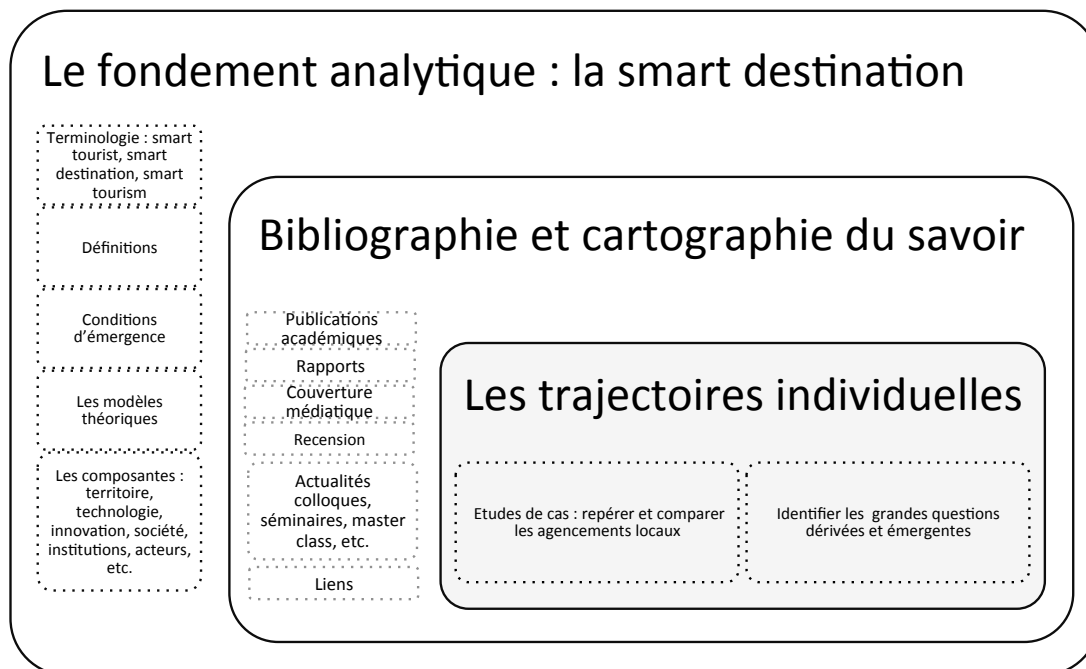
## Programme de recherche : l'intelligence comme fondement, la sagesse comme projet

Sous ses apparences technologiques, le territoire intelligent est d'abord un projet de sciences humaines et sociales où la technologie doit être guidée par les besoins et les attentes des individus et ainsi répondre à la demande de la société. Nous souhaitons nous situer dans une approche d'intelligence territoriale et collective mise au service de la cohésion territoriale et sociale pour les territoires à vocation touristique. Les applications possibles sont nombreuses et, loin de vouloir faire un inventaire à la Prévert, nous souhaitons porter notre attention sur deux points. Premièrement, l'analyse du territoire touristique intelligent comme représentation SIC de la société et des territoires, sans distinction de taille et de lieu et, deuxièmement, la « sagesse » comme projet de territoire à long terme grâce à la notion de « territoire touristique sage ».

### 1. Le territoire touristique intelligent, représentation SIC de la société et des territoires

L'intelligence d'un territoire touristique, urbain ou non, gagne à être considérée comme une affaire de représentation et d'appropriation. De ce fait, pour appréhender le territoire touristique intelligent, nous proposons une démarche fondatrice visant à établir un état de l'art de la littérature, à proposer une cartographie dynamique du savoir et surtout à relayer les initiatives territoriales développées à diverses échelles.

Figure II.4 – Le territoire touristique intelligent comme représentation SIC de la société et des territoires : vue synthétique



Source : auteur

## Établir un état de l'art de la littérature

Il s'agit dans un premier temps de réaliser une étude bibliographique et bibliométrique, notamment une analyse lexicométrique et sémantique (Cointet et Parasie 2018, Carbou 2017, Salmons 2016) de corpus textuels sur le thème du territoire touristique intelligent, sans distinction de taille et de lieu.

Comme indiqué plus haut, le terme de territoire touristique intelligent n'a pas d'autre équivalent en anglais que celui de *smart destination*. La littérature académique sur le sujet étant essentiellement anglo-saxonne c'est donc avec ce terme que nous allons devoir majoritairement composer. En effet, fin 2020, 2189 papiers académiques sont recensés dans Mendeley sous le terme *smart destination*, tandis que 27410 le sont sous celui de *smart city*. En termes de nombre d'articles cumulés sur le thème *smart city*, Web of Knowledge, sur la période 2000-2020, montre que les USA arrivent en tête (1102 articles), suivis de la Chine (1095), de l'Italie (584), de l'Espagne (567). La France, avec un cumul que 174 articles, arrive en 13<sup>ème</sup> position, probablement en raison du fait que seuls les articles publiés en anglais sont comptabilisés par Web of Knowledge. Cette littérature académique sur la *smart destination* est moins abondante que celle sur la *smart city* mais le corpus académique comme professionnel n'a de cesse de croître et mérite donc d'être exploité (Gretzel et Collier de Mendonça 2019, Sigala et al. 2019).

Nonobstant cet état de fait, nous proposons de faire une étude bibliométrique élémentaire (Marcon 2015, Winkowska et al. 2019) et d'entreprendre une analyse quantitative de corpus textuels (Gentzkow et al. 2017, Grimmer et Stewart 2013, Cointet et Parasie 2019) sur la *smart destination*.

La *smart destination* est aussi un terme que les acteurs français du tourisme et des territoires voire les institutions utilisent abondamment par effet de mode ou par ambition. Il est donc important de comprendre l'usage et l'appropriation du terme smart par les territoires touristiques, les acteurs et les institutions et de les comparer à la littérature académique de référence. Dans une optique SIC, cette appropriation semble pouvoir être captée et appréhendée via les médias professionnels pour l'essentiel numériques (Tour Mag<sup>30</sup>, Tom Travel<sup>31</sup>, Tour Hebdo<sup>32</sup>, Revue Espaces<sup>33</sup>, etc.), par les médias plus généralistes (presse quotidienne et hebdomadaire), par les rapports et études (institutions internationales, collectivités territoriales, fondations, *Think-tanks*, Labs, etc.). Confronter la littérature académique en langue anglaise et française aux publications des médias professionnels spécialisés en tourisme, aux médias plus généralistes (presse) et aux productions des institutions au sens large du terme constitue une originalité de notre proposition qui permettra d'analyser en continu - grâce à une veille systématique - le discours sur la compréhension d'une smart destination par les parties-prenantes du territoire touristique (Blanchet et Fabry 2021). Cette analyse du discours gagne en légitimité du point de vue des SIC (Bonnafoous 2006, Simon (2017) car de plus en plus reconnue.

Dans le même ordre d'idées, nous souhaitons également confronter l'usage et l'appropriation du terme *smart* au terme *intelligent* et ses variantes (destination intelligente, territoire intelligent, etc.). La nature hétérogène des contenus (images, commentaires,

---

<sup>30</sup> <https://www.tourmag.com> (consulté le 13 octobre 2020)

<sup>31</sup> <https://www.tom.travel> (consulté le 13 octobre 2020)

<sup>32</sup> <https://www.tourhebdodo.com> (consulté le 13 octobre 2020)

<sup>33</sup> <https://www.tourisme-espaces.com/doc/tourisme-loisirs-culture.html> (consulté le 9 avril 2021)

discours, etc.) devrait pouvoir apporter des éclaircissements pertinents (Barats et al. 2019). Nous pensons que l'étude des pratiques discursives nous permettra de mettre en avant quelques glissements sémantiques auxquels il sera possible de lier des visions et des appropriations sociales et économiques du phénomène.

### **Proposer une cartographie dynamique du savoir**

L'étude bibliométrique sera complétée par une revue de littérature critique, de nature nécessairement interdisciplinaire, afin de faire ressortir les éléments caractéristiques communs aux différentes conceptions de la *smart destination*. Il s'agira également de faire ressortir les questionnements, les contradictions, les points de divergence mais aussi de similitude des corpus étudiés en fonction de la nature des territoires touristiques analysés. Cette étude devra être actualisée régulièrement afin d'identifier les glissements sémantiques et de repérer les termes associés qui émergent ou disparaissent des pratiques discursives.

En nous basant sur les principales évolutions du tourisme à l'ère numérique, nous identifions dans les SIC des méthodologies d'analyses privilégiées (analyse du discours) pour appréhender les changements structurels d'un contexte d'usage particulier : le territoire à vocation touristique.

L'exercice de la revue de la littérature peut contribuer à améliorer la connaissance si elle ne se contente pas de faire un état de l'art comptable et descriptif des publications effectuées en relevant les tendances en termes de nombre de publications, de revues, d'auteurs, etc. L'exercice, pour être pertinent du point de vue de la cartographie et de la création de savoir, doit se focaliser sur les méthodologies et sur les concepts théoriques mobilisés (Campos et al. 2018, Scott et al. 2017). Dans une perspective interdisciplinaire cet exercice doit également contribuer à identifier les méthodes exploratoires ou les méthodes à transposer pour appréhender la nature de l'intelligence mise en place (rationnelle, émotionnelle, collective, participative) et le « degré d'intelligence » des territoires touristiques au-delà du fait métropolitain (villes de taille intermédiaire, territoires de faible densité). Avec le changement d'échelle de nouvelles problématiques émergent : besoin de maintien des services publics, des commerces, des services à la personne, mobilité décarbonnée, inclusion sociale et numérique, soutenabilité et bien sûr, mise en tourisme durable et raisonnable des territoires.

### **Relayer les initiatives territoriales**

Si nous considérons qu'il importe de proposer une lecture ouverte et large du territoire touristique intelligent qui engloberait, de manière dynamique, les diverses lectures et acceptions dont il fait et fera l'objet, il nous semble tout aussi pertinent de relayer les initiatives territoriales touristiques qui visent l'intelligence.

Ce projet propose de réaliser et accompagner plusieurs travaux de recherche-actions de type mémoires de recherche (M2) ou thèses dont l'objet sera de renforcer et d'analyser en continu l'évolution du savoir théorique et opérationnel sur le territoire touristique intelligent. Il s'agit d'identifier, d'analyser puis de relayer les initiatives locales qui visent l'intelligence des territoires touristiques. L'originalité consiste à prendre en compte le contexte socio-économico-culturel dans la configuration du territoire intelligent mais aussi l'appropriation par les parties-prenantes de la réalité du territoire intelligent. Si le cadre théorique de départ est celui de la *smart city*, le cadre de la recherche-action reste ouvert à toute forme non

urbaine de territoire touristique (périurbain, rural, balnéaire, montagne, etc.), ce qui constitue autant de terrains potentiels pour la réalisation de thèses de doctorat tant en France qu'à l'international.

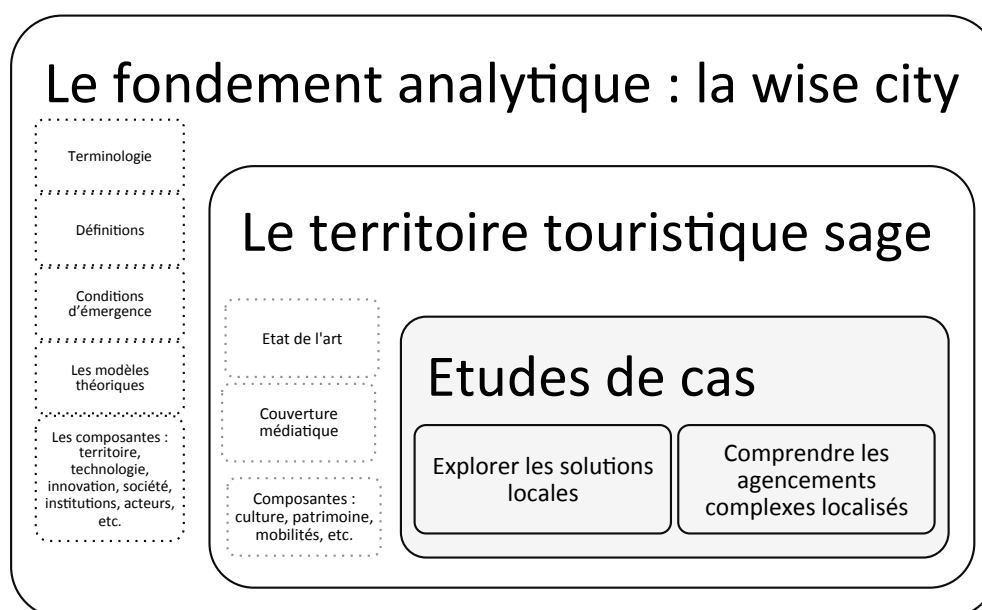
Par ailleurs, les initiatives locales dans leur singularité permettront d'identifier les variants et les invariants des interactions entre les parties-prenantes grâce à l'exploration du Mind mapping et du Visual thinking pour appréhender la complexité des interactions entre les acteurs (Tompson 2015). Comme l'écrit Dan Roam, l'un des pionniers en la matière « *In a complex world, visual clarity wins* »<sup>34</sup>.

## 2. Le territoire touristique « sage », nouvelle frontière conceptuelle pour les SIC

C'est dans la perspective de glissement progressif de l'objet *smart* que va naître l'enjeu du territoire touristique « sage » (*wise*) qui intéresse plus particulièrement les SIC et notre recherche programmatique. Nous proposons en effet de développer l'hypothèse selon laquelle un territoire touristique gagne à s'engager dans un processus de développement touristique permettant de valoriser les processus intelligents en place et la mobilisation des acteurs au service de l'intelligence collective. Moins que la technologie, ce qui importe c'est la prise en compte de la « sagesse » des territoires dans une logique *bottom-up*. L'exploration du « territoire touristique sage » constitue une nouvelle frontière conceptuelle à exploiter dans une perspective SIC.

D'un point de vue théorique, la *Wise city* (Coll 2016, Ravetz 2017) fait émerger des synergies multiples issues de travaux collaboratifs autour du « faire ensemble ». Le concept permet d'explorer les interactions entre les acteurs et les ressources d'un territoire pour apporter des solutions aux situations complexes d'un territoire. Le terme doit être exploré, probablement adapté, pour un territoire touristique.

Figure II. 5 – La « sagesse » comme projet de territoire



Source : auteur

<sup>34</sup> <https://www.danroam.com>

## Explorer la sagesse des territoires

Dans une approche d'intelligence territoriale, nous souhaitons aborder les choix stratégiques des parties-prenantes d'un territoire et les leviers à activer au service de la cohésion territoriale, sociétale et culturelle. Nous avons déjà eu l'occasion de montrer que la *smart destination* n'est pas un statut mais un processus (Fabry et Blanchet 2019). Nous souhaitons prolonger la réflexion et nous demander si en définitive, ce qui compte pour un territoire, ce n'est pas d'être « intelligent » mais de chercher à le devenir par l'activation d'une action collective territorialisée inscrite dans une perspective longue et sage (wise). Cette problématique émergente mérite d'être explorée du point de vue des SIC. En effet, il ne s'agit pas d'inventer un nouveau concept mais de faire évoluer le smart vers le wise pour considérer l'intelligence comme fondement de la démarche et la sagesse comme projet de territoire et de dynamique sociétale.

Plus que l'habitable (territoire), ce qui compte c'est le devenir de ce territoire et sa capacité à se renouveler et à produire des actifs informationnels et communicationnels. Le terme *wise* (sage) indique le glissement du tout technologique vers le plus soutenable, résilient et socialement inclusif. Il évoque les potentialités apportées par le numérique pour le développement territorial, dans une période de transition (numérique et écologique) vers un nouveau mode de civilisation et de développement plus durable, frugal et inclusif. Un territoire sage est donc capable d'atteindre ses objectifs d'amélioration de la qualité de vie de ses habitants en utilisant le moins de ressources possible, ou à tout le moins en évitant de les gaspiller, en sortant de la logique de silos et en créant des synergies localisées sans fragiliser son écosystème. Ce territoire s'adosse autant sur les TIC que sur l'intelligence collective, la responsabilisation des citoyens et l'inclusion (Coll 2016 ; Gauthier et Lannel 2017 ; Ravetz 2017; Woertz 2018), voire l'écologie (Young et Lieberknecht 2019). Autrement dit, un territoire touristique « sage » vise l'amélioration systémique en combinant optimisation (fluides, flux), technologie, intelligence collective ; en employant la technologie au service du lien social, de la participation citoyenne et de la résilience et en mettant le citoyen, et non le consommateur, au cœur du territoire. Dans une logique sage, les projets de territoire se doivent d'être pragmatiques, simples, à taille humaine. Ils doivent plus miser sur la créativité que sur des investissements financiers importants (frugalité) et œuvrer à la mise en place d'un développement plus durable basé sur les proximités.

Le « *wise* » n'est pas un concept nouveau mais une évolution raisonnée du « *smart* ». Par exemple, une démarche *smart* appellera la collecte de données massive et systématique car menée en temps réel, tandis qu'une démarche *wise* réfléchira à la fréquence de captation de la donnée et à la valeur ajoutée de cette data.

Comme pour la *smart city*, la *wise city* n'embrasse pas la fonction touristique. Il nous appartient de nous saisir de cette absence pour développer la notion de « territoire touristique sage ». L'objectif de cette recherche programmatique est d'abord de questionner la nature et la pertinence du glissement du *smart* vers le *wise*. Il semble que les points d'entrée de ce glissement soient, d'une part, la frugalité des moyens mis en œuvre, plus axés sur la créativité, la valorisation du patrimoine et la collaboration entre les citoyens que sur le tout technologique ; et d'autre part, la résilience des systèmes sociaux-écologiques c'est-à-dire la capacité de l'écosystème à s'adapter et à se transformer en réponse à des chocs endogènes et/ou exogènes. La notion de « territoire touristique sage » permet d'explorer les interactions entre les acteurs, les actifs et les ressources d'un territoire pour apporter des solutions, souvent locales, aux situations complexes d'un territoire à vocation touristique. La compréhension des agencements complexes localisés

semble devoir être valorisée par des études de cas simple et des études de cas comparatives.

Si la ville résiliente constitue le marqueur du tournant sociétal de la *smart city*, la *wise city* constitue le marqueur du tournant sociétal, environnemental, créatif et culturel de la *smart city*. Le tourisme dans ses variantes « post-tourisme de masse » semble pouvoir incarner cette forme de sagesse.

### **Comprendre les agencements complexes localisés**

Nous proposons de renforcer notre démarche de recherche-action et d'approche d'ingénierie critique par l'approfondissement du format de l'étude de cas. La recherche-action basée sur l'étude de cas propose de se focaliser sur un milieu de pratiques donné qui, grâce à une collaboration entre chercheurs et acteurs de terrain, favorise la production de savoir et d'outils. Ce choix présente l'avantage de coller au mieux au terrain dans une pure logique de recherche-action. Mais aux yeux de certains cette attitude pragmatique qui permet d'expliquer, de décrire ou d'explorer des événements ou des phénomènes dans leur contexte réel, rend difficile la généralisation et la dé-contextualisation des résultats (Brydon-Miller et al. 2003) ce qui en limite la portée analytique. Nous pensons que l'adoption d'une démarche inductive, par allers et retours constants entre le terrain et la théorie et l'adoption d'une démarche critique limitent les travers décriés. En effet, l'approche critique permet successivement de comprendre (approche théorique), d'observer (approche descriptive) et d'appréhender les mutations et les innovations du monde présent (Cormerais et al. 2016). Elle permet aussi de chercher du sens, du lien dans les agencements complexes existant ou à venir. Elle autorise à chercher l'universel dans le singulier, à mettre en valeur les invariants en matière de transformation des logiques et dimension info-communicationnelles (Chartron 2017).

La méthode des études de cas simples et comparés semble plus à même de nous aider à comprendre les agencements complexes et les pratiques en lien avec le tourisme sur un territoire touristique en quête de sagesse. En effet, notre positionnement nous invite à distinguer d'une part le « tourisme sage » terme que nous introduisons qui fait référence aux choix individuels des visiteurs en quête de durabilité et de la frugalité et, d'autre part, le « tourisme sur un territoire sage », c'est-à-dire le tourisme levier de développement sage d'une destination. Cette distinction entre le tourisme sage au sens de pratique touristique, et le tourisme sur un territoire touristique en quête de sagesse compris comme un projet de territoire, permet d'envisager plusieurs questionnements et d'entrevoir les prémisses d'un tourisme post-Covid-19 plus axé sur un tourisme de proximité, avec des mobilités à plus faibles émissions carbone (train) ou décarbonnées (vélo, randonnée) et plus inclusif vis-à-vis du tissu socio-économique local. Il s'agit de réfléchir à la mise en place de dispositifs socio-numériques pour rendre un territoire touristique durable et inclusif qui s'adresse aux visiteurs sans négliger les populations résidentes.

Des Masterclass sur le thème du territoire « sage » regroupant des universitaires, des acteurs des collectivités territoriales, des acteurs privés et des étudiants, seront mises en place et organisées tous les ans. Ces *Masterclass* pourront ainsi contribuer à faire le point sur l'évolution du savoir et sur les réalisations et projets des divers acteurs du territoire sur des terrains variés. Elles contribueront au rayonnement du laboratoire Dicen-Ildf car elles seront enregistrées et rendues disponibles sur Internet, si les participants ne s'y opposent pas.

Pour appréhender le processus qui mène vers la sagesse, nous avons privilégié trois terrains pour débiter. Le terrain qui sera analysé en priorité, tant pour sa valeur exemplaire que pour son potentiel, sera celui du secteur IV de la ville nouvelle de Marne-la-Vallée dénommé Val d'Europe (désormais VDE). Ce territoire « offshore » est en quête de sens pour l'action car il sort seulement, et de manière contrainte - crise sanitaire de la Covid-19 oblige -, de sa phase de tourisme « de masse », ce qui rend son attractivité plus fragile et en fait un territoire en demande d'ingénierie critique pour se (re)positionner voire se transformer en tant que territoire touristique. Nous avons la chance de contribuer à cette réflexion globale avec l'Agglomération du Val d'Europe, ce qui constitue un terrain d'observation de choix.

Les autres terrains qui seront progressivement investis sont d'une part, le département de la Seine-et-Marne (77), engagé depuis peu dans le *slow tourism* notamment l'itinérance et la transition énergétique mais aussi dans la valorisation du « petit » patrimoine matériel et immatériel local et mondial (Provins). D'autre part, les Cévennes gardoises (30), représentent un territoire attractif pour ses habitants (INSEE 2010, 2020) mais aussi un territoire touristique qui tente de (re)lier le passé et le présent ; culture, mémoire, patrimoine et renouveau industriel basé sur la tradition, la valorisation de la nature et l'innovation portée par le numérique.

Par ailleurs, un fil conducteur transversal sera retenu pour comparer divers engagements territoriaux et évaluer leurs impacts. Nous proposons d'étudier le rôle transformateur du tourisme, notamment le tourisme créatif, pour un territoire touristique en quête de sagesse. Ce tourisme de niche a émergé à bas bruit au début des années 2000 pour s'opposer au tourisme de masse (Richards 2007, 2010, 2011 ; Richards et Wilson 2006, 2007 ; Richards et al. 2008). Il s'adresse à toutes les catégories de visiteurs (solo, groupes, jeunes, adultes, seniors, groupes familiaux ou d'amis) et se caractérise par l'implication des visiteurs envers la population locale dans le cadre d'activités participatives. Pour le territoire, c'est l'occasion capitaliser sur ses actifs endogènes et de revitaliser les traditions, les savoir-faire (art et artisanat), le patrimoine, la gastronomie, le paysage, le cadre de vie, la langue, etc. Pour le visiteur, il ne s'agit pas de « faire une destination », mais de vivre une expérience authentique, alliant la découverte d'un territoire à la rencontre avec ses habitants. Le tourisme créatif en insistant sur les avoirs intangibles (image, identité, style de vie, atmosphère, narration des lieux, etc) génère des interactions entre les visiteurs et le territoire visité, de nature émotionnelle, participative et sociale. Il donne du sens et du contenu au voyage. Il se pose comme une extension du tourisme culturel et patrimonial qui doit conduire à un tourisme plus « sage » et invite à repenser l'attractivité des lieux et des espaces et leurs usages plus raisonnés au-delà du territoire créatif (Vignau 2020).

A travers une exploration du *Creative tourism network* (2010)<sup>35</sup>, réseau qui a pour objectif principal d'échanger sur les bonnes pratiques et d'inviter de nouvelles destinations à soutenir et à structurer leur tourisme créatif, nous souhaitons identifier et comparer les diverses modalités de création de chaînes de valeurs au niveau des territoires. Nous nous focaliserons sur la valorisation par le terroir, le petit patrimoine et par la musique classique. C'est l'occasion de travailler les fertilisations croisées avec d'autres membres du laboratoire Dicen-Idf, notamment ceux en lien avec la thématique « Éditorialisation, patrimonialisation, autorité ».

---

<sup>35</sup> <http://www.creativetourismnetwork.org>

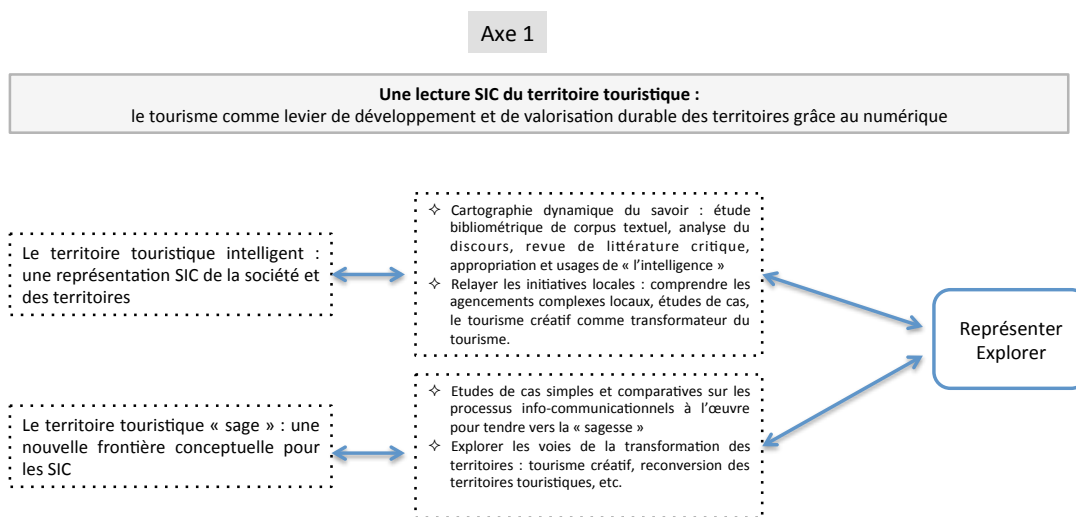
Afin d'adosser l'enseignement à la recherche, il sera proposé aux étudiants de master (M2) d'alimenter en études de cas des territoires touristiques intelligents dans le cadre de mémoires de fin d'études. Par ailleurs, le réseau des partenariats internationaux sera mobilisé pour multiplier les terrains de comparaison et développer cet axe de recherche. Le développement de thèses CIFRE ainsi que le développement de cotutelles de thèses seront recherchés pour donner une dimension internationale à la recherche-action proposée.

### En résumé

L'objectif est d'analyser la sagesse comme projet de territoire et comme dynamique, sociétale et culturelle, inclusive et durable pour produire des actifs informationnels et communicationnels pour une destination touristique, quel que soit sa nature (urbaine, rurale, etc.). Il s'agit bien entendu de renforcer et d'analyser en continu l'évolution du savoir théorique et opérationnel sur le territoire touristique sage.

La méthode des études de cas a été choisie pour porter la recherche-action sur des territoires permettra de révéler des contextes différents. Les divers cas collectés dans une démarche de recherche collaborative permettront d'alimenter une banque d'études de cas simples et comparées pour faire émerger différents contextes et profils info-communicationnels. L'idée est de montrer que les initiatives locales des territoires touristiques peuvent, dans une démarche inductive et constructiviste, s'inscrire dans le débat universel de la smart city. Il s'agira également de conforter la méthode des études de cas comme outil de compréhension des processus info-communicationnels en place.

**Figure II.6 – L'axe 1 en termes de production et de valorisation scientifique**



Source : auteure



## Axe II – Tourisme et intelligence économique

---

Après avoir présenté l'objectif de cet axe qui consiste à mettre en place une intelligence économique du tourisme dans un contexte de changement de paradigme touristique, nous expliciterons, en guise de préambule, ce qu'il convient d'entendre par « changement de paradigme » en matière touristique. Nous fixerons ensuite le contexte conceptuel et nous développerons notre programme de recherche qui nourrira la réflexion et alimentera les recherches-actions à moyen et long terme.

### Objectif

Cet axe propose la mise en place d'une intelligence économique (IE) du tourisme dans un contexte de changement de paradigme, ce qui lui confère un caractère exploratoire et prospectif. Le changement de paradigme est révélé par la crise sanitaire de la Covid-19 mais les prémisses d'ordre structurel étaient perceptibles à bas bruit bien avant (Bourdeau 2020, Liogier 2020). Nous soutenons que les parties-prenantes du tourisme gagneraient à s'engager dans une démarche d'IE qui, dans une perspective SIC, revêt à nos yeux deux orientations complémentaires. Premièrement la mise en réseau des parties-prenantes pour la production d'interactions concertées et, deuxièmement la production d'une base de connaissances pour la décision stratégique basée sur le numérique notamment la data numérique à finalité touristique. Le point de rencontre entre ces deux orientations est la valorisation de la donnée numérique grâce à l'IE. En effet, proposer un dispositif d'intelligence économique au service des territoires touristiques qui met au centre, grâce à l'observation et à la veille (usages, technologie, stratégies, etc.), la Data numérique dans toutes ses dimensions (*big, small, open*) et sa valorisation est peu courant en France. L'objectif est de contribuer à installer une démarche d'intelligence territoriale au cœur du dispositif de développement socio-économique et culturel local. Il s'agit de donner un sens à l'action pour les organisations en réseau dans un contexte disruptif de changement de paradigme.

### Préambule : le changement de paradigme

La propagation rapide du Coronavirus Covid-19, depuis le premier cas survenu en décembre 2019 à Wuhan, en Chine continentale, a entraîné une réduction significative de la quasi-totalité du tourisme mondial et a fait l'effet d'un séisme sans précédent. En effet, la mise à l'arrêt du monde, suite aux confinements des populations et de la fermeture des frontières, a occasionné, selon le baromètre du tourisme mondial de l'Organisation mondiale du tourisme<sup>36</sup> une baisse de 70% des arrivées de touristes internationaux au cours des huit premiers mois de l'année 2020. Cela représente 700 millions d'arrivées en moins par rapport à 2019 et une perte de 730 milliards de USD de recettes du tourisme, soit huit fois les pertes engrangées lors de la dernière crise subie par le secteur, celle des *subprimes* de 2008. Les conséquences socio-économiques sont à la hauteur des circonstances : pertes abyssales de recettes pour les acteurs comme pour les territoires.

---

<sup>36</sup> Communiqué de presse du 27 octobre 2020, <https://www.unwto.org/fr/news/baisse-de-70-du-tourisme-international-sous-l-effet-des-restrictions-de-voyage-dans-le-monde-entier>

La propagation du virus a particulièrement attiré l'attention sur la nature mondialisée du tourisme et sur la manière dont le secteur peut être affecté par la propagation du virus, probablement de manière irréversible. La croissance du tourisme international a été l'un des moteurs les plus constants et les plus importants de l'économie mondiale depuis les années 1950. De « seulement » 25 millions d'arrivées de touristes internationaux en 1950, les chiffres ont atteint 450 millions en 1990 pour dépasser le milliard d'arrivées en 2013. Les Nations-unies (2011) en prévoient 1,8 milliard à l'horizon 2030 ! Cette croissance rapide a été alimentée par divers facteurs au fil des ans, plus particulièrement l'essor des nouvelles technologies, les nouvelles tendances en matière de style de vie associées à la prospérité mondiale croissante et l'avènement des compagnies aériennes à bas prix, qui ont rendu les voyages internationaux abordables pour les masses. L'explosion du tourisme au cours des 30 dernières années peut également être attribuée à l'émergence des classes moyennes dans les nouveaux pays riches et très peuplés du monde tels que la Chine, le Brésil, l'Inde et la Russie. Les mobilités d'un nombre aussi important de touristes et leurs dépenses, à des fins de loisirs et d'affaires, ont un impact profond sur les économies des territoires qui les accueillent. En outre, l'activité touristique se déroule souvent dans des endroits peu attractifs pour l'investissement industriel. Les dépenses des « visiteurs loisirs » pour les événements sportifs et culturels, le shopping, l'hébergement, les restaurants, les attractions touristiques, les visites et en tant que « visiteurs d'affaires » lors de conférences, stimulent massivement les économies locales et l'emploi. Ce type de tourisme semble révolu. En fait les territoires touristiques sont brutalement passés d'une situation de « sur-tourisme » à une situation de « sous-tourisme » tout aussi anxiogène. Ce passage témoigne du fait que nous sommes entrés dans une phase de transition devant conduire à changement de paradigme, celui d'un tourisme renouvelé basé sur la qualité des interactions locales et non sur la quantité des flux entrants et mondialisés. Cette rupture est inédite et redoutable au regard des conséquences socio-économiques à l'œuvre et, à la date de rédaction de cette HDR, les conséquences ne peuvent être chiffrées avec justesse. Une certitude cependant, le tourisme *post-Covid-19* ne devrait pas ressembler à celui d'avant la crise sanitaire, même si, à court terme, on peut anticiper un certain effet de rattrapage caractéristique des lendemains de périodes de frustration.

#### **Extrait 4**

Fabry N. et Zeghni S. (2020a), Pandémie de la Covid-19 et tourisme : nous ne reviendrons pas au Business as usual, Chronique publiée sur le site de la CPU – Covid-19 (version longue) <http://www.cpu.fr/wp-content/uploads/2020/06/5-Fabry-ZEGHNI-Tourisme-et-Covid-le-monde-dap-rès-entre-désir-et-réalisme-1.pdf> (consulté le 29 juin 2020).

« La croissance du nombre de touristes, estimée par les arrivées internationales, était jusqu'à présent l'élément clé de la dynamique touristique internationale telle que définie par presque toutes les organisations de tourisme Organisation Mondiale du Tourisme, Organisation de l'Aviation Civile Internationale, Cruise Lines International Agency ou World Travel and Tourism Council. Comme l'a montré Hall (2009), ce modèle de croissance touristique a été fortement critiqué notamment dans le contexte de la crise financière de 2008-2009. Les phénomènes de sur-tourisme, de changement climatique et la pandémie Covid-19, montrent que ce modèle rencontre des limites. Tant d'un point de vue sanitaire que pour sa contribution au changement climatique, le tourisme de masse et de longs courriers doit être questionné (Fabry et al. 2017).

La pandémie actuelle, comme celle passées mais de moindre ampleur (SARS en 2003, MERS en 2015), la perspective de futures pandémies, nous interroge quant à la pérennité des chaînes de valeur mondiales et au rôle du tourisme à la fois vecteur et victime de pandémies. Le tourisme joue en effet un rôle important dans les échanges biotiques. Par les destinations visitées, les activités entreprises, les types de

transport utilisés et d'autres variables, le tourisme peut être un vecteur important de la propagation de maladies.

Ce modèle de croissance touristique fondé sur le volume est âprement défendu par de grandes entreprises telles que celles représentées par l'OACI, la CLIA ou le WTTC, l'économie de plate-forme (Booking, Airbnb), l'industrie aéronautique (Boeing, Airbus) ainsi que les organisations nationales de gestion du tourisme et les grandes entreprises touristiques. L'OMT, dont l'un des rôles majeurs est de mettre en place les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, est paradoxalement l'organisme qui promeut ce modèle de croissance en volume du tourisme, modèle qui rentre en contradiction avec les ODD (Gössling et al., 2016 ; Hall, 2019).

La crise actuelle doit donc être une opportunité pour construire un nouveau modèle pour l'industrie du tourisme mondiale et remettre en cause la logique simplement quantitative (Gössling et al., 2020). La réaction à la pandémie de certains segments de l'industrie touristique a d'ailleurs été rapide comme celle des compagnies aériennes qui tentent de réduire le nombre d'avions anciens ou peu rentables de leur flotte, sous le poids de la diminution, jugée durable, de la demande (Simple Flying, 2020). Le segment MICE se réinvente, aidé en cela par le développement des visioconférences et du numérique. Ces changements positifs en cours peuvent être considérés comme précurseurs d'un changement à un niveau plus large qui conduira le système touristique mondial à se réorienter vers les ODD.

La recherche sur la résilience dans le tourisme (Fabry et al., 2019) a mis en évidence la nécessité de prendre en compte l'impératif de zéro carbone en combinaison avec les modèles de destination visant à réduire les fuites, et de mieux capturer et distribuer les revenus du tourisme (Hall, 2009 ; Gössling et al., 2016). L'impératif de rentabilité et la faible liquidité d'une grande partie de l'industrie touristique, due à la surcapacité du transport aérien et de l'hébergement ne favorisent pas la résilience. Le rôle important que jouent les subventions, la déréglementation des marchés et le désintérêt apparent des décideurs politiques pour faire face à des évolutions perturbatrices telles que la désintermédiation, **rend fragile le secteur.**

Repenser le tourisme rentre en contradiction avec les attentes de retour à la normale des entreprises mais aussi des décideurs publics. La récession mondiale à venir ainsi que les possibles politiques d'austérité vont contribuer à l'annulation des tentatives existantes d'introduire une taxe carbone, même modeste. De plus, le prix du pétrole historiquement bas, pourrait, exacerbé par la concurrence sur les marchés du tourisme en lente reprise, conduire à une concurrence par les prix, en particulier dans les sous-secteurs du tourisme les plus gourmands en énergie, l'aviation et les croisières. Pourtant, les décideurs politiques mondiaux comme l'industrie touristique doivent prendre en compte tout à la fois le changement climatique inéluctable et le risque de pandémies futures liées ou non au réchauffement climatique (Lenton et al., 2019 ; Scot et al. 2019 ; Hall, 2020).

Au-delà de la question du changement climatique et du risque pandémique, la demande des touristes pourrait être affectée durablement par des facteurs tels que le bien-être économique individuel et le revenu disponible, les risques sanitaires perçus et les capacités de consommation modifiées en raison des restrictions liées à la pandémie. Selon Fan et al. (2018, p.132) "Few doubts that major epidemics and pandemics will strike again and few would argue that the world is adequately prepared". Le rôle des médias traditionnels et des réseaux sociaux influencera de façon importante les comportements (Kantar, 2020). Ainsi, selon McKinsey & Co. (2020a) l'optimisme des consommateurs pourrait être élevé au début et à la fin de la pandémie, mais varier fortement selon les pays. Dans le cas de la Chine, McKinsey & Co (2020b) a montré qu'il y avait une reprise de la confiance des consommateurs mais aussi un intérêt plus prononcé pour les produits respectueux de l'environnement.

Compte tenu de l'ampleur de la pandémie actuelle, le retour au statu quo une fois la crise passée, serait suicidaire pour le système touristique mondial. Dès lors, il faut envisager un nouveau modèle de développement touristique probablement moins basé sur le tourisme international et davantage conforme aux ODD. Cela pose un ensemble de questions parmi lesquelles : La pandémie favorisera-t-elle le nationalisme et le resserrement des frontières, même à long terme ? Quel sera le rôle du tourisme interne dans la reprise et la transformation à long terme en destinations plus résilientes ? Quelles seront les réponses comportementales à la demande des touristes à court et à long terme, y compris les voyages d'affaires et l'adoption généralisée de la vidéoconférence ? Quelles seront les conséquences des politiques de relance sur l'austérité et la prise en compte du changement climatique ? Dans quelle mesure les ODD seront-ils prioritaires dans l'établissement d'un nouveau modèle ? Le défi consiste maintenant à tirer collectivement les leçons de cette tragédie mondiale afin d'accélérer la transformation du tourisme vers un tourisme durable et raisonnable.

Le tourisme est-il condamné à disparaître ? Il est fort à parier que non car les fondamentaux du tourisme persistent malgré la crise. En effet, l'envie « d'ailleurs » constitue toujours le moteur de l'industrie touristique (Rial 2020). Le besoin intrinsèque de voyager, de se ressourcer, de se reposer, de se retrouver, de prendre soin de son cercle de proches, de se cultiver, de découvrir, reste intact. La crise sanitaire modifie l'expression et le format du tourisme qui doit se « réinventer ». Si la pandémie de la Covid-19 a entraîné la sidération des acteurs participants à l'activité touristiques (transports, hébergement et restauration, loisirs, culture, centre de congrès et lieux d'événements), une critique radicale du développement du tourisme visant les secteurs des croisières, du transport aérien, le « sur-tourisme » (*overtourism*) ou encore le tourisme d'affaires et des congrès avait déjà vu le jour avant la crise sanitaire (Brouder 2018, Causevic et al. 2018, UNWTO 2018). De nouvelles pratiques commençaient à émerger telles le *slow tourism* ou « tourisme lent » souvent adossé à une mobilité décarbonnée et active (cyclotourisme, randonnée pédestre, à cheval, etc.) ou le *staycation* c'est-à-dire aux vacances passées volontairement sur le lieu d'habitation (Dissart 2020) ou le « locatourisme » qui privilégie les expériences touristiques et les mobilités proches du lieu de résidence (Vergopoulos 2020). Par ailleurs, le refus de prendre l'avion (*Flygskam*) ou le développement des *webinars* avaient déjà contribué à réduire les mobilités aériennes loisirs et professionnelles. La crise actuelle est donc un accélérateur de la remise en cause du schéma de développement touristique preuve s'il en est que le retour au « *Business as usual* » est possible mais peu probable et soutenable à long terme (Bourdeau 2020, Fabry et Zeghni, 2020b, Gay et al. 2020, Mochon 2020).

Si on adopte une perspective historique, les territoires et les acteurs du tourisme ont toujours su s'adapter aux crises (guerres, catastrophes naturelles, épidémies, crises financières, etc.) et ont toujours été en mesure d'apporter des réponses innovantes. Dans cette perspective nous formulons l'hypothèse que l'adoption d'une démarche d'IE peut contribuer à identifier les signaux faibles de nature sociologique, économique, psychologique, etc. qui pourront aider les acteurs et les territoires à se repositionner sur le tourisme de manière « sage » pour les années à venir.

### **Extrait 5**

Fabry N. et Zeghni S. (2020b), Au-delà de la COVID-19 : la gouvernance résiliente des territoires touristiques, *Revue I2D*, décembre 2020.

« Des signes avant-coureurs laissaient à penser que le secteur du tourisme allait devoir engager des mutations profondes. Le sur-tourisme dont étaient victimes certaines destinations (Barcelone, Berlin, Venise, Dubrovnik, etc.), la « honte de prendre l'avion » (*flygskam* ou *avihonte*), l'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale et environnementale (RSE), la recherche de stratégies alternatives au tourisme de masse, pour ne citer que quelques exemples, commençaient à modifier les attitudes des territoires et les comportements des voyageurs. La crise sanitaire de la Covid-19 n'a fait qu'accélérer et brutaliser les choses. Le sur-tourisme a été réglé par l'arrêt des mobilités aériennes low costs, principales pourvoyeuses des flux touristiques, tandis que la RSE conduisait de plus en plus d'entreprises à privilégier la proximité pour leurs rencontres professionnelles et à sélectionner leurs prestataires selon des critères de durabilité. La crise actuelle du monde du tourisme a une origine endogène (limite du modèle touristique dominant) et la crise sanitaire en est un révélateur exogène qui empêche d'envisager un retour au *business as usual* (Fabry et Zeghni 2020). La gouvernance des territoires, notamment la gouvernance résiliente, a une part importante à jouer dans la partition de la recomposition des spécialisations touristiques des territoires. »

## Contexte analytique

Qui pour orchestrer et mettre œuvre les changements nécessaires ? Il va de soi que l'action isolée des acteurs pourra difficilement être audible et visible. A plusieurs et organisés, donc en réseau, leurs interactions pourraient donner lieu la mise en place de réponses plus adaptées voire à l'émergence d'une gouvernance participative. Une forme d'action concertée en réseau est représentée par le cluster de tourisme, thématique sur laquelle nous travaillons depuis longtemps, notamment d'un point de vue théorique et appliqué. La recherche programmatique proposée s'inscrit dans cette continuité tout en offrant l'occasion d'explorer une nouvelle grille d'interprétation grâce aux SIC qui pourrait contribuer à dépasser les blocages info-communicationnels identifiés.

### La mise en réseau des acteurs par le cluster de tourisme

Nos travaux sur le cluster de tourisme adoptent une lecture orientée sur les nombreuses parties-prenantes d'un territoire à vocation touristique. En effet, ce type de territoire regroupe une constellation d'acteurs (publics, privés) et d'éléments matériels et immatériels disparates, souvent spécifiques (tradition, image, langue, identité, patrimoine, paysage, terroir, etc.) qui donnent à ce territoire quelque chose à voir et à expérimenter pour les visiteurs. Cette nébuleuse d'acteurs et de ressources mérite d'être agencée d'un point de vue organisationnel et stratégique par une mise en réseau dénommé « cluster de tourisme », notion que nous avons formalisée et appliquée à un territoire particulier, le Val d'Europe. Ce terrain fournit un support propice à la réflexion sur le devenir d'un écosystème touristique au-delà de sa vocation touristique et de sa forme de gouvernance.

D'un point de vue théorique, il s'agit de comprendre en quoi la mise en réseaux des acteurs via un cluster contribue à différencier les territoires par la qualité et la complexité des interactions localisées et de sa gouvernance. Il s'agit également de comprendre dans quelle mesure le cluster de tourisme peut devenir le support de l'attractivité d'un territoire touristique, un espace de compétitivité renouvelée pour ses membres et plus généralement un levier de développement pour le territoire d'accueil dans une perspective de soutenabilité. L'extrait ci-dessous permet de comprendre notre lecture théorique du cluster et ses caractéristiques majeures.

### Extrait 6

Fabry N. (2013), Cluster de tourisme et ancrage territorial : l'expérience du Cluster tourisme du Val d'Europe, *Mondes du Tourisme*, numéro spécial « Tourisme et recherche », mars.

Définition du cluster de tourisme (p.45) : « Nous définissons le cluster de tourisme comme étant un arrangement institutionnel qui a la particularité de rendre la destination visible du point de vue de la demande et lisible du point de vue des acteurs. En effet, une destination touristique accueille des acteurs très divers qui dépendent directement ou indirectement du secteur du tourisme. Le cluster va offrir à ces acteurs un support cohérent à leur mise en réseau et faciliter l'émergence d'une chaîne de valeur locale. Le cluster transforme la proximité fonctionnelle des acteurs en proximité stratégique et, de ce fait, développe des fertilisations croisées intra-cluster et extra-cluster. À ce titre il constitue un environnement fertile pour tous les acteurs et sert d'élément structurant pour la destination touristique. Le cluster de tourisme présente des caractéristiques communes avec le cluster industriel, comme la concentration géographique des acteurs, leur complémentarité en amont et en aval, la recherche d'externalités de réseaux et surtout d'infrastructures. [...] Ce sont les spécificités du secteur du tourisme qui rendent le cluster de tourisme unique et empêchent de considérer cette forme de cluster comme une nouvelle variante du cluster industriel. Ces spécificités sont, d'une part, la présence d'une forte variété d'acteurs mobilisés dans la production du service touristique et, d'autre part, le fait que la destination soit un lieu de

création et de captation des richesses (Davezies, 2008). En effet, le produit touristique est spatialement immobile et exige d'être consommé sur place par le touriste qui, lui, fait l'objet d'une mobilité volontaire. La localisation des acteurs sur une destination est le résultat de la présence de dotations et de ressources touristiques sur ce territoire, que celles-ci soient naturelles ou créées. L'ancrage au territoire des acteurs peut, de ce fait, prendre un caractère plus contraint que spontané, contrairement à ce qui se passe pour les activités industrielles. Par ailleurs, le tourisme stimule l'activité d'autres secteurs (loisirs, commerce, transports, artisanat local, services supports, sport, monuments, culture, agriculture, banques, santé, télécommunications, bâtiment, etc.) et impose le développement d'infrastructures souvent indissociables (routes, gares, aéroports, fournitures énergétiques, traitement des déchets et eaux usées, etc.), si bien que, appréhendé sous l'angle du territoire, un cluster de tourisme consiste à mettre en mouvement et en cohérence tous les acteurs impactés, à titres divers, par le tourisme. Cela va au-delà de l'intégration verticale et horizontale des seuls acteurs du tourisme. Le cluster de tourisme n'est donc pas qu'une énième déclinaison du cluster industriel mais bel et bien un arrangement institutionnel fondateur pour une destination qui cherche à construire et/ou à pérenniser son attractivité. Par ailleurs, en raison de sa faible intensité en technologie, le cluster de tourisme ne souffre pas de la concurrence des formes alternatives que peuvent être le pôle de compétitivité ou la technopole. Tout au plus peut-il trouver dans la notion de "système touristique local", développée par Marcelpoil et Boudières (2006) ou par François, Hirczak et Senil (2006), une alternative mais uniquement dans les espaces non métropolitains, en particulier les stations. »

La structure d'un cluster (p.47) : « Devant la variété des configurations régionales, et dans l'objectif d'identifier la structure d'un cluster, il convient de faire la part des choses entre les éléments invariants du cluster, présents dans tous les cas de figure, et les éléments contextuels. [...] Nous considérons que, pour identifier un cluster, il faut distinguer les ressources en présence (fondamentaux et prérequis) de l'espace de coordination qu'est le cluster. Les fondamentaux de la destination sont les ressources touristiques naturelles, créées (patrimoine, paysages, ...) ou immatérielles (culture...) disponibles. Les prérequis sont la bonne accessibilité de la destination, les ressources humaines en présence, les infrastructures dédiées, la capacité à vendre et commercialiser la destination. »

Un espace d'animation et de valorisation d'un pool de ressources (p.47) : « Ces ressources sont exploitées, développées et mises en valeur par l'ensemble des acteurs de la destination. L'ensemble – que nous assimilons à un pool de ressources et d'actifs touristiques – va porter l'attractivité de la destination et influencer sa capacité à attirer des touristes. Le cluster de tourisme ajoute à ce pool une dimension relationnelle forte. Il coordonne les interactions entre les acteurs et conditionne leur capacité à développer, gérer, animer et valoriser le pool de ressources et d'actifs en présence (Fabry et Zeghni, 2012). [...] Le cluster est un espace de coordination et que le territoire support de la destination est une composante au même titre que les acteurs. »

Un arrangement institutionnel fondateur (p.47) : « [...] Le cluster de tourisme peut aider la destination, comprise comme un système économique innovant, à passer de la notion d'espace touristique à celle de destination touristique, c'est-à-dire un territoire thématique et raisonné qui se projette dans le long terme. En ce sens, le cluster de tourisme est un arrangement institutionnel fondateur. [...] Un cluster transcende la simple juxtaposition d'acteurs pour se poser en espace de coordination entre acteurs. »

Le cluster de tourisme peut être interprété comme un nouveau mode de coordination territoriale qui transcende l'échelon spatio-administratif. Il transforme la proximité fonctionnelle des parties prenantes en proximité stratégique pour créer, développer, animer et valoriser un pool de ressources et d'actifs. Si on considère que le cluster de tourisme est un mode d'organisation à finalité stratégique et non une finalité en soi, on peut envisager le cluster de tourisme sous l'angle de la différenciation par l'innovation. Cette dernière, mise au service de la mobilisation des compétences et des ressources localisées en vue de la valorisation d'un territoire, de ses acteurs et des activités ancrées, apparaît comme un des éléments-clés de la réussite du projet territorial.

## Extrait 7

Fabry N. (2015), Potential contribution of collaborative forms in Tourism: a focus on tourism cluster, in Gursoy D., Saayman M. et Sotiriadis M. (edit.), *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*, chapter 18, Emerald Publisher, pp. 285-298.

The Tourism Cluster: an enhancer of innovation and competitiveness in the long run (p.290)

“The Tourism Cluster is the cornerstone of the shift from a tourist-oriented to a tourism-oriented destination. What does it mean? It means that tourism becomes an economic activity connected to the others and not only a temporary ‘offshore industry’ organized for the tourists. The Tourism Cluster helps the destination become a place experimented by visitors (tourists) and permanent residents and various actors not exclusively in the tourism sector. This change is strategic. It aims to boost social and economic development to consolidate the local economic system of the destination. Moreover, it may help the stakeholders to adapt individually and collectively to more complex and sophisticated demands. Tourists do not only buy products and services. They want to live new experiences related to the place and its heritage. The more experiences were developing and offered to the tourists, the best the destination will gain in attractiveness.

This global shift takes its roots in the local economic, social, and cultural landscape. It is drawn from existing and created resources at three levels.

The local assets and resource quality. A Tourism Cluster should contribute to increasing the value and the quality of the resources and the assets. It includes backward linkages with education (High schools, University), skill development, applied research, and Knowledge development applied to tourism activity such as hospitality, transportation, MICE.

The local fabric. In most destinations, the tourism industry is a seasonal activity. The Tourism Cluster contributes to developing strong backward and forward links with different sectors (transportation, agriculture, health, banks, creative and smart industries, commerce and advance services, etc.) and public services and administrations. The challenge is that tourism escapes from seasonality and becomes an economic activity booster for connected activities.

The introduction of new urban functions (economic, social, and culture) within the destination to concern and involve the local players. The Tourism Cluster is supposed to give unity to a destination often seen by insiders and outsiders as a juxtaposition of multi-brands firms devoted to tourists. The cluster is a bridge between members. It is the means to support all the individual and collective ambitions of the stakeholders. Moreover, it is a way to make the destination the place where inhabitants can use the same area as tourists do without having the feeling of exclusion.

Comme l’ont montré Porter à l’*Institut for Strategy and Competitiveness* de la Harvard Business School<sup>37</sup> ou encore Ketels au *Cluster Observatory* à Stockholm<sup>38</sup>, un cluster ne peut être étudié d’un seul point de vue théorique et d’une manière « offshore ». Il doit être incarné et décliné en fonction de la nature des territoires et des activités qui les portent. C’est donc un projet ancré au territoire. Nous avons d’abord, dans une perspective comparative, opposé les clusters de tourisme spontanés aux clusters construits pour en extraire deux logiques opposées : l’une cherchant à valoriser les interactions localisées et l’autre cherchant plutôt à communiquer vis-à-vis des visiteurs (Fabry 2009). Cette distinction a permis de fixer notre terrain d’analyse sur le premier type de cluster, celui valorisant les interactions localisées entre les divers acteurs impactés par le tourisme d’un territoire.

<sup>37</sup> <https://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/research-and-applications/Pages/cluster-studies.aspx> (consulté le 13 octobre 2020)

<sup>38</sup> <http://www.clusterobservatory.eu> (consulté le 13 octobre 2020)

### Extrait 8

Fabry N. (2009), Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires, Revue internationale d'intelligence économique, vol. 1(1), pp.55-66.

Le cluster base de valorisation des interactions localisées (p.62) : « Le cluster de tourisme renforce la visibilité externe et la lisibilité interne d'une destination. [...]. Sa raison d'être est sa capacité à valoriser les interactions en transformant la succession d'actions isolées en actions concertées et intégrées. C'est ainsi que le cluster ajoute de la valeur à l'avantage comparatif et est à l'origine de la constitution d'une communauté de pratiques articulée autour d'une culture régionale et de savoirs localisés [...]. Cette co-production raisonnée revêt une valeur informationnelle essentielle. Les résultats peuvent néanmoins varier selon que le cluster a été formé ou non sur une base spontanée. »

Cluster spontané versus cluster construit (p.65) : « Un cluster construit cherche à comprendre les logiques productives locales, les innovations, et plus généralement les relations socio-économiques en présence capables de donner corps à l'émergence d'un capital social basé sur des réseaux (Camagni, 2005). Il vise la visibilité et la lisibilité, tandis que le cluster spontané est plus axé sur la seule visibilité. »

#### Le Val d'Europe : territoire singulier et paradoxal

Le choix du territoire du Val d'Europe comme terrain de pratique et d'analyse s'est imposé par la suite en raison de la singularité du territoire et en raison de la mise en place d'un cluster de tourisme dans lequel nous avons pu tenir une posture de chercheuse embarquée. Cette posture a permis de comprendre le cheminement du cluster d'abord dans sa phase d'émergence (action dans l'élaboration et la mise en place) puis dans sa phase d'action (participation aux actions du cluster). Cette posture permet de questionner les difficultés actuelles du cluster à surmonter ses blocages internes et externes et plus généralement, d'appréhender les blocages au changement et d'identifier les raisons des blocages. En effet, le cluster de tourisme Paris Val d'Europe connaît une trajectoire singulière qu'il est pertinent d'étudier et d'analyser car à certains égards il peut servir de contre-exemple voire d'anti-modèle. En ouvrant la grille d'analyse du cluster de tourisme aux pratiques et aux processus informationnels et communicationnels à l'œuvre et en les associant à des enjeux territoriaux appréhendés tant dans leur dimension institutionnelle qu'organisationnelle et socio-économico-culturelle, l'ancrage au SIC permet d'identifier la nature des blocages à l'œuvre.

Situé au nord du département de Seine-et-Marne et à 30 km à l'est de Paris, le Val d'Europe (VDE) est le quatrième secteur de la nouvelle ville de Marne-la-Vallée. Ce territoire qui a désormais 33 ans (1987-2020) résulte de la volonté de l'État d'équilibrer et de dynamiser les activités à l'Est de l'Ile-de-France. Sa vocation première a été d'accueillir l'implantation de Disneyland Paris (ouverture 1992), destination touristique créée *ex nihilo* sur des terres agricoles, dans des conditions partenariales inédites entre l'État français, la World Disney Company (maison-mère), le Département de Seine-et-Marne, la Région Ile-de-France et régie par une convention cadre, signée le 24 mars 1987. Fait unique en France pour un investisseur étranger, la filiale Euro Disney Associé assure le développement urbain du VDE en partenariat avec l'État français (Établissement Public d'Aménagement) et les autorités locales. Cette convention est l'acte fondateur du territoire et fait régulièrement l'objet de renouvellements et d'avenants.

Avant la crise sanitaire de la Covid-19, le VDE était la première destination touristique privée et intégrée d'Europe grâce notamment à la présence des deux parcs d'attraction de *Eurodisney Associés* qui accueillent entre 13 et 15 millions de visiteurs par an (15,1 millions en 2018). L'un des deux parcs, le World Disney Studio, est en cours d'extension et de modernisation jusqu'en 2025. Le VDE c'est aussi, de manière non exhaustive, un centre de



shopping qui regroupe un centre commercial éponyme (15 millions de visiteurs annuels) et un *outlet center* La Vallée Village (près de 7 millions de visiteurs par an), tous deux d'envergure internationale. C'est aussi un positionnement sur l'écotourisme avec l'ouverture en 2017 de Villages Nature, une joint-venture entre Eurodisney et Center Parcs. Plus généralement le VDE accueille près de 40 millions de visiteurs par an et est le territoire le plus compétitif de l'Île de France en termes de services depuis 2012. Le VDE, dans sa dimension économique et touristique, est un territoire « multimarques » très segmenté et constitué de plusieurs espaces clos (parcs Disney, hôtels, Golf, Villages Nature, centre commercial, etc.). Le VDE est doté de deux gares de RER A et d'une gare de TGV à connexions internationales (Eurostar, Thalys, Lyria).

Le VDE est également une intercommunalité atypique qui a d'abord été un Syndicat d'Agglomération Nouvelle comprenant 5 communes (Bailly-Romainvilliers, Chessy, Coupvray, Magny-le-Hongre et Serris) pour servir d'interface unique pour Disney. En 2016 cette intercommunalité a été transformée en VDE Agglomération et au 1<sup>er</sup> janvier 2020 le périmètre du territoire s'est élargi et comprends 5 communes supplémentaires (Villeneuve le Comte, Villeneuve Saint-Denis, Esbly, Montry et Saint-Germain-sur-Morin). Ce territoire s'est structuré par étapes en commençant par la création de la destination touristique *ex nihilo* (parc Disneyland ouverture 1992) et ensuite par la création et le développement du centre urbain du Val d'Europe (1989-2010). A partir de 2011, le VDE n'a de cesse d'être consolidé comme destination touristique, comme centre urbain accueillant de plus en plus de résidents et comme centre tertiaire.

Comme le résume le tableau II.2, le « cluster de tourisme Paris-Val d'Europe » a beaucoup œuvré au pilotage collectif du Val d'Europe, en amont de l'offre touristique, en suscitant plusieurs actions liées à l'analyse et la compréhension du territoire dans une perspective descriptive et prospective. Les membres du cluster ont très tôt endogénéisé le fait que le cluster servait à travailler les fondamentaux et l'attractivité de la destination en amont de l'offre touristique de chacun des acteurs. Il s'agit de valoriser les actifs du territoire (Fabry et Zeghni 2017, 2018) et de mettre en capacité d'agir les acteurs (*empowerment*). C'est ainsi que l'action a porté sur l'activation d'un outil d'intelligence territoriale dénommé ADN (Atout-France Destination Network), destiné à faciliter le management stratégique de la destination. C'est un outil d'observation, d'évaluation, de prospective et de pilotage à moyen et long terme qui permet d'établir un état des lieux du territoire basé sur quatre volets : offre, demande, ressources et pilotage. Il a été défini une série de priorités et d'actions communes à mener, parmi lesquelles figurent les mobilités et transports, la qualité environnementale et le développement durable, l'expérience globale (accueil, information, signalétique, bien-être, synergie avec les populations résidentes, satisfaction) et la formation et la recherche. Ce travail en amont de l'attractivité du territoire s'est également traduit par la mise en place d'un campus des métiers et des qualifications de l'économie touristique du Val d'Europe en 2016 pour renforcer l'attractivité des métiers de la filière tourisme.

**Tableau II.2 - Émergence, développement et principales réalisations du Cluster tourisme Paris-Val d'Europe**

Étape 1 : 2010-2011	Actions : Concertation autour des choix possibles : quel modèle de coopération retenir, quel cadre légal définir, quelle gouvernance ? Réalizations : Réflexion développée au cours de séminaires, workshops, conférences, réunions à échelle variable.
Étape 2 : 2011-mai 2012	Actions : Afficher l'objet du cluster d'atteindre l'excellence en tourisme grâce au triptyque « entreprise – éducation/formation – recherche » et fixer le périmètre des membres fondateurs. Le cluster n'a pas été pensé pour développer le tourisme mais pour accompagner la consolidation de la destination Val d'Europe et contribuer à définir les contours de la destination du Futur car les membres ont très tôt compris que le cluster permettait de travailler les fondamentaux et l'attractivité de la destination en amont de l'offre touristique de chacune des parties-prenantes. Il s'agit pour le cluster de piloter collectivement l'offre et de valoriser les actifs du territoire et de mettre en capacité d'agir les acteurs. Réalizations : Association de préfiguration du cluster (loi 1901) – mise en place de l'équipe de direction – stabilisation du premier cercle des membres fondateurs : Etat, Région Ile-de-France, Département du 77, Université Paris-Est Marne-la-Vallée, EpaFrance, SAN du Val d'Europe, Euro Disney Associés S.C.A.
Étape 3 : juin 2012 – 2016	Actions : Stabilisation et montée en puissance grâce à la mise en place d'une politique de communication, à l'adoption du nom définitif ( <u>Cluster Tourisme Paris – Val d'Europe</u> ), la désignation de son Directeur (2014) et la mise en route des Commissions de travail, du lobbying et de l'empowerment des membres. Le choix des règles du privé et non publiques pour le fonctionnement du cluster est arrêté. Réalizations : Identité visuelle : logo, site Internet - Commissions : communication, recherche, destination - Pilotage de l'offre : Diagnostic stratégique de la destination et développement d'un outil de management stratégique de la destination (outil ADN) + livre blanc sur les mobilités du VDE, observation statistique de la destination + appels d'offre recherche (BQR, ANR), + Organisation de colloques et de séminaires et de conférences grand public : « les jeudis du cluster » + Labellisation Campus des métiers et des qualifications « économie touristique du VDE » (2016) Nouvelles adhésions au cluster : Chambre de Commerce et d'Industrie de Seine et Marne, Syndicat National des Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels (SNELAC), Villages Nature, Value Retail, CFA des métiers du tourisme, Lycée Émilie du Châtelet. Pour leur part, l'association des commerçants du Val d'Europe et Accelis se sont retirés, peu après leur adhésion.
Étape 4 : 2017 – présent	Actions : Aléas et des ambitions contrariées bien qu'une ligne d'action prioritaire à long terme ait été fixée : le design de la destination du futur. Mise en place une observation régulière de la destination capable de fournir aux membres une information sur leur e-réputation, sur l'environnement économique et social, sur l'évolution des indicateurs de la destination et sur l'identification des tendances émergentes en matière de comportements et d'attentes des clientèles. Réalizations : Continuation du pilotage de l'offre en mode dégradé + Étude sur l'usage et la fréquentation du VDE par les visiteurs, résidents et salariés + Recrutement du directeur du Campus des Métiers et qualification.

Source : auteure d'après Fabry (2020, 2013) et Fabry et Zeghni (2017)

De nos jours, ce dispositif cluster semble ne plus faire sens, encore moins communauté pour ses membres, pour des raisons endogènes et exogènes, au point que certains de ses investigateurs envisagent de le dissoudre. La forte croissance démographique, suite à l'arrivée de néo-populations urbaines, entraîne un revers de priorités du territoire qui se doit d'être plus inclusif vis-à-vis des populations résidentes et qui doit surtout leur offrir une qualité de vie qui les préservera du phénomène de sur-tourisme. Dans ce contexte doublé d'une crise sanitaire et économique sans précédent, le cluster de tourisme Paris-Val d'Europe ne semble pas en mesure de (re)donner du sens à l'action collective pour préparer l'après Covid-19, chacun des membres se repliant sur ses propres problèmes,

aussi importants soient-ils, et laissant de surcroît le territoire sans ressources financières car privé des recettes issues de la taxe de séjour payées par les nombreux visiteurs.

### **Extrait 9**

Fabry N. (2021), Développement et évolution du cluster tourisme Paris – Val d'Europe, in Piriou J. et Violier Ph. (éditeurs), Clusters de tourisme et gouvernance des territoires (titre provisoire), éditions ISTE. en cours de bouclage.

L'humain au cœur du cluster : « Le cluster, aux yeux des politiques (élus locaux, territoriaux, nationaux), est au pire une énigme, au mieux une intention. Du point de vue des parties prenantes, le cluster est considéré avec bienveillance, chacune espérant que l'autre fera le travail. Le triptyque « entreprise – formation – recherche », pilier du cluster, fait toujours sens pour l'ensemble des parties prenantes.

En fait, le cluster, à l'aube de l'année 2020, reste un projet de territoire et de destination dans le long terme. Pourquoi ce constat ? Probablement parce que ces derniers temps, le cluster s'est désincarné politiquement mais surtout humainement. Une succession de démissions, congés pour longue maladie, décès, départs en retraite, mutations, promotions internes et externes, mises à l'écart, a fait que les individus qui étaient les piliers voire les bâtisseurs et la mémoire des lieux et du cluster sont partis sans avoir nécessairement eu le temps ou la volonté de passer la main et de transmettre l'essence de l'engagement au cluster. Chaque départ génère une rupture brutale dans les interactions, dans les priorités et le sentiment que à chaque fois tout est à reconstruire. Force est donc de constater que ce sont les individus qui sont au cœur du cluster. Il serait donc souhaitable que chaque partie-prenante soit en mesure de nommer une ou deux personnes référentes pour faciliter les interactions et surtout s'engager à les remplacer rapidement en cas de départ.

Par exemple, le décès du Président du département de la Seine-et-Marne début 2018, n'a pas permis de renouer avec son successeur les liens de proximités qui avaient été établis depuis de longues années avec lui. La dilution du Comité départemental du tourisme du 77 dans l'Agence d'attractivité du 77 courant 2017 a engendré le départ des personnes compétences en matière d'observation touristique et de connaissance fine du territoire et de son offre touristique. Le non-remplacement du directeur du cluster contraint l'opérationnalité du cluster et reporte l'action et la réflexion sur les parties-prenantes du cluster et leurs représentants. Des propositions d'action pour la relance du cluster tourisme ont été faites fin 2018 et son restées lettres mortes pour l'instant car l'un des initiateurs de la proposition a quitté prématurément son entreprise. »

Conclusion : « La mission du cluster tourisme Paris Val d'Europe est d'inciter les acteurs à sortir de leur pré-carré, à faire ensemble ce que chacun ne peut pas faire seul, à explorer les franges et les marges fécondes de la destination pour les années à venir. Le cluster est à la fois un concept, un cadre d'action et un dispositif de valorisation d'un écosystème complexe. En effet, il agit sur les variables structurelles que sont les ressources humaines (compétences, qualifications) et l'innovation tirée par le numérique afin d'asseoir la destination du VDE sur la qualité de l'expérience touristique.

La légitimité du cluster réside moins dans son statut que dans sa capacité à créer des synergies entre les parties prenantes et à alimenter la réflexion autour de la pérennité de l'attractivité du VDE et la recherche de l'excellence.

Le triptyque « entreprise – formation – recherche » sur lequel le cluster a été construit et qui constitue le point de convergence de toutes les attentes pour l'avenir est également le socle du Campus des métiers et des qualifications de l'économie touristique du Val d'Europe. Une issue institutionnelle et stratégique pourrait être de faire converger les deux dispositifs autour de la notion de « Campus des métiers d'excellence ». En effet, un nombre élevé de conditions semble déjà réunies comme : l'existence d'une filière touristique dynamique qui positionne la destination sur l'échelle nationale et internationale ; la présence sur le site du VDE de parcours de formations professionnelles innovants allant du pré-bac (CAP, BEP, Bac Pro, etc.) au post-bac (L, M, D) adossés à des CFA et GRETA ; la présence d'incubateurs, pépinières d'entreprises et d'accélérateurs de start-ups ; la présence de laboratoires de recherche universitaires et d'un milieu innovant reconnu (i-site FUTURE) ; des infrastructures de transports efficaces et ouvertes sur les mobilités internationales (gare TGV, aéroports) ; un parc de logements en pleine expansion ; des infrastructures culturelles et sportives développés par l'Agglo du VDE et bien entendu l'habitude des acteurs du territoire à travailler ensemble. Le campus d'excellence offrirait, peut-être, l'incarnation qui actuellement fait défaut au cluster. »

La théorie nous apprend que, grâce au cluster, le territoire devient un construit articulé autour d'un projet. L'observation de terrain peut révéler quelques frottements au point de questionner le cluster en tant qu'entité pertinente en termes de cadre d'action et de dispositif de valorisation d'un écosystème complexe. Si le format « cluster » semble effectivement arrivé à son crépuscule, du moins au VDE, il nous semble que l'organisation en réseau mérite d'être confortée et englobée dans une démarche d'intelligence territoriale. Il s'agit de s'émanciper de la structure organisationnelle (cluster) et de prendre appui sur les interactions et les dispositifs info-communicationnels à l'œuvre. Au-delà du cas du VDE, nous pensons qu'une lecture SIC de l'intelligence territoriale est propice au développement de thèses, tant le champ des terrains possibles reste ouvert.

### **Programme de recherche : un dispositif d'IE pour le tourisme autour de la *small Data***

Notre programme de recherche propose d'une part, la mise en place d'un dispositif d'Intelligence économique au service des territoires touristiques et de l'autre, une réflexion à mener sur la place que la data numérique touristique pourrait jouer dans le dispositif.

#### **1. Penser un dispositif d'intelligence économique au service des territoires touristiques**

Le cluster de tourisme appréhendé à la fois comme un concept, un cadre d'action et un dispositif de valorisation d'un écosystème touristique complexe ne semble pas toujours opérationnel. Notre démarche inductive et constructiviste nous a permis de comprendre combien les « incommunications » (Wolton 2019a/b) à l'œuvre pouvaient affecter le sens original de l'engagement des acteurs et le sens qu'ils donnent, ou pas, à l'action commune sur le Val d'Europe. Pour ce territoire, dont nous ne doutons pas qu'il puisse servir d'exemple au-delà de sa singularité, mettre en place un dispositif d'IE consiste d'abord à dépasser les blocages info-communicationnels du cluster. Renforcer le savoir théorique et opérationnel sur les réseaux d'acteurs ancrés à un territoire touristique en mal de repositionnement et de stratégie de différenciation, constitue un réel challenge pour l'IE territoriale.

#### **Fonctionner en communauté stratégique de connaissance**

L'hypothèse majeure sur laquelle s'adosse notre projet est que le réseau d'acteurs localisés doit être considéré comme l'unité première de l'organisation territoriale touristique et, par voie de conséquence, de sa renommée. Comme nous avons pu le mentionner, le réseau, s'il présente des qualités évidentes (relations horizontales, souplesse, projet, confiance, etc.), n'est pas simple à appréhender car lui aussi est complexe (Marcon 2012) voire fragile (Fragnière 2019). Cependant, pour développer une Intelligence économique territoriale, cette mise en réseau est essentielle, ne serait-ce pour assurer une meilleure circulation de l'information (Moinet 1999, 2010 ; Marcon 2007, 2010 ; Marcon et Moinet 2011). En effet, il s'agit de créer une interface entre acteurs socialement et territorialement ancrés qui, grâce aux liens tissés, favorise le traitement et la diffusion d'information découlant de relations interpersonnelles.

D'un point de vue académique, le cluster de tourisme n'est pas seulement une forme de gouvernance ou une structure administrative mais est le reflet d'une intention stratégique territorialisée qui oriente l'action commune et potentiellement contribue à la création de savoir et de valeur (Fabry 2009 ; Clergeau et Violier 2012). Cette vision n'est cependant pas

(plus) partagée par toutes les parties-prenantes car nombre d'entre elles voient dans le cluster un échelon organisationnel supplémentaire et rechignent à l'incarner humainement (Fabry 2021).

Qui alors pour mettre en action l'IE territoriale ? Et si un fonctionnement en mode « communauté stratégique de connaissance » se posait comme une option pour viser l'agilité stratégique et nourrir la résilience du territoire ? La lecture SIC que nous adoptons permet d'élargir le périmètre conceptuel du cluster qui doit d'abord être considéré comme un réseau d'acteurs avant d'être une forme de gouvernance. L'IE permet d'offrir un nouvel éclairage et ouvre des perspectives jusque-là inexploitées pour les territoires touristiques en quête d'un processus informationnel intentionnel et continu, potentiellement porteur de changements et de transformations. Il s'agit également d'inscrire le processus territorial dans une temporalité longue (Bouba-Olga et Grossetti 2018) aux mains du territoire.

La notion de « communauté stratégique de connaissance », orientée vers l'action, l'opérationnalité et la création de savoir en action (Moinet et Bulinge 2013) valorise un mode de fonctionnement en mode projets collaboratifs et transversaux. Elle favorise le glissement du « *management de l'IE* » vers « *un management par l'IE* » ce qui entre en parfaite résonance avec le territoire du Val d'Europe. Ce dernier ne cherche pas à développer le tourisme sur le territoire mais à favoriser le développement du territoire par le tourisme, notamment sur des bases plus écoresponsables. C'est tout l'intérêt de la notion de « communauté stratégique de connaissance » qui invite à ne pas s'arrêter à la forme organisationnelle et à sa gouvernance mais à privilégier le « sens » compris dans sa triple lecture de sensation, direction et signification. Ce *sensemaking* (Weick 1988, 2010 ; Weick et al. 2005) invite à s'intéresser moins à l'organisation elle-même (*Organization*) qu'aux processus d'organisation (*Organizing*) et aux orientations stratégiques de l'organisation. Pour un territoire à vocation touristique cette posture revient à mettre en place d'un processus d'intelligence territoriale permettant aux parties-prenantes (visiteurs inclus) de co-construire du sens et de la connaissance pour l'action en particulier en situation complexe preuve s'il en est que « *l'intelligence est donc à la fois une question de disposition et de dispositif.* » (Moinet et Bulinge 2013, §10).

La démarche d'IE proposée s'inscrit dans un double « vide stratégique » quelle souhaite, à son échelle, contribuer à combler. Le premier « vide stratégique » est le résultat de la loi du 16 décembre relative à la réforme des collectivités territoriales (Fabry et Spindler 2018). Cette loi transfère la « compétence tourisme » aux collectivités territoriales. De fait, le tourisme devient une compétence partagée entre les communes/villes, les départements au sein des agences d'attractivité et des régions et se trouve souvent déconnectée du « territoire touristique ». A minima, une concertation et une coopération entre les différentes organisations territoriales du tourisme (comité régional, départemental, office de tourisme) s'impose. Le dispositif d'IE se propose d'embarquer également toutes les parties-prenantes (privées et publiques) du tourisme pour produire de la connaissance localisée.

Le second « vide stratégique » résulte de l'absence de vision renouvelée de l'État pour le tourisme. Il en était et reste aux critères de performances quantitatifs et se targuait jusqu'à encore récemment que la France était la première destination touristique au monde en termes d'accueil de visiteurs internationaux. Le sauvetage du tourisme ne peut se contenter d'un soutien inconditionnel et continu de l'État aux acteurs du tourisme si ledit État ne se dote pas d'une vision prospective pour le tourisme. Il s'agit d'accompagner les territoires pour qu'ils puissent s'affranchir partiellement ou totalement de leur dépendance au tourisme international. Mais comment penser le tourisme du futur quand on n'a pas été en

capacité de penser les vulnérabilités du secteur ? Il nous semble que l'intelligence territoriale à une contribution importante à apporter en dotant le territoire, et les parties-prenantes embarquées, d'un outil opérationnel issu du terrain notamment l'animation du réseau d'acteurs localisés.

Comme le soulignent Coussi et Auroy (2019, p.7), « *Dans un contexte de crise voire de transition économique profonde, l'intelligence territoriale peut ainsi apparaître comme une solution, au même titre que les politiques de relance économique, en installant une attitude, un mode de management public, dans lequel la maîtrise de l'information stratégique et son management par les acteurs concernés amélioreraient la performance économique territoriale (en terme d'investissements, d'emplois, de cohésion territoriale ...). (...) L'intelligence territoriale doit se concevoir comme un management public agile (qu'il soit organisationnel mais aussi comportemental) de l'information stratégique dans lequel la dimension prospective fonde son ancrage au sein des différentes politiques publiques.* ». Nous pensons que l'observation du territoire contribue à renouveler l'intention stratégique du territoire à partir d'une lecture locale.

### **Observer le territoire**

En 2017, nous avons co-participé à la conception et à l'enrichissement d'une plateforme d'observation destinée à établir un portrait statistique spécifique au territoire du VDE en partenariat avec le Cluster tourisme, la Chambre de Commerce et d'Industrie du 77 (hébergeuse du site web), de Seine et Marne Tourisme (actuelle agence d'attractivité) et l'UPEM désormais Université Gustave Eiffel. Cette recherche-action a consisté à établir un instantané statistique de la destination en collectant des données publiques et « fermées » issues des différents acteurs et en construisant des indicateurs qualitatifs complémentaires. Les étudiants du master tourisme ont participé à la recherche-action dans le cadre d'un projet « management de la destination par les statistiques » qui a impliqué des étudiants de M1 et du M2 « Destination management ». Cet outil de collecte de données et de data visualisation est en berne alors qu'il devrait être régulièrement mis à jour et devrait s'ouvrir aux données numériques touristiques et à de la veille systématique sur l'attractivité de la destination, sur le modèle de développement touristique inclusif et durable, etc.

L'objectif est de transformer la plateforme d'observation en dispositif puis en démarche d'intelligence territoriale au service du développement durable du territoire du VDE. Il s'agit de changer le statut de l'observation qui actuellement s'apparente à une structure simple de traitement, d'analyse de données et de production d'information statistique et de transformer en processus cognitif et organisationnel (en réseau) relevant des SIC, mettant notamment en avant les interactions territorialisées. Comme le souligne Haddad (2008, p.17-18), « *l'intégration du triptyque observatoire-territoire-intelligence territoriale, permet de dépasser la vision globale et instrumentale (traitement des données) pour travailler sur l'observatoire en tant que dispositif de savoirs stratégiques.* » L'usage de cet observatoire doit favoriser la mutualisation de l'information entre les parties-prenantes, contribuer à l'émergence de pratiques touristiques plus durables (Fuzier et al. 2020) et au partage de sens qui semble tant faire défaut à ce jour.

Nous proposons donc, dans le cadre du Laboratoire Dicen-Idf et du i-Site FUTURE, de repenser et redynamiser le dispositif de collecte des données du territoire et de mettre en place un dispositif de savoirs stratégiques autour de la valorisation des données du territoire touristique (numérique, indicateurs, etc.). Le terrain prioritaire sera celui du Val d'Europe afin de le doter d'une plateforme numérique d'observation ou observatoire

numérique capable d'accompagner et de guider les processus d'analyse et d'interprétation du tourisme. La phase préparatoire de l'observatoire étant importante (Le Marec et Belaën 2012), un temps de réflexion sera pris pour s'assurer que le projet et les méthodes de l'observation (état des lieux, diagnostic, indicateurs, recours possible à Flux Vision, etc.) font sens pour le territoire et ses acteurs. On pourra pour cela s'adosser à des réflexions en cours (Israilidis et al. 2021, Rumpala 2018) et sur l'importance croissante que prend l'université dans cet écosystème tiré par le numérique (Ardito 2019, Gupta et al. 2020).

Ce dispositif sociotechnique et communicationnel (Piponnier 2012), dans sa structure comme dans sa forme numérique, pourra être appliqué et surtout ajusté à d'autres territoires touristiques un peu comme le fait, dans un autre registre, le réseau *transition network* créée par Hopkins<sup>39</sup> (Gilmozzi et al. 2020) qui se pose en interface entre la réalité et la connaissance.

#### En résumé

Nous avons montré combien la problématique du tourisme reste pertinente pour les territoires qui cherchent à mettre en œuvre une politique de développement territorial raisonnée, adossée et tirée par le tourisme. Il va de soi que le seul territoire du Val d'Europe, en dépit de son caractère novateur, de son envergure et de son potentiel, ne saurait constituer un cadre unique d'étude. En revanche il constitue un cadre unique d'expérimentation. Multiplier les terrains pour renforcer le savoir opérationnel et la méthodologie de l'observation des territoires touristiques est un axe de recherche-action proposé. Ces terrains, en France mais aussi à l'international, devraient pouvoir être couverts par des contrats de recherche avec des territoires qui réfléchissent à la mise en réseau de leurs acteurs. D'un point de vue plus pragmatique, il est fort à parier que cette inflexion est à même de porter la résilience des territoires si nécessaire pour inventer de manière endogène la dynamique touristique de l'ère du post-Covid-19 moins axé sur la dépendance à la demande internationale et au volume de visiteurs. Ce contexte devrait également pouvoir donner lieu à des thèses CIFRE ou régionales en intelligence économique. Notre expertise en la matière nous autorise à prendre la direction de ces thèses.

Notre expertise nous autorise également à proposer de développer des thèses en cotutelle internationale car, à cette échelle, les terrains de réflexion ne manquent pas. Nombreux sont les clusters de tourisme qui de par le monde ont été créés et se retrouvent sans lendemain car humainement et stratégiquement peu incarnés. La lecture SIC proposée doit contribuer à la compréhension des écosystèmes touristiques et à les recentrer sur les individus et leurs interactions inscrites dans la continuité. Il s'agit bien d'adopter une démarche info-communicationnelle relevant de l'IE.

## **2. Penser la place de la Data numérique touristique**

Comme Cormerais et al. (2016 §16) le mentionnent « *l'immense production de signes numériques (...) est une opportunité pour les chercheurs en SIC* ». Notre projet propose d'entamer une recherche-action autour de la place de la donnée numérique pour un territoire notamment à vocation touristique et de développer un dispositif d'intelligence économique axé sur la donnée numérique au service des territoires touristiques dans un

---

<sup>39</sup> <https://transitionnetwork.org/wp-content/uploads/2018/09/Le-Guide-Essentiel-de-la-Transition-v1.2.pdf?pdf=le-guide-essentiel-de-la-transition> (consulté le 4 novembre 2020).

contexte de *datafication* du monde (Isaac 2018, p.75). Le terrain prioritaire sera celui de la Seine-et-Marne notamment du Val d'Europe afin de donner une orientation numérique à la plateforme d'observation. Ce sera aussi l'occasion de s'interroger sur la place de la data dans le tourisme. L'originalité de notre démarche consiste à donner, dans le dispositif, la priorité aux *small data* c'est-à-dire aux données accessibles et compréhensibles par les petites unités touristiques ancrées à un territoire et ainsi contribuer à proposer un dispositif d'intelligence économique pour les territoires touristiques (Linström 2016).

### **Mettre la data numérique touristique au cœur du dispositif d'IE**

A l'ère de la transition numérique, il est important que les acteurs s'inscrivent dans la chaîne de valeur de l'économie numérique notamment les territoires. Le numérique n'est pas seulement une affaire de technologie, il est surtout une affaire sociale qui place l'utilisateur connecté au centre du dispositif car cet utilisateur est à la fois consommateur, créateur et source de données numériques. Le tourisme peut légitimement servir de terrain d'analyse et d'expérimentation pour l'analyse de la place de la donnée numérique dans nos sociétés. Ce débat est actif en matière de données urbaines de plus en plus considérées comme des nouveaux savoirs (Bonaccorsi et Tardy 2019). Pour faire mentir Anerson (2008) qui voyait dans l'émergence du traitement des Data la « fin de la théorie », la prise en compte de la Data ouvre des perspectives pour la recherche-action.

Isaac (2018, p.77) précise qu'une donnée « est la description élémentaire d'une réalité – par exemple, le fruit d'une observation (le nombre de voitures par jour qui passent sur une route) ou d'une mesure (la température d'une pièce). (...) Toute production de données est un processus qui repose sur une intention, une subjectivité. » Autrement dit, la donnée est une représentation, une abstraction de notre monde produite par nos soins sous un format conventionnel. Une donnée numérique est une donnée produite et fournie sous forme numérique c'est-à-dire par un ordinateur qui fonctionne en mode binaire (0 et 1). La donnée numérique également, appelée Data, est une information sur quelque chose.

Une donnée numérique peut-être produite par un individu dans son quotidien (email, documents, liste de clients, photos, surf sur le web, etc.) ou par des capteurs (capteur de température, de localisation, de passages, niveau de stock, consommation, etc.). Plusieurs types de données sont concernés comme les images, les sons, les vidéos sur support unique ou structuré en base de données. De manière extensive on y ajoute les traces des interactions des internautes avec des dispositifs numériques qui génèrent des données d'usages et de navigation, notamment les réseaux sociaux. Ces données peuvent facilement être enregistrées, massivement stockées et aisément récupérées, qualités résumées par les « 5V » pour volatilité, vitesse, variété, volume, véracité (Hammer et al. 2017).

C'est la croissance exponentielle de la création de données numériques ce qui conduit au *big Data* (données massives). Ce terme est apparu en 1997 parmi les informaticiens et on doit à l'économiste Diebold (2003) son origine académique. Même si maintenant cet auteur s'en défend (Diebold 2019) il affirme néanmoins que le « *Big Data is emerging as a major interdisciplinary triumph* » (Diebold 2019, p.4) précisant finalement que « *Big Data the phenomenon continues unabated, and Big Data the discipline is emerging* » (Diebold 2019, p.5).

Le *big Data* fait référence à l'abondance de données numériques et renferme une collection massive de données « dormantes » qui peuvent être valorisées et exploitées (Laney 2001, De Mauro et al. 2016). Le cœur du *big Data* est la donnée stockée (*cloud computing*) en vue



d'une possible utilité future grâce aux bases de données adaptées aux données non structurées (*Hadoop*) capables de traiter rapidement des données complexes et en croissance exponentielle. Les analyses des volumes de données (*analytics*) sont utilisées dans presque tous les domaines pour améliorer l'expérience client, optimiser les processus et la performance opérationnelle, renforcer ou diversifier les modèles économiques dans divers domaines comme la médecine, les objets connectés, les voitures autonomes et bien sur le tourisme. Beaucoup d'applications du *big Data* n'ont pas encore émergé mais une tendance se confirme, celle de vouloir extraire des Data de la valeur grâce à l'intelligence artificielle et aux algorithmes qui repoussent les limites de l'exploration et de l'exploitation des données. Donner du sens aux Data représente un réel défi méthodologique et technologique (Cardon 2015). En effet, pour traiter un volume quasi illimité de données stockées, il faut être en mesure de combiner puissance de calcul, intelligence des algorithmes et capacité de stockage sans compter la capacité d'analyse et de discernement quant à la pertinence des données hétérogènes exploitées (Severo et Giraud 2019).

On doit à Li et al. (2018) une typologie des données numérique touristiques qui met en avant trois catégories de Data à usage touristique. Il s'agit des données issues des contenus utilisateurs ou *User Generated Content (UGC)*, des données issues des dispositifs techniques ou *Devices Data* et des données de transaction ou *Transactions Data* comme le résume le tableau II.3 ci-dessous.

**Tableau II. 3 – Typologie de la Data numérique touristique**

Type de donnée	Origine et usages	Exemple d'exploitation des données
User Generated Content (UGC)	<p>Ces données sont produites par les usagers qui partagent leurs expériences touristiques. Elles comprennent les avis en ligne, les publications sur les blogs, les récits de voyages, les tweets, les dépôts de photographies et de vidéos, les connexions aux sites web, etc.</p> <p>Les Data collectées renseignent sur la qualité perçue d'un site ou d'une prestation (hébergements, restaurants, attractions, etc.) et sont largement exploitées par les start-ups qui tentent d'apporter une lecture qualitative des comportements touristiques en ajoutant une lecture orientée analyse des sentiments. Une analyse poussée de la clientèle (pays d'origine, catégories d'âge, sexe, CSP, etc.) aide à la fixation des axes d'améliorations à travailler par les acteurs touristiques.</p>	<p>Les avis en lignes permettent de mesurer la satisfaction des voyageurs à l'égard des produits touristiques. Il ne s'agit pas de comptabiliser les « j'aime » ou « like » mais d'analyser les commentaires à la recherche des ressentis (Tripadvisor, etc.).</p> <p>Les données des blogs et les récits de voyages peuvent contribuer à établir des routes touristiques et à définir les périodes d'affluences selon les destinations ;</p> <p>Les photographies permettent d'explorer l'activité des visiteurs et les points d'intérêts en étudiant les métadonnées associées.</p>
Devices Data	<p>Chaque interaction avec du matériel électronique enregistre des données qui sont massivement stockées. Ainsi, toutes les données enregistrées par les appareils (devices), tels que smartphones, les tablettes numériques, les appareils externes (GPS, Roaming, RFID, WIFI, Bluetooth etc.) sont susceptibles d'apporter une information sur le traçage de l'expérience touristique.</p>	<p>Les données GPS reconstituent les déplacements des visiteurs, permettent de suivre les trajets empruntés, de visionner leur cheminement spatio-temporel. Cela permet aux destinations d'ajuster, améliorer voire modifier les parcours touristiques proposés.</p> <p>Les données issues des applications mobiles informent sur la saisonnalité de la fréquentation, l'origine des visiteurs,</p>

		les lieux et sites fréquentés, les temps de visites, etc. Les données Météo permettent l'analyse du lien nombre de nuitées vendues / neige dans les stations.
Transactions Data	Les données de transaction représentent toutes les données enregistrées lors des recherches en ligne des internautes qui s'informent (log sur sites web), réservent et payent par cartes bancaires sur le lieu de visite. Elles sont de plus en plus utilisées pour l'analyse prédictive ou la connaissance du comportement des visiteurs.	Référencement marketing sur les moteurs de recherche, Prédire les arrivées touristiques dans les villes pour prévenir les effets de surtourisme en fonction des requêtes et mots-clés employés par les Internaute. Les données de paiement permettent de disposer d'information détaillées (types et nombre des achats, etc.) permettant d'individualiser les offres.

Sources : auteure d'après Li et al. (2018)

L'ère numérique contraint les acteurs publics et privés des territoires touristiques à investir le numérique pour axer et valoriser leurs offres touristiques et culturelles autour de l'expérience client et de l'enrichissement / individualisation du parcours client. Le *big Data* facilite la connaissance des profils des visiteurs, des flux de visiteurs, des motivations et comportements des visiteurs et ouvre la porte à l'offre touristique tirée par la demande, les pratiques et les usages.

Couplées aux algorithmes et à l'intelligence artificielle (*machine learning*), le *big Data* ouvre la voie à des analyses ciblées, qui ne se contentent plus de résultats agrégés issus de calculs de moyennes ou d'enquêtes. Les statistiques doivent désormais être complétées par des données d'observation et des nouveaux indicateurs (De Cantis et al. 2015). Les données numériques touristiques peuvent fournir des informations pertinentes pour la stratégie d'attractivité des acteurs du système touristique qu'il s'agisse des territoires ou des acteurs du tourisme. Par ailleurs, les *big Data* permettent d'anticiper les comportements et de faire émerger des tendances à bas-bruit et d'adapter l'offre touristique aux attentes et usages. En d'autres termes, la Data numérique touristique permet d'affiner la connaissance du visiteur dans sa singularité, de mesurer les flux et anticiper les fréquentations. Elle permet aussi de valoriser les territoires (Fuchs et al. 2014).

Lorsqu'on cherche à comprendre les motifs du choix d'une destination, on peut certes faire une étude de marché mais on peut aussi étudier les données massives pour observer le comportement des Internaute dans leur démarche de recherche et de choix avant, pendant et après le voyage (de la prise de renseignement, à la réservation/ annulation, de l'étude des avis, etc.). Ces informations sont le plus souvent obtenues par observation des réseaux sociaux (Twitter, Instagram, Facebook, Tripadvisor, etc.), notamment en utilisant des outils d'extraction de données web telles que Datahut (<https://datahut.co>). Ce type de plateforme payantes récolte les informations depuis plusieurs réseaux et les rassemble dans un ensemble de données structurées (*web scraping*). L'analyse des Data permet d'améliorer l'expérience client, et surtout de fluidifier l'expérience à destination particulièrement dans les espaces urbains. Par exemple pour coordonner les transports publics aux heures d'ouverture des points touristiques, pour informer les visiteurs en temps réel, pour fidéliser ou attirer les clients. Le champ des possibles est ouvert en matière d'exploitation des *big Data* à condition d'en comprendre l'utilité, d'avoir les compétences techniques pour le faire ou d'avoir les moyens financiers pour acquérir les données et

externaliser le traitement des données. En effet, la plupart des dispositifs concernant l'usage des *big Data* ont un accès payant (Cf. Flux vision d'Orange).

Comme le souligne Isaac (2018, p.80) « *Si les données sont décisives dans la création de valeur, les capacités de traitement et les compétences en matière de programmation le sont tout autant. (...) La valeur des données s'exprime via un processus de traitement de plus en plus sophistiqué, dans lequel la valeur ne provient pas tant des données que de leur circulation et de leur combinaison dans des algorithmes et des procédés de médiation* ».

Pour le tourisme, de nombreux « Labs » se développent souvent à l'échelle d'une région. En Ile-de-France, il y a le *Welcome City Lab*<sup>40</sup> qui, en tant qu'incubateur, héberge des Start-ups dans le domaine du tourisme mais aussi qui sert de lieu de rencontres, d'échanges, de co-working, et d'expérimentation et abrite une cellule de veille sur le tourisme à l'ère numérique.

### **Expérimenter de nouveaux usages grâce aux *small data***

Grâce à un financement BQR (2019) de 1000 euros, le DICEN-Idf a lancé, sous notre impulsion, un Lab'expérimental 2IE (Interface d'interaction et d'expérimentation) destiné à renforcer le rayonnement de l'Est francilien et à répondre aux enjeux sociétaux de demain tels l'exclusion numérique dans un contexte de « dépendance » numérique, la construction et l'enrichissement de l'expérience du visiteur, etc. C'est une structure de recherche-action « agile » en matière de gouvernance, initiée par projets et hébergée dans l'espace de *coworking* de l'IFIS dénommé la *Sandbox* ce qui facilite les opportunités d'interactions enseignement et recherche initiées par exemple par les journées Univcamp, les séminaires et projets étudiants en lien avec les organisations (entreprises, associations ou représentations territoriales). C'est aussi un espace pour réfléchir, comprendre et expérimenter des solutions intelligentes pour les territoires dans une perspective longue.

Des études ont pu être réalisées dans ce cadre qui ont toutes donné lieu à la mobilisation des acteurs clés de notre territoire notamment Val d'Europe Agglomération, le Cluster Tourisme Paris-Val d'Europe et Euro Disney<sup>41</sup>, le Centre de recherche de la gendarmerie nationale<sup>42</sup>. Elle a également concerné des acteurs plus éloignés intéressés par notre démarche (Conseil de l'Europe<sup>43</sup>, Région Nouvelle-Aquitaine<sup>44</sup>) ou des acteurs du tourisme notamment du luxe et/ou de l'hôtellerie internationale<sup>45</sup>. Chaque projet a permis de mettre

---

<sup>40</sup> <https://welcomecitylab.parisandco.paris> (consulté le 17 octobre 2020)

<sup>41</sup> L'attractivité touristique de Val d'Europe à l'horizon 2025, Crash test 2018 des étudiants du Master 2 Tourisme parcours DM, MEI et LH (promo 2018-2019).

<sup>42</sup> Etude exploratoire sur le Canal Seine-Nord Europe, N. Fabry, S. Zeghni, C. Bourret, Livré le 15 novembre 2018. Contrat de recherche DICEN-Idf / Centre de Recherches de l'Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale (CREOGN).

<sup>43</sup> Etude préliminaire en faveur de l'Association Européenne Via Charlemagne réalisée par les étudiants de Master 2 Tourisme, parcours Destination Management, promotion 2018-2019.

<sup>44</sup> Etude préliminaire en faveur d'INTERBIO Nouvelle-Aquitaine réalisée par les étudiants de Master 2 Tourisme, parcours Destination Management, promotion 2017-2018.

<sup>45</sup> Rédaction d'un Cahiers de tendance sur le thème des « tourisms de luxe » réalisé par les étudiants de Master 2 Tourisme, parcours Luxury hospitality pour le compte, promotion 2018-2019 pour le compte de Luxury Travel Comer. Étude pour le groupe ACCOR sur la démarche RSE en faveur des personnels (promo 2019-2020), Étude pour le développement d'un nouveau concept hôtelier pour le groupe Pasteur Mutualité, la « Villa M », un lieu innovant combinant santé connectée, innovation médicale et hôtellerie (promo 2020-21).

en situation professionnelle des étudiants en matière de production de connaissances, de prise en compte de la complexité des écosystèmes et de propositions pour les acteurs économiques et territoriaux. L'adossement à la recherche des projets a permis de montrer aux étudiants combien le choix et l'identification de la méthode et des terrains étaient importants. Nous devons une poursuite en thèse à cette interface.

La crise récente du Coronavirus Covid-19 est l'occasion d'apporter une dimension veille et stratégie à ce dispositif. Les professionnels du tourisme, devant cet épisode sanitaire inédit et aux conséquences sans équivalent par leur ampleur, nous ont sollicités pour rédiger un Livre Blanc sur les effets du Covid-19 sur le tourisme de luxe et la mise en perspective de bonnes pratiques pour renforcer la résilience des organisations autrement appelé le « tourisme post-Covid ». Au-delà de l'agilité imposée par les chocs de nature exogène, il importe que ce Lab'expérimental acquière une dimension transformatrice pour les territoires grâce à une réflexion et une recherche-action sur la place de la data numérique et en particulier de la *small data*.

A l'échelle d'un territoire défini, les *big Data* semblent être moins pertinentes que les *small Data* notamment pour les parties-prenantes du territoire, souvent de petites taille (TPE-PME). Ces *small Data* sont des données, généralement numériques, le plus souvent issues des applications (Apps) de territoires. Elles sont compréhensibles par l'homme car constituées de petits échantillons. D'un point de vue opérationnel, elles sont beaucoup utilisées par les services postaux, le secteur de la santé, par les DRH des entreprises et par nombre de services marketing (Lindstrom 2016). Elles peuvent intéresser un territoire touristique compris comme unité de lieu pour trouver des solutions liées à la transition énergétique, à la durabilité mais aussi à l'expérience du visiteur.

Par exemple, coupler des données anodines (météo, dates des vacances, événements prévus, etc.) qui mises bout à bout peuvent permettre d'anticiper la demande et donc le niveau de l'activité (ajustement de la main d'œuvre en place par le recours à des extras, ciblage des campagnes promotionnelles, arrivée de visiteurs en lien avec un événement, etc.). Des « petits » acteurs du tourisme sont structurellement incapables d'analyser et prévoir la demande, alors qu'un territoire, dans une démarche d'IE, peut le faire et ainsi « libérer » les acteurs de leur dépendance aux plateformes telles Expedia, Booking.com, Abritel ou Airbnb pour les hébergeurs, ou encore Deliveroo ou UberEats pour les restaurateurs.

Nous pensons que cette aide à la décision gagnerait à se faire de manière expérimentale via la création d'une application de territoire. Il est surprenant de constater que le Val d'Europe n'a pas d'application, seuls les acteurs touristiques en ont une qui couvre leur propre périmètre d'actions. Cette mise à l'échelle locale et humaine des Data (Glassey 2018, Krishna et Kummitha 2019), constitue un challenge pour les territoires qui pourront ainsi mieux comprendre les interactions localisées dans une optique de Data pour le *business et les territoires en quête de sagesse*. Comme le souligne Isaac (2018, p. 85), c'est un « *écosystème complet, autour de la donnée et de sa réutilisation par les administrations et la société, qu'il faut faire émerger* ».

Au-delà de la typologie des Data touristiques établie par Li et al. (2018), quelle data un territoire touristique gagne-t-il à explorer, collecter, exploiter et valoriser ? En situation de carences de l'observation touristique déjà mise en avant par Blanc dès 2006, nous proposons de pérenniser le Lab'expérimental 2IE en lui assignant le rôle de plateforme de veille et de réflexion sur la place de la Data numérique dans le tourisme, notamment la

small Data, en y ajoutant une réflexion sur la gouvernance des données dans les territoires touristiques. Il s'agira également d'intégrer à terme un réseau de Labs du type ENoLL<sup>46</sup>.

#### En résumé

Nous proposons de développer un dispositif d'intelligence économique agile au service de la sagesse des territoires touristiques. Le terrain prioritaire sera celui du Val d'Europe afin de le doter d'une plateforme numérique d'observation et de veille stratégique sur les solutions organisationnelles « sages » portées par les territoires et proposer une observation des territoires en lien avec la thématique du i-Site FUTURE de l'Université Gustave Eiffel (ville intelligente, durable, économe et résiliente) et ainsi explorer le tournant durable des territoires amorcé grâce à l'usage des TIC. Si le i-Site devait être prolongé par le jury international en 2021, notre projet s'inscrira dans sa dynamique et pourra y trouver un financement dans le cadre de l'Appui aux politiques publiques qui constitue une des particularités fortes de l'Université Gustave Eiffel.

En transformant la plateforme d'observation en dispositif socio-technique puis en processus d'intelligence territoriale au service du développement durable du territoire du VDE, le Lab'expérimental 2IE apportera une dimension transformatrice pour les territoires grâce à une réflexion et une recherche-action sur la place de la data numérique et en particulier de la *small data*. Là encore, c'est aussi pour nous le moyen de partir de situations d'actions concrètes et territorialisées pour construire des connaissances par allers et retours permanents entre la théorie, les observations, les pratiques et les usages, y compris émergents, tout en cherchant à relier et associer toutes les parties-prenantes du territoire.

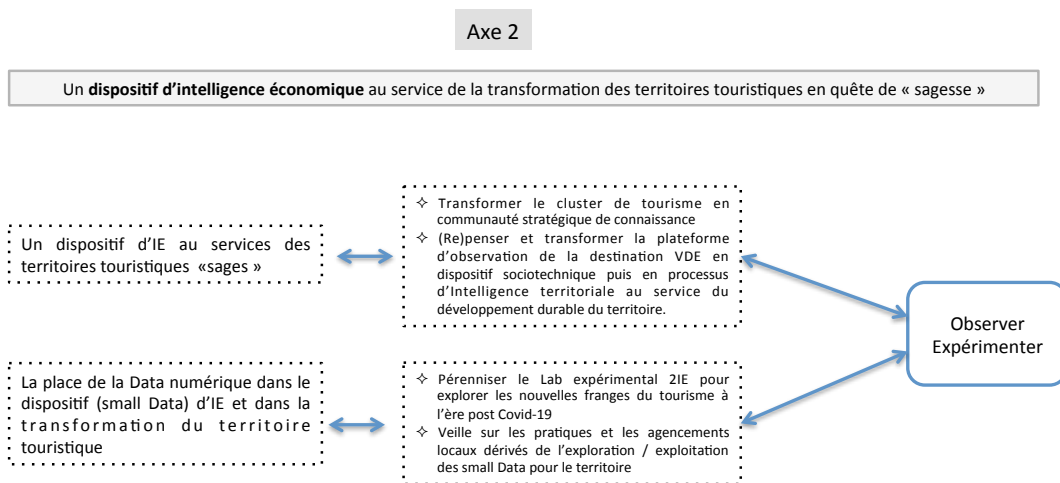
Mettre la data numérique au cœur signifie accorder une importance tant aux data produites par les visiteurs sur un territoire touristique qu'aux data produites par le territoire et ses résidents. Cela revient à proposer de considérer la data comme un actif informationnel qui représente de la valeur pour les parties-prenantes du territoire touristique. Comme le souligne Pinède (2020, p.91), « *La question des data s'impose également comme une question vive, dont les SIC pourraient encore davantage s'emparer.* »

Au-delà de la crise sanitaire, c'est une façon de contribuer à rendre visibles les « complexités du réel » (Morin 2020), et d'identifier, par l'observation des pratiques touristiques nouvelles, les opportunités à saisir pour les territoires touristiques en quête de sagesse (Gombault et al. 2020) et éclairer les « avènements possibles » (Blanc, 2006).

---

<sup>46</sup> ENoLL - European Network of Living Labs from European Network of Living Labs: <https://enoll.org/> (consulté le 15 avril 2021)

**Figure II.7 – L’axe 2 en termes de production et de valorisation scientifique**



Source : auteure

## Synthèse

Les deux axes proposés ne sont pas indépendants, ils sont même extrêmement liés, et sont autant de dimensions à inclure dans les scénarii qu’il reste à imaginer pour comprendre et mettre en œuvre le tourisme du futur. L’ambition que se fixe le projet constitue donc une rupture épistémologique, illustrée sur quelques cas emblématiques de nouveaux territoires à vocation touristique en quête de sagesse.

La recherche programmatique présentée propose une approche SIC du lien « Tourisme et territoires ». Elle se situe dans le champ de l’intelligence territoriale et a pour objet le territoire sage en articulant théorie et terrains. Les deux axes proposés s’inscrivent dans le développement de la discipline des SIC. Il s’agit de contribuer à installer une démarche d’intelligence territoriale au cœur du dispositif de développement socio-économico-culturel local par la production d’actifs informationnels et le renforcement des coopérations et des projets collaboratifs dans une démarche constructiviste et située adossé aux TIC.

La méthodologie qui sera déployée pour cette recherche programmatique s’inscrit dans le paradigme constructiviste social avec l’adoption de « méthodes mixtes » (Johnson et al. 2007) combinant, selon les terrains, une méthodologie quantitative et/ou qualitative basée sur les études de cas et sur l’ingénierie critique. Il s’agit donc de recherches-actions contextualisées avec l’intention de glisser progressivement vers une recherche exploratoire centrée sur les pratiques en situation d’information et de communication et sur les *small data*.

Cette recherche programmatique, en incitant toutes les parties prenantes d’un territoire touristique à interagir, ambitionne de renforcer la culture de la donnée numérique du territoire et de favoriser l’appropriation collective de la donnée (Debos, 2017), notamment de la *small Data*, par la création d’une application de territoire. Cela devrait contribuer à basculer d’une logique de « donnée du territoire » à celle de « territoire de données ».

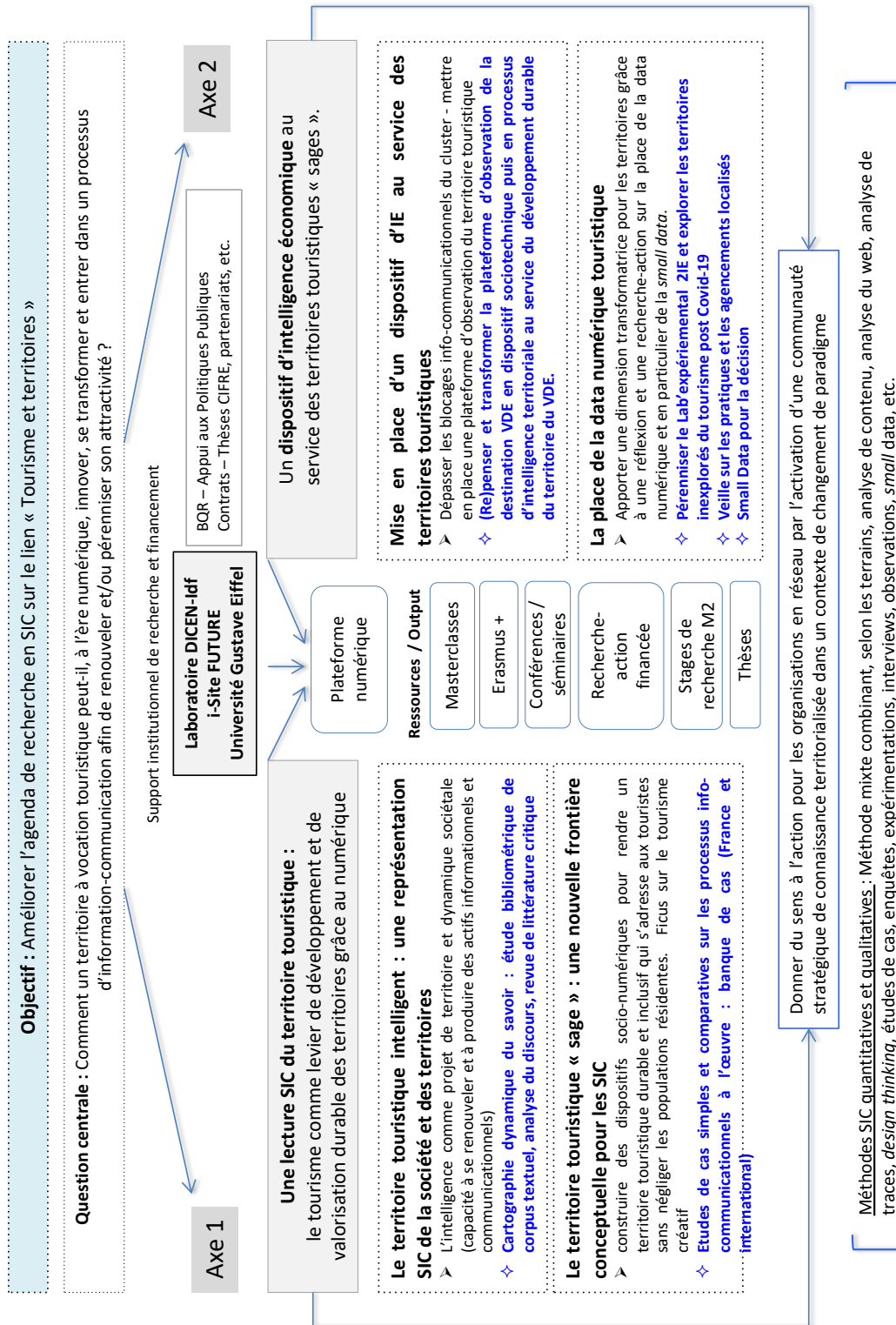
porteuse d'expérimentation, d'innovation, de création de services à valeur ajoutée et de nouveaux usages dans une lecture agile. L'importance accordée à la transformation des processus info-communicationnels est confortée par la prise en considération croissante de la donnée numérique notamment la *small data* comme élément de compréhension de la complexité des écosystèmes touristiques localisés et comme levier d'action.

De nombreux prérequis en matière de publications, de recherche, d'animation de la recherche et de direction de thèse viennent légitimer notre proposition de recherche programmatique, tout comme notre investissement croissant dans la prise en compte des Data numériques dans le tourisme. En effet, nous avons à notre actif des publications sur la *smart destination* et la *smart city* dans des revues académiques ou des chapitres d'ouvrages, et nous avons participé à des séminaires et colloques (nationaux et internationaux) sur ce thème. Outre nos nombreuses publications sur le cluster de tourisme de Paris Val d'Europe dans des revues académiques ou chapitres d'ouvrages, nos participations à des séminaires et colloques (nationaux et internationaux), nous avons participé à plusieurs projets de recherche interdisciplinaires tels le Projet Peps MOBITOURGEO (2017) intitulé « Mobilités des touristes et des résidents et usages des lieux : les apports de la géolocalisation. » porté par le groupe V3T (Ville, tourisme, transport, territoire) du LABEX Futurs urbains. Il s'agissait d'observer les mobilités des touristes et particulièrement le partage de l'espace urbain entre les résidents et les touristes à travers les données de la téléphonie mobile (traces numériques) recueillies sur le Val d'Europe par Orange Flux Vision. Nous avons également contribué à la rédaction du Livre blanc « Destination Val européenne & Mobilité Touristique » (2016) sur les enjeux de la mobilité touristique et les mesures à mettre en place à court et à long terme. Il y a enfin le projet de Campus des Métiers et des Qualifications de l'économie touristique du Val d'Europe qui propose un axe « Recherche et Évaluation » consacré à l'observation des besoins des entreprises et des territoires et à leurs ajustements au plus près. Nous avons enfin contribué en tant qu'experte à l'OCDE à analyser les conditions de la mise en place d'un cluster de tourisme à Marrakech (Maroc). La dernière section de ce volume présente quelques-unes de ces publications.

La figure II.8 ci-après propose un récapitulatif de notre recherche programmatique qui s'inscrit dans une volonté de renouveler le tourisme en réduisant les « limites » au tourisme et contribuant à rendre le « monde indisponible » au sens de Rosa (2020). Il s'agit de reconsidérer les « succès » du tourisme en mesurant moins et en observant plus, en réalisant des recherches plus intensives en (small) Data et en insistant sur la mise en réseaux des parties-prenantes et sur la « sagesse ». Il en découle une posture à même de faciliter l'analyse des « territoires inexplorés » du tourisme notamment le tourisme centré sur les individus (identité, culture, patrimoine, santé, bonheur) ou le tourisme de la transition énergétique (*slow tourism*, *staycation*, *locatourisme*, tourisme créatif, etc.). Ces territoires inexplorés engagent également une probable et nécessaire refonte des emplois et des compétences et des interactions à l'oeuvre.

Nous pensons avoir démontré que notre projet concerne les SIC et peut même contribuer, à sa modeste échelle, à faire entrer, avec raison, le tourisme dans les humanités numériques (Clavert et Schafer 2019, Meunier 2019, Salvador 2019, Mounier 2019, Paquienéguy 2017, Citton 2015).

Figure II.8 – Synthèse et organisation de notre recherche programmatique





# CONCLUSION

Proposer de travailler sur le lien tourisme et territoires, permet d'ancrer nos travaux dans le champ de l'intelligence économique déclinée en situations d'information et de communication et en territoires de pratiques (les destinations touristiques).

Le secteur du tourisme mobilise de nombreux processus communicationnels et des dispositifs sociotechniques relevant des TIC comme les systèmes d'information (GDS) et de plus en plus les plates-formes de services et les réseaux sociaux. Le tourisme est un secteur complexe qui regroupe une multitude d'acteurs (organisations, territoires, résidents, visiteurs, etc.) qui communiquent et interagissent sur une variété de territoires physiques doublés de territoires numériques. Dépasser les cloisonnements, varier les regards et prendre en considération non seulement les contextes mais aussi la construction du sens en situation constitue une originalité de nos travaux et de notre apport à l'interdisciplinarité des SIC.

Nos travaux nous permettent de relier les connaissances et les compétences acquises dans le champ disciplinaire de l'économie internationale, ce qui traduit l'originalité de notre parcours. En effet, nos recherches ont initialement porté sur les questions d'attractivité des territoires et des destinations touristiques et ont rejoint des problématiques d'intelligence économique et d'intelligence territoriale (aide à la décision). La transformation numérique a mis en avant l'importance des dispositifs sociotechniques pour les organisations et les territoires déjà gagnés par la complexité. Or comme le souligne Le Moigne (1990, p. 45), « *modéliser un système complexe, c'est modéliser un système d'actions.* »

C'est dans cet état d'esprit que nous avons engagé une réflexion autour d'une approche renouvelée du territoire touristique en proposant le cluster de tourisme comme forme organisationnelle qui rejoint les approches d'intelligence économique et d'intelligence territoriale. Mais le territoire de pratique du Val d'Europe a montré les limites de l'exercice ce qui nous conduit à réinterpréter le cluster de tourisme comme une communauté stratégique de connaissance pour construire des connaissances pour l'action ; (re)penser la relation entre parties-prenantes ; promouvoir une pensée du lien ; (re)donner du sens à l'action commune ; forger des éléments de résilience et de sagesse notamment pour les territoires touristiques et les organisations en réseaux en situation de crise et d'adaptation continue au changement.

Comme le précise le site Internet de la 71<sup>ème</sup> section du CNU<sup>47</sup>, « *Les recherches en sciences de l'information et de la communication (SIC) étudient la diversité des champs de l'information-communication en s'attachant notamment aux phénomènes de médiation, de conception, de production et de réception, aux représentations, à l'appropriation des dispositifs sociotechniques et à l'innovation.*

*Qu'il s'agisse des médias, des technologies de communication, des pratiques culturelles ou patrimoniales, des industries culturelles, des organisations, des analyses des systèmes d'information ou des pratiques documentaires, ces recherches mettent en évidence les*

---

<sup>47</sup> <https://www.conseil-national-des-universites.fr/cnu/#/entite/entiteName/CNU/idChild/34> - (consulté le 19 mars 2020).

*processus et enjeux à l'œuvre dans une situation sociale où interviennent et interagissent des phénomènes communicationnels.*

*Les SIC croisent et font converger des analyses centrées sur des acteurs, des usages, des textes, des documents et des discours, des images, des situations et des contextes, l'ensemble prenant place dans un cadre socio-politique et historique particulier. Qui plus est, elles œuvrent à dégager des compétences par l'agencement de théories et méthodes venant d'autres disciplines. »*

Notons enfin que nos travaux entrent dans deux des dix domaines repérés par la conférence permanente des directeurs et directrices des unités de recherche en SIC (CPDirSIC) à savoir prioritairement le domaine « communications des organisations » et accessoirement le domaine « numérique : stratégies, dispositifs et usages »<sup>48</sup>.

Le champ, l'objet, la méthode, les perspectives originales de nos recherches, notre capacité à encadrer des doctorants, notre ouverture internationale, notre stratégie autonome de recherche nous autorisent à croire que bien qu'issue d'une section « voisine » (sciences économiques), nous sommes entrés en résonance avec les attendus du champ disciplinaire des SIC.

---

<sup>48</sup> Voir <http://cpdirsic.fr/wp-content/uploads/2019/08/dyresic-web-08-2019.pdf>

## SELECTION RAISONNEE DE 10 PUBLICATIONS


Dans cette partie nous proposons des textes et projets orientés SIC en lien avec notre programmation de recherche. Ils ont été publiés ou sont en passe de l'être, notamment en tant qu'article de revue, de chapitres d'ouvrages scientifiques, de contribution à des colloques et séminaires ou de projet collaboratif de colloque. Ils constituent le socle de notre réflexion en cours.

- **Texte 1** - Bourret Ch., Fabry N. et Da Re C. (2020), Introduction à la thématique « Intelligence Économique, Données, Résilience et Territoires », Revue I2D : Information, Données et Documents, décembre 2020.
- **Texte 2** - Fabry N. et Zeghni S. (2020), Au-delà de la Covid-19 : la gouvernance résiliente des territoires touristiques, Revue I2D : Information, Données et Documents, décembre 2020.
- **Texte 3** - Bourret C., Fabry N., Meyer C. (2021), La question du numérique au cœur de l'intelligence économique et des territoires, in Cooren, F., Le Moenne, C., Parrini-Alemanno, S., dir., à paraître aux Presses universitaires de Rennes. - Texte inédit en cours de publication.
- **Texte 4** - Fabry N. (2021), Le devenir du cluster tourisme Paris Val d'Europe : une affaire d'intelligence économique, R2IE : Revue internationale d'intelligence économique, accepté.
- **Texte 5** - Blanchet C., Fabry N. et Zeghni S. "The French-style Smart Cities", in Buhalis D., Taheri T. et Rahimi R. (éditeurs) : *Smart Cities: Co-creating experiences, challenges and opportunities*, Texte inédit.
- **Texte 6** - Fabry N., Zeghni S. (2020), De la smart city à la wise city, communication aux Future Days 2020, Investir les villes de demain, 1<sup>er</sup> au 3 décembre, i-Site Future, Champs-sur-Marne.
- **Texte 7** - Fabry N., Zeghni S. (2019), Resilience, tourist destination and governance: an analytical framework, in Cholat F., Gwiazdzinski L., Tritz C., Tuppen J. (éditeurs), *Tourismes et adaptations*, Grenoble, Elya Editions, pp.96-108, ISBN : 9791091336123. hal-02070497.`
- **Texte 8** - Fabry N. (2021), Le tourisme de l'ère Post-Covid : entre changement de paradigme, résilience et intelligence, Appel à projets colloque Org&Co - Février 2021 / Mai 2022, LASCO - Mons, « Le monde « d'après » au prisme des communications organisationnelles Développer collectivement une recherche engagée à visée transformative ».
- **Texte 9** - Fabry N. et Zeghni S. (2021), La gestion intelligente des destinations tirées par les émotions et les small data, Journée d'études « Progression des usages : du tourisme innovant au smart tourisme », 1<sup>er</sup> avril 2021, Dicen-Idf.
- **Texte 10** - Blanchet C. et Fabry N. (2021), Analyse du discours média sur la compréhension de l'espace touristique : le cas de la smart destination, communication au Congrès de la SFIC, Grenoble, 8-11 juin 2021.

### Nota bene

Les références bibliographiques citées dans les textes sont placées dans la bibliographie du volume II

## I. - Introduction à la thématique « Intelligence Économique, Données, Résilience et Territoires »

	<p>Bourret Ch., Fabry N. et Da Re C. (2020), Introduction à la thématique Intelligence Economique, Données, Résilience et Territoires, Revue I2D : Information, Données et Documents, décembre 2020.</p>
---	--

L'intelligence économique constitue un secteur majeur du champ de l'information, des données et des documents. Sa dimension plus conceptuelle de stratégie d'entreprise a été abordée lors d'un précédent numéro (juin 2017). Dans ce dossier, nous en abordons la dimension plus pratique, à travers sa rencontre avec les territoires, en intégrant des retours d'expériences, en croisant les regards de chercheurs universitaires et de professionnels de terrain. Dans un double contexte global de transformation numérique et de crise sanitaire, la dimension transversale de l'identité numérique et de la lisibilité des territoires constituera un fil conducteur.

Ce dossier se décline en quatre volets complémentaires. Le premier est consacré à la mise en perspective plus globale du rôle des données dans les approches d'intelligence économique dans le cadre de l'aménagement du territoire, de l'émergence de nouveaux services et du développement économique. Trois secteurs d'application seront ensuite privilégiés, notamment dans une perspective de résilience des territoires, en intégrant les conséquences de la pandémie de la Covid 19 : santé et protection sociale, tourisme, patrimoine culturel.

Le premier volet de mise en perspective générale commence par trois contributions émanant du GFII (Groupement Français de l'Industrie de l'Information). La loi Pour une République numérique de 2016 a fait avancer la réflexion sur l'utilité de l'open data et l'actuelle crise de la Covid démontre combien les données sont devenues indispensables. Les enjeux et les défis varient considérablement selon le niveau où l'on se place : nations, entreprises, métropoles ou petites communes. etc. Nous ne sommes pas toujours conscients des risques qu'une ouverture incontrôlée des données publiques pourrait engendrer, ni du fait que la collecte des données peut servir à des buts hégémoniques. D. Berthault présente tout d'abord le rôle du GFII qui, depuis la fin des années 1970, œuvre pour développer l'économie numérique, en s'efforçant de promouvoir la pérennité d'une industrie des contenus, avec des modèles économiques viables et en insistant sur la qualité des données. J.-M. Bourgogne évoque ensuite le rôle de l'association OpenDataFrance pour accompagner les collectivités locales engagées activement dans une démarche d'ouverture des données publiques en favorisant la résilience productive des territoires. Plus globalement, P. Clerc et P. Cappe de Baillon soulignent combien la maîtrise des données constitue un enjeu majeur d'autonomie stratégique et de souveraineté pour tout notre pays.

J.B. Le Corf nous propose ensuite une contribution consacrée aux formes organisationnelles des politiques de données à Rennes Métropole, ou l'évolution du

gouvernement à la gouvernance territoriale dans une collectivité territoriale de dimension internationale. Dans la perspective complémentaire d'évolution du rôle de l'État, B. Habermusch évoque les enjeux des Territoires et de l'Intelligence Économique pour la Gendarmerie Nationale.

Le second volet de ce dossier est consacré à la santé et à la protection sociale, toujours dans une perspective de transformation numérique, avec les défis de la solidarité et des déserts médicaux et le recours aux nouveaux dispositifs sociotechniques (plateformes de services, télémédecine, dossiers informatisés partagés, objets connectés, etc.). Ces données et ces documents se situent à différents niveaux de production et d'utilisation : micro (professions de santé, de sécurité sociale, patients, etc.), méso (hôpitaux, cliniques, caisses de sécurité sociale, EPHAD, etc.), et macro (gouvernance de l'ensemble du système de santé et de protection sociale).

Dans une perspective d'intelligence stratégique, M. Hardy analyse tout d'abord les stratégies de la Chine face à la pandémie de la Covid, mettant en évidence leur spécificité et leurs conséquences. Au niveau français, B. Arruabarrena nous présente ensuite le traçage des données personnelles, de l'application Stop Covid à Tous Anti-Covid. R. Berthillier, à travers le cas de la MGEN (Mutuelle Générale de l'Éducation Nationale) souligne ensuite le rôle des mutuelles, comme acteurs majeurs de l'utilisation des données et de la résilience territoriale dans le secteur de la santé. P. Pousse évoque ensuite le rôle d'une Plateforme Territoriale d'Appui (PTA) dans le secteur des services d'aide à domicile et des soins dans le département des Deux-Sèvres. G. Choquer-Marchand et D. Martinot nous présentent enfin, à partir du cas de la Seine-et-Marne, le rôle des CAF (Caisses d'Allocations Familiales) sur les territoires et leur résilience organisationnelle face à la pandémie de la Covid.

S'agissant du secteur du tourisme, la crise sanitaire a fait l'effet d'un séisme sans précédent. La mise à l'arrêt du monde, suite aux confinements des populations et de la fermeture des frontières, a profondément affecté tout un secteur économique aux ramifications nombreuses dans les territoires. Pour s'en convaincre, il suffit de considérer le baromètre du tourisme mondial de l'Organisation mondiale du tourisme<sup>49</sup> qui observe une baisse de 70% des arrivées de touristes internationaux au cours des huit premiers mois de l'année 2020. Cela représente 700 millions d'arrivées en moins par rapport à 2019 et une perte de 730 milliards de USD de recettes du tourisme, soit huit fois les pertes engrangées lors de la dernière crise subie par le secteur, celle des subprimes de 2008. Les conséquences socio-économiques sont à la hauteur des circonstances : pertes abyssales de recettes pour les acteurs comme pour les territoires. La situation est-elle pour autant désespérée ? Dans l'immédiat, P. Mugnier nous montre que la crise interroge les fondamentaux du tourisme et pose la question de la « réassurance » pour les destinations (normes sanitaires, nouvelles modalités d'accueil, etc.). À plus long terme, elle questionne la stratégie touristique (slow tourism, etc.) et la gouvernance résiliente des territoires. Le cas du Val d'Europe, première destination touristique d'Europe, présenté par B. Lajus en est une parfaite illustration. N. Fabry et S. Zeghni pour leur part explorent l'impossibilité d'un retour à la normale car les germes du bouleversement étaient déjà perceptibles à bas bruit avant la crise sanitaire comme le refus de prendre l'avion, le surtourisme, etc. Dans son article, C. Blanchet montre que cette crise sanitaire aura eu un mérite, celui de nous aider à

---

<sup>49</sup> Communiqué de presse du 27 octobre 2020, <https://www.unwto.org/fr/news/baisse-de-70-du-tourisme-international-sous-l-effet-des-restrictions-de-voyage-dans-le-monde-entier>

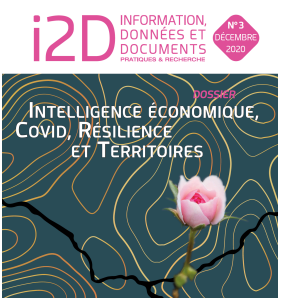
comprendre comment l'information se transmet en période de crise et la nature de la coopération entre les acteurs du tourisme.

La diminution des flux touristiques extranationaux a affecté aussi le secteur du patrimoine et de la culture, qui vient clôturer notre dossier. Si la présence des touristes étrangers est incertaine, les visiteurs français n'ont pas hésité à se réapproprier des lieux de la culture, en démontrant leur envie de découvrir ou redécouvrir le patrimoine culturel nationale. C'est le cas par exemple du Mémorial de la Somme qui a retrouvé des nombreux visiteurs locaux et des régions limitrophes, comme expliqué par Véronique Bon et Perrine Chovaux dans leur article. Certes, il a fallu aussi « reconquérir » le public qui souvent faisait face à une peur de la socialité, avec une offre culturelle adaptée au contexte. Marie-Jeanne Marsault et Diane Orand expliquent bien dans leur article concernant le Musée de la Grande Guerre de Meaux comme il a fallu trouver des nouvelles activités pour découvrir le musée en toute sécurité, afin de retrouver les visiteurs.

Les musées et les bibliothèques ont dû s'équiper pour respecter les nouvelles normes sanitaires qui génèrent des nouveaux défis pour les équipes et qui peuvent impacter les budgets déjà restreints. La résilience des travailleurs culturels a fait si que l'activité ait pu se maintenir et s'adapter aux contraintes du télétravail. Si certaines activités, comme l'inventaire, ont pu s'intensifier, d'autres ont dû être repensées. La jouissance d'œuvres d'art ou littéraires, les parcours muséographiques, ont dû être reconfiguré pour une exploitation virtuelle. Le secteur a enregistré un grand succès du numérique, mais cela pose aussi la question de la relation à l'objet ou à l'espace. Nous sommes habitués à fréquenter les musées, à toucher et utiliser les livres dans les bibliothèques, comment change alors notre expérience et comment proposer un service de qualité à distance. Ces interrogatifs, parmi d'autres, ont été posé lors d'un webinaire que l'Enssib a organisé autour du rôle des bibliothèques pendant la pandémie. Raphaëlle Bats nous explique bien dans son article que ce webinaire a été l'occasion de repenser des services plus adaptés aux changements de la société.

Impossible non plus de ne pas s'interroger sur les retombés que la crise de la Covid aura sur les territoires. Il devient alors possible concevoir cette période comme un moment de réflexion sur l'importance de faire réseau pour les territoires. En lisant l'entretien à Sébastien Arnaud, directeur du Pont du Gard, on comprend comment seulement un dialogue constant avec tous les stakeholders peut permettre le développement soutenable d'un territoire. Le site patrimonial demeure un élément de stabilité et d'identité autour duquel construire une offre culturelle et touristique de qualité.

## II – Au-delà de la Covid-19 : la gouvernance résiliente des territoires touristiques.

	<p>Fabry N. et Zeghni S. (2020), Au-delà de la Covid-19 : la gouvernance résiliente des territoires touristiques, Revue I2D : Information, Données et Documents, décembre 2020.</p>
---	---

La pandémie de COVID-19 a entraîné la sidération des acteurs participants à l'activité touristiques (transports, hébergement et restauration, loisirs, culture, centre de congrès et lieux d'événements). Une critique radicale, du développement du tourisme visant les secteurs des croisières, du transport aérien ou le sur-tourisme avait déjà vu le jour avant la crise sanitaire et de nouvelles pratiques commençaient à émerger dans le secteur de l'événementiel. La crise actuelle est un accélérateur de la remise en cause du schéma de développement touristique de masse. Il n'y aura pas de retour au « *Business as usual* ». Les territoires touristiques doivent donc apprendre à devenir résilients.

### Destination touristique versus territoires touristiques

Pour les professionnels du tourisme comme pour les visiteurs, un territoire à vocation touristique est une « destination touristique » c'est-à-dire un lieu attractif de par la présence d'aménités créées, héritées, naturelles ou éphémères. Ce lieu doit être accessible grâce aux transports et infrastructures de mobilités et rassembler divers actifs dédiés dont les hébergements, la restauration, les commerces, les activités de découvertes culturelles, sportives et de loisirs. Cette notion de « destination » aide à fixer l'imaginaire des visiteurs et à porter l'expérience touristique (Boutaud 2019, Ellis et al. 2019, Decroly 2016, Vergopoulos 2016). Si la destination est formatée à l'usage des visiteurs, le territoire touristique est façonné pour des usages multiples et surtout soumis à de nombreuses tensions souvent contradictoires. En effet, pour assumer son statut de « destination », le territoire doit supporter la construction et l'entretien d'infrastructures souvent indivisibles donc coûteuses et largement financées sur fonds publics, qu'il s'agisse des infrastructures de fournitures de fluides (eau, électricité, communications, gestion des déchets, etc.), de transports pour arriver à destination (route, rails, ports, aéroports) ou pour circuler sur la destination (routes, chemin, pistes cyclables, voies piétonnes, etc.). A cela s'ajoute la fourniture de services qui revêt aux yeux des visiteurs une importance croissante telle la santé et le bien-être, la sécurité et le respect de l'environnement. Un territoire touristique doit donc sur-dimensionner beaucoup de ses équipements et infrastructures au regard du nombre de ses habitants permanents, ces derniers ne pouvant et ne voulant en assumer seuls la charge financière donc fiscale.

Le « territoire touristique », en choisissant une spécialisation sur le tourisme, doit non seulement satisfaire les attentes des visiteurs et porter leur expérience touristique mais aussi assurer la gestion de cette spécialisation y compris dans ses aspects les plus contraints comme la capacité de charge physique (sur-fréquentation), biologique et

environnementale (pollution, engorgement, protection), culturelle et sociale (respect des traditions) des lieux. A ce stade on perçoit la portée du dilemme rencontré par nombre de territoires touristiques tiraillés entre le désir de développer le tourisme et celui de favoriser le développement du territoire par le tourisme.

En fait, le territoire touristique est un écosystème complexe et s'intéresser à ce territoire revient à chercher à comprendre les mécanismes de la cohérence de l'offre touristique et la nature de l'implication des parties-prenantes telles les populations résidentes, des visiteurs, des acteurs du tourisme, les acteurs du secteur public et des collectivités. Le territoire touristique ne se contente pas de promouvoir la destination, il doit accompagner son évolution et son adaptation dans le temps sur la base d'une stratégie durable et d'une vision partagée par tous. Cette posture met au premier plan la notion de gouvernance des territoires, notamment à l'ère de la Covid-19.

### **Gouvernance résiliente des territoires touristiques**

Comme le montrent Baggio et al. (2010) ou Zeghni (2015), la gouvernance des territoires touristiques est organisée à plusieurs niveaux. La gouvernance adaptative repose sur des arrangements institutionnels polycentriques intégrés (Ostrom, 1996), sur des réseaux qui relient les acteurs à de multiples niveaux organisationnels. Elle repose également sur des approches collaboratives, flexibles et basées sur l'apprentissage ou sur la co-gestion adaptative. Un tel processus de gouvernance peut générer une auto-organisation et des liens croisés entre les parties prenantes du territoire et peut obtenir de meilleurs résultats que des systèmes de gouvernance décentralisés, centralisés ou hiérarchiques dans un environnement incertain (Pechlaner, Innerhofer, 2018).

La gouvernance résiliente est un processus de coordination de divers acteurs indépendants du pouvoir central qui agissent à différents niveaux en réponse aux changements observés ou attendus et à leurs impacts. La crise sanitaire de la Covid-19 appelle une telle gouvernance pour poursuivre la gestion de la destination et pour rendre acceptable ce qui ne l'est pas. À court terme, il s'agit d'activer la résistance du territoire et sa capacité d'auto-organisation afin de faire émerger un profond renouveau politique. À long terme, il s'agit de limiter les dommages et pertes potentiels liés à des perturbations importantes mais aussi de saisir les opportunités de relancer la destination touristique. L'amélioration des processus d'ajustement permet à la destination de choisir une nouvelle voie ou de prévenir de futures catastrophes. L'objectif est d'assurer la survie de la destination en intégrant les perturbations dans son parcours de développement. Dans ce cas, la résilience vise à transformer le territoire afin d'améliorer ses performances et d'assurer sa survie dans des conditions changeantes. Le mécanisme de résilience repose simultanément sur la mobilisation des capacités d'apprentissage et d'adaptation pour faire évoluer et améliorer ses structures sur le long terme. Il va sans dire qu'une gouvernance résiliente permet au territoire de devenir résilient.

Un territoire touristique résilient est donc en mesure d'appréhender, grâce à une gouvernance souple, les questions de changement et de stabilité, d'adaptation et de conception, de hiérarchie et d'auto-organisation voire de délibération participative. Comme le soulignent Voss et Kemp (2006, p.4) un territoire résilient est en mesure « de remettre en cause les fondements de la gouvernance elle-même, c'est-à-dire les concepts, les pratiques et les institutions qui régissent le développement sociétal, et que l'on envisage des alternatives et que l'on réinvente et façonne ces fondements ».



La littérature académique montre la nécessité d'une nouvelle forme de gouvernance plus adaptée à la complexité. Les études de cas montrent qu'il existe de nombreuses difficultés pour établir une gouvernance adaptative (Innerhofer et al., 2018 ; Oteros-Rozas et al., 2015). Néanmoins, nous considérons que c'est le moyen moderne de construire une destination touristique résiliente, même si cette gouvernance repose davantage sur la théorie que sur la pratique. Si elle entre en pratique, c'est à un niveau expérimental. Comme Djalende et al. (2011) l'ont souligné, une telle gouvernance nécessite une participation intense des parties prenantes, des liens institutionnels à grande échelle et une planification à long terme pour faire face à l'incertitude et aux changements brusques. La résilience à un choc, quelle qu'en soit l'origine, dépendra de la capacité de la destination à s'organiser, à apprendre et à s'adapter.

## **Conclusion**

Des signes avant-coureurs laissaient à penser que le secteur du tourisme allait devoir engager des mutations profondes. Le sur-tourisme dont étaient victimes certaines destinations (Barcelone, Berlin, Venise, Dubrovnik, etc.), la « honte de prendre l'avion » (flygskam ou avihonte), l'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale et environnementale (RSE), la recherche de stratégies alternatives au tourisme de masse, pour ne citer que quelques exemples, commençaient à modifier les attitudes des territoires et les comportements des voyageurs. La crise sanitaire de la Covid-19 n'a fait qu'accélérer et brutaliser les choses. Le sur-tourisme a été réglé par l'arrêt des mobilités aériennes low costs, principales pourvoyeuses des flux touristiques, tandis que la RSE conduisait de plus en plus d'entreprises à privilégier la proximité pour leurs rencontres professionnelles et à sélectionner leurs prestataires selon des critères de durabilité. La crise actuelle du monde du tourisme a une origine endogène (limite du modèle touristique dominant) et la crise sanitaire en est un révélateur exogène qui empêche d'envisager un retour au « business as usual » (Fabry et Zeghni (2020). La gouvernance des territoires, notamment la gouvernance résiliente, a une part importante à jouer dans la partition de la recomposition des spécialisations touristiques des territoires.

### III – La question du numérique au cœur de l'IE et des territoires

---

Bourret C., Fabry N., Meyer C. (2021), La question du numérique au cœur de l'intelligence économique et des territoires, in Cooren, F., Le Moenne, C., Parrini-Alemanno, S., dir., à paraître aux Presses universitaires de Rennes.

---

#### Texte intégral - inédit

#### **Introduction : Contribuer à penser la transformation numérique**

Après « l'Internet des objets » (*Internet of things ou IoT*), « tout est devenu Internet » (*Everything is Internet*). Cette omniprésence impose de la part de la société, de l'économie donc des entreprises, de l'État et des territoires, de mener à bien une « transformation numérique ». Selon le Conseil national du Numérique, la transformation numérique fait référence à la capacité des acteurs à bénéficier du numérique comme levier de croissance et de compétitivité des organisations et des territoires. Elle « *représente une nouvelle étape de la profonde réorganisation économique et sociale engagée depuis plusieurs décennies sous l'effet des technologies d'information.* » Rapport Lemoine (2014 p. 49).

Cette transformation numérique de par son ampleur, son échelle, son envergure et ses impacts, affecte de manière transversale tous les secteurs de notre société (industrie, services, agriculture, culture, santé, etc.). Comme le soulignait Rifkin dès le début de notre millénaire, « *Les nouvelles technologies (...) sont en train de jeter les bases d'un nouveau système économique aussi différent du capitalisme de marché que ce dernier l'était de l'économie féodale. (...) Nous passons du territoire au cyberspace, des marchés aux réseaux, de la propriété à l'accès, de la vente de biens à la vente de temps* »<sup>50</sup>.

C'est cette transformation numérique et tous les changements radicaux qu'elle implique pour notre société que nous nous proposons d'analyser dans une approche globale de l'Intelligence Économique, en considérant notamment toute sa complexité territoriale et sociétale. C'est d'abord pour nous une manière de décentrer la question de la smart city en la portant au niveau des territoires intelligents et plus globalement de la transformation de la société. C'est aussi pour nous l'occasion d'appréhender ces territoires de manière plus systémique en reconnaissant l'importance des interactions et la diversité des écosystèmes qui la composent pour faire société (entreprises, organisations publiques, associations, mais aussi villes et territoires).

Notre approche relève de l'interdisciplinarité des Sciences de l'Information et de la Communication, dans la perspective proposée par Bernard (2006) d'articuler les quatre questions du lien (relations, interactions), du sens, du savoir et de l'action. Nous nous situons dans une visée d'ingénierie critique, par la recherche-action. Nous partons des activités de terrains et des métiers<sup>51</sup> dans une perspective ethnographique à travers des

---

<sup>50</sup> Interview donnée à F. Latrive et L. Mauriac par J. Rifkin à l'occasion de la parution de son ouvrage *Nouvelle économie et âge de l'accès*, Libération, le 29 septembre 2000.

<sup>51</sup> Nous nous appuyons sur les différents masters de l'IFIS (Institut Francilien d'Ingénierie des Services), composante de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, orientée « métiers » et non disciplines. Les mentions de Masters Intelligence Économique, Économie Sociale et Solidaire, Management de l'Innovation, Tourisme, Qualité, Sécurité, Environnement, nourrissent ainsi nos terrains d'étude et facilitent les interactions avec les acteurs.

études de cas reposant souvent sur des coopérations chercheurs / acteurs. Nous privilégions l'analyse de situations pour la création de connaissances partagées en intégrant toute l'importance des dispositifs socio-techniques (notamment des plateformes d'activités) en particulier dans le secteur de la protection sociale (dont la santé), du tourisme, de la ville, etc.

Ce positionnement peut être qualifié d'ICOE (*Information and Communication for Organizing Ecosystems*). La dimension « *organizing* » ou « *processus organisants* » fait référence aux travaux de Weick analysés par Grosjean et Bonneville (2011), en ne la limitant pas aux seuls acteurs humains, mais en y intégrant, dans le sillage de Simondon (1958) la théorie de « l'acteur-réseau ».

Cette contribution nous permet de présenter, dans une optique programmatique, les perspectives que la transformation numérique ouvre pour l'intelligence économique en mobilisant les territoires, appréhendés comme des écosystèmes avec double système d'interactions : interactions entre les acteurs dont les entreprises et interactions de ces acteurs avec le territoire (Tansley 1935). De nouvelles possibilités d'interactions et de développement d'activités s'ouvrent aux acteurs en intégrant la dimension numérique et l'innovation. Nous privilégierons dans cette contribution les secteurs de la santé et du social, du tourisme et de la *Smart city* qui représentent des domaines ancrés territorialement en prise directement avec la transformation numérique.

Dans un premier point pour présenterons notre approche interactionniste de l'intelligence économique. A l'ère de la transformation numérique, il est important de l'envisager dans les territoires et, plus globalement la société, à l'aide du concept d'écosystème porté par l'intelligence collective (1). Nous proposons ensuite de développer trois secteurs pour qui la rencontre avec le numérique provoque des mutations profondes : celui de la santé et de la protection sociale (2), du tourisme et de la culture (3) et de la ville intelligente plus particulièrement dans sa dimension numérique (3).

## **1. Une approche interactionniste et territorialisée de l'Intelligence Économique**

Il existe de nombreuses approches et définitions possibles de l'Intelligence Économique (désormais IE). Les premières définitions françaises sont proposées par le rapport Mayer (1990) puis Martre & Clerc (1994) l'IE est « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût* » (Rapport Martre et Clerc 1994, p.11). Le système d'information dans son approche fonctionnelle apparaît au cœur de l'IE. Pour saisir toute la complexité de « l'information utile aux acteurs », nous utiliserons plutôt l'approche des systèmes d'information de S. Alter (1992) qui propose sur une lecture à la fois informationnelle, humaine, technologique et processuelle des SI avec toute la prise en considération des objectifs que l'organisation (au sens large) lui assigne. Historiquement, l'IE insiste sur les questions de propriété industrielle (brevets), de veille, de patrimoine immatériel et d'innovation. Elle concerne aussi les stratégies d'influence (*lobbying, think thanks*) et d'intelligence stratégique avec notamment la question du positionnement de la France dans la mondialisation.

Dans la lignée de Clerc (2008), nous abordons l'IE comme une « intelligence organisationnelle » envisagée par Wilensky dès 1967. Ici la complémentarité avec les démarches qualité et d'évaluation se retrouve, en particulier dans les processus, les data et indicateurs appuyés par le système d'information. Plus, nous faisons nôtre l'approche proposée par le rapport Carayon (2003) ou l'IE englobe de manière plus large « compétitivité des entreprises et cohésion sociale ». Au-delà des secteurs industriels et des entreprises, l'IE embrasse un spectre d'acteurs élargi aux gouvernements, collectivités territoriales, syndicats, média, etc. ce qui va permettre d'envisager la compétitivité au niveau des dispositifs socio-économiques qui englobent des sujets aussi fondamentaux que la formation, les compétences, le développement durable des territoires, la responsabilité sociale, etc. C'est sur les territoires que peut s'observer la rencontre entre la compétitivité des entreprises et la cohésion sociale, c'est là que peuvent émerger (Moinet 2009).

Nous n'envisageons pas le territoire comme un espace figé dans des « frontières » physiques ou administratives<sup>52</sup>. Un territoire traduit à la fois un système d'acteurs a minima conscientisé et un espace. C'est un construit issu d'une part, des interactions entre différents types d'acteurs, et de l'autre, entre un espace naturel et une communauté humaine (Moine, 2006). Il se construit progressivement par une synergie de projets (Bourret, 2008) et constitue le support des projets, des décisions et actions à venir. Un territoire s'envisage d'un point de vue dynamique en considérant des territoires d'actions, de coopérations, qui peuvent être des territoires numériques, intelligents (*smart*), des territoires de pratiques (santé), de responsabilités (administrations, collectivités territoriales, etc.), d'expérience et de valorisation (tourisme). Ces territoires peuvent être vécus ou imaginés, avec toute l'importance de l'identité (y compris numérique), de la mémoire et des représentations sociales.

Selon Girardot, « *L'intelligence territoriale est le projet scientifique « polydisciplinaire » dont l'objet est le développement durable des territoires et dont les communautés territoriales sont les sujets* »<sup>53</sup>. Cette approche insiste particulièrement sur le rôle des habitants / citoyens. Le Moëgne (2012) a précisé que « *l'intelligence territoriale est une forme d'intelligence collective développée sur et autour du territoire pour y penser et y agir* »<sup>54</sup>. La notion d'intelligence territoriale est particulièrement importante dans le contexte de la transformation numérique. C'est pour cela que nous nous situons dans une perspective d'intelligence économique globale, enrichie d'une vision territoriale et de cohésion sociale. Le numérique, de par son omniprésence, renouvelle les interactions d'intelligence collective (plateformes, réseaux), au risque de générer de nouvelles inégalités et de marginaliser les acteurs et les territoires qui ne sauraient pas saisir le virage du numérique. C'est ce que nous allons aborder à présent sans le cadre de la santé.

---

<sup>52</sup> La lecture administrative introduit plusieurs échelles (communes, cantons, arrondissements, agglomération, départements, régions, nations, Union européenne et des différents ministères) mais est particulièrement instable comme en témoignent les récentes Loi MAPAM (Modernisation de l'Action Publique et d'Affirmation des Métropoles (MAPAM) du 27 janvier 2014) ou Loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015.

<sup>53</sup> <http://inti.hypotheses.org/>

<sup>54</sup> Séminaire Org & Co, Paris, 27 janvier 2012

## 2. Les territoires de la santé et la protection sociale renouvelés par le numérique

La rencontre du numérique et de la santé a créé le nouveau secteur de l'e-santé et ouvre la voie à l'analyse de la prise en compte de la dimension territoriale dans la gestion de la santé<sup>55</sup> et à l'introduction de nombreux dispositifs socio-techniques.

Le numérique met au grand jour les inégalités sociales et territoriales en santé (Bourret 2016), qui peuvent se décliner à la fois au niveau individuel (précarité, isolement) et au niveau collectif des territoires (zones rurales isolées, banlieues désavantagées). Si les TIC peuvent apporter des solutions aux praticiens isolés, notamment avec la télémédecine, il s'avère que les déserts médicaux sont aussi des déserts numériques. Le développement de l'e-santé impose aux territoires de lever la barrière du non accès au numérique.

Le numérique constitue un levier essentiel pour transformer le système de santé français plus curatif que préventif et trop centré sur l'hôpital (rapport Isaac 2014). Il permet la mise en place du parcours du patient, notion centrale, qui transforme le rôle des acteurs<sup>56</sup>. La transformation numérique du système de santé français s'appuie sur de nombreux dispositifs socio-techniques innovants, souvent à caractère expérimental, et repose sur la mise en place de nombreux outils de coordination, autre notion essentielle (tableau 1). Ces outils se sont largement appuyés sur des organisations d'interface. Ils ont une forte dimension territoriale et sont articulés avec l'économique et le social. Mais la coexistence de différents territoires de santé, correspondant aux zones d'action de différentes organisations d'interface, peut poser problème, en créant finalement de nouveaux cloisonnements.

Autre aspect qui émerge de la transformation numérique est celui des données produites par les dispositifs socio-techniques qui soulève l'« *ambivalence du progrès technique* » (Ellul, 1990). Car comme le souligne Mayère (2017) « *toutes les informations ne ressemblent pas aux données comptables et surtout pas celles de santé* ». Qu'en est-il de la sécurisation des systèmes d'information, de la confidentialité et de l'analyse des données produites massivement (Big data)? Les dossiers médicaux informatisés peuvent aussi être considérés, à l'image des Enterprise Resource Planning ou progiciel de gestion intégré, dans leurs contraintes qui conditionnent le travail.

La transformation numérique du secteur de la santé correspond aussi à l'affirmation de nouveaux métiers dans le secteur de la santé. Bourret (2016) a analysé celui de coordonnateur de réseaux de santé et, plus globalement d'organisation d'interfaces, avec des fortes dimensions informationnelles et communicationnelles. Mentionnons aussi les Directeurs de l'Information Médicale (médecins) qui valident les données du Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information et de la Tarification à l'Activité pour l'évaluation des établissements et l'allocation des ressources. Plus récemment, en s'inspirant du Québec, s'affirment ceux de « gestionnaires de cas » ou de « gestionnaires de parcours », souvent occupés par des infirmiers ou infirmières. La transformation numérique correspond aussi à l'affirmation de nouveaux métiers dans les Data que cela concerne les Big data, avec les enjeux de « l'homme augmenté » et du « quantified self » ou les Open data avec les

---

<sup>55</sup> La loi HPST (Hôpital, Patients, Santé, Territoires) de 2009 a marqué une étape importante pour cette prise en compte avec notamment la transformation des ARH en ARS (Agences Régionales de Santé), avec des délégations départementales (2010).

<sup>56</sup> Avant les hôpitaux géraient des séjours, ils gèrent maintenant des flux, des stocks et des parcours de patients.

nouveaux métiers d'analyse des données et de profilage des patients (data statistics ou data analytics) et de constitution d'observatoires spécifiques.

**Tableau 1 : Transformation numérique et e-santé : quelques dispositifs socio-techniques**

Impacts de la transformation numérique		Dispositifs socio-techniques
Inégalités territoriales	Précarité et isolement des individus	« Pass / Agri », de la Mutualité Sociale Agricole : guide en ligne pour accompagner les agriculteurs en difficulté et prévenir les suicides. « Promeneurs du Net » de la CAF pour maintenir un contact via le numérique avec des jeunes isolés.
	Déserts numériques des territoires (zones rurales et banlieues défavorisées).	Animation territoriale et innovation par les CAF : ateliers de créativité, parcours pour lutter contre les risques de suicides et de radicalisation islamiste
Transformation du système de santé	Parcours des patients dont la maîtrise est devenue centrale dans le secteur de la santé et des organismes de Sécurité sociale avec des notions associées : traçabilité des actes, continuité des soins, interopérabilité des dispositifs, DMP <sup>57</sup> , etc.	Expérimentation : Programme Territoire de soins numérique (2014 – 2017) porté par le Ministère de la santé pour faire émerger 5 territoires d'excellence en matière de pilotage des usages du numérique et de modernisation du système de soins. Coordination : Plateformes Territoriales d'Appui (2016) pour favoriser les soins de proximité à partir du médecin généraliste dans le cas de situations complexes. – Plans Personnalisés de Santé pour faciliter la coordination autour des personnes âgées - Programme Supports Numériques d'Appuis à la Coordination pour aller favoriser la polyvalence de la coordination, etc.
	Systèmes d'information hospitaliers et groupements hospitaliers, réseaux : traçabilité, continuité et interopérabilité	Plan e-santé 2020 (2016). Groupements de Coopération Sanitaire : mise en réseau des structures (privées / publiques) sur un territoire Réseaux de santé, maisons de santé pluri professions pour favoriser l'exercice regroupé de la médecine, Hospitalisation à Domicile, Centres Locaux de Coordination et d'Information Maisons pour l'Autonomie et l'Intégration des Malades d'Alzheimer, Services de Soins à Domicile, Groupes de coopération sociale et médico-sociale, télémédecine en EHPAD, etc.

D'après Bourret (2010, 2015, 2016, 2017)

La transformation numérique concerne aussi les organismes de Sécurité sociale. Elle pose la question de la rencontre des besoins et des aspirations des usagers au niveau local avec les nouvelles politiques publiques (Lafore 2012) et le questionnement des tensions et des interactions entre ces deux logiques. La capacité d'innovation (innovations sociales sur des territoires) de ces organisations est très souvent importante mais méconnue (Laville 2010, Mousli 2010). Les différentes caisses fonctionnent désormais en réseaux et s'appuient largement sur des plateformes telles *ameli.fr* ou *caf.fr* pour entrer en relations numériques avec ses usagers. Leurs zones d'action ont évolué ces dernières années avec des regroupements et des mutualisations.

On le voit, la rencontre entre le numérique et la santé, au-delà du développement de la e-santé, recompose les écosystèmes locaux. Elle repose sur de nouveaux usages d'information comme support de décision à la fois individuelle et collective et comme levier de partage. Nous allons voir que le tourisme est au cœur de cette évolution.

<sup>57</sup> Dans le secteur de la santé, il convient de distinguer le DPI (Dossier Patient Informatisé) des différents hôpitaux et le DMP lancé en 2004, « dossier médical personnel », devenu « partagé » en 2016 quand il a été confié à l'Assurance Maladie.

### 3. Ancrer le tourisme à l'intelligence économique territoriale

Pour le tourisme, la transformation numérique est une disruption majeure qui génère des ruptures de consommation et d'usages et des changements de modèles économiques (plateformes, désintermédiation) pour les acteurs et les territoires. Ces changements offrent l'occasion d'ancrer le tourisme au champ de l'intelligence économique territoriale et d'identifier les éléments d'attractivité et de différenciation des territoires sous un nouvel angle, celui des interactions entre les acteurs et des interactions de ces acteurs avec le territoire (Fabry 2017a/b).

L'ère du numérique a remis à plat la notion de destination touristique (Kadri et al. 2011). Cette dernière n'est plus réductible à des frontières administratives mais à un territoire physique et numérique, producteur d'expériences tirées par les usages (Decroly 2016). La destination touristique doit donc être appréhendée comme un système complexe où les acteurs (entreprises, institutionnels, visiteurs) oeuvrent de manière collaborative à mettre en place des dispositifs pour asseoir le développement du territoire par le tourisme. Il s'agit moins de favoriser la croissance du tourisme que de coupler la croissance du tourisme avec les potentialités du territoire. Ce modèle de destination s'appuie sur le design et la maîtrise de l'expérience globale qui, du point de vue de l'usager-visiteur, est portée par les TIC et représente la somme des expériences cumulées selon trois temporalités : avant, pendant et après le voyage. Avant le voyage, le visiteur s'informe (*i-tourism*) et réalise des achats de prestations via Internet (*e-tourism*). Pendant la mobilité, il est demandeur d'interactivités et d'information en temps réel médiatisées par les tablettes, Smartphones et bornes interactives (*mobile-tourism* ou *m-tourism*). Il peut ainsi rencontrer des résidents, consommer localement, se déplacer sur le territoire, acheter des services complémentaires, visiter les lieux touristiques, se géo-localiser, partager et interagir sur les réseaux sociaux, etc. Après le voyage, le visiteur se met dans une logique de partage et de conseil sur les réseaux sociaux ou sur les blogs.

Le tourisme mobilise des acteurs variés (hébergeurs, restaurateurs, prestataires d'animations, sites, transporteurs, agences réceptives, agents de marketing et d'accueil territorial, etc.), stimule l'activité d'autres secteurs (loisirs, culture, artisanat, commerces, transports, services, sport, monuments, banques, santé et bien-être, télécoms, bâtiments, agriculture, etc.) et impose le développement d'infrastructures souvent indivisibles (routes, aéroports, fournitures énergétiques, traitements des déchets et eaux usées). De plus, une destination tirée par l'expérience mobilise un large spectre d'intermédiaires : ceux qui agissent avant l'arrivée du touriste sur le territoire (tour-opérateurs, agences de voyage, sites communautaires, leaders d'opinions, réseaux sociaux), ceux qui agissent sur le territoire (agences réceptives, organismes publics), et ceux qui y résident (accueil, informations, habitants ambassadeurs). Une destination doit être en mesure d'articuler toutes ces parties-prenantes et de contribuer à diffuser la culture numérique en leur sein. Les acteurs doivent être sensibilisés à l'observation des usages, à l'analyse des traces numériques et des interactions sur les réseaux sociaux et, plus généralement, à la prise en considération des Big Data. Si un dispositif fondé sur les Data peut fournir des informations essentielles aux touristes (information, mobilités, etc.), il permet aussi d'analyser leurs comportements afin de délivrer des informations utiles aux acteurs touristiques pour qu'ils adaptent leur offre (Höpken et al., 2014). Il incombe à la destination non seulement de composer avec le numérique mais surtout de s'insérer dans la chaîne de valeur de l'économie numérique en interrogeant les compétences et les métiers mais aussi les mobilités et les ressources touristiques.

Il devient alors évident que le lien « tourisme, numérique et territoire » ne peut être envisagé autrement que sous le prisme des interfaces et des réseaux d'acteurs. Le cluster de tourisme, dans la foulée des travaux de Porter (Porter 2000), offre à la destination l'occasion de développer un espace de coordination et constitue de ce fait un arrangement institutionnel fondateur pour la mise en place d'une politique active de la destination (Fabry 2008). Il ajoute une dimension relationnelle et organisée forte axée sur trois interrelations. Premièrement celles liées à la connaissance par la production, diffusion, transmission et circulation de savoir tacite et explicite entre les agents en particulier grâce à la présence d'organismes de formation et d'universités. Cela favorise l'émergence de bonnes pratiques et le développement de compétences adaptatives. Deuxièmement, les interrelations liées aux externalités d'infrastructures et de réseaux de transports qui favorisent l'accessibilité et les mobilités. Enfin, les proximités stratégiques entre des acteurs contribuent à instaurer la confiance, le développement d'une culture locale et d'un vocabulaire commun. Ces proximités forment un portefeuille d'actifs spécifiques au territoire et à incitent à l'innovation. Le Val d'Europe, première destination touristique d'Europe, fournit un terrain propice à la réflexion sur le devenir d'un écosystème touristique structuré en cluster (Fabry 2015, Fabry et Zeghni 2016, 2017) en mal de décision stratégique.

La transition numérique pose la question de la « destination intelligente » avec de plus en plus d'acuité (Buhalis et Amaranggana 2014). Comme le concept est à stabiliser du point de vue théorique (Gretzel et al. 2015) et est loin d'être une réalité, les auteurs consacrent deux notions : la *digital destination* et la *smart destination*. La première (Koo et al. 2015) analyse la destination sous l'angle de la reconfiguration de l'expérience touristique grâce aux TIC (réalité augmentée, applications, services à la carte, réseaux sociaux) et sous celui de l'usage des outils numériques par le territoire pour attirer les touristes (communication digitale, marketing digital). La deuxième s'intéresse, pour l'instant, aux prérequis, infrastructures et développements technologiques nécessaires (Huang et Chen 2015 ; Hwang et al. 2015) ou aux modèles économiques y afférents (Xiang et Tussyadiah 2014). Au premier abord, une Smart Destination est une nouvelle génération de destination qui propose un environnement où les TIC facilitent la coordination des parties prenantes du système touristique (acteurs du tourisme, acteurs indirectement impactés, populations, territoires, etc.) en plus des acteurs du tourisme. Au second abord, une destination peut être considérée comme intelligente si les visiteurs, résidents, salariés bénéficient d'une croissance soutenable et durable (Fabry et Zeghni 2017).

La transformation numérique remet au goût du jour la notion d'itinérance (Zeghni 2017, Jauréguiberry et Lachance 2016) et la construction de routes touristiques. L'exemple des chemins de Compostelle est à ce titre caractéristique (Bourret 2017) particulièrement en France et en Espagne.

L'IE permet d'offrir un nouvel éclairage pertinent de la destination et ouvre des perspectives jusque-là inexploitées pour les territoires en recherche d'attractivité dans un système ouvert et concurrentiel. Il propose une compréhension inédite et ouverte de la destination touristique. Peu de destinations ont conscience du changement radical qu'implique la transformation numérique.



### 3. La ville renouvelée par le numérique

Selon l'ONU<sup>58</sup>, nous vivons dans un monde de plus en plus urbanisé. Actuellement, 54% de la population mondiale vit dans zones urbaines et d'ici 2050, ce pourcentage passera à 66%. La complexité grandissante des villes vient en miroir de la complexité des systèmes économiques, humains et sociaux et des exigences renouvelées autour du développement durable. Comme le souligne le Directeur de la Division de la population à l'ONU, John Wilmoth, « *La Gestion des zones urbaines est devenue l'un des défis de développement les plus importants du XXI<sup>e</sup> siècle. (...) Le succès ou l'échec de la construction de villes durables sera un facteur important pour la réussite du programme de développement pour l'après-2015* »<sup>59</sup>.

Une multitude de notions s'offrent à nous pour aborder cette complexité : la ville créative (Florida, 2002 ; Landry, 2006 ; Vivant, 2009), la ville intelligente (Bouinot, 2004), la ville apprenante (Glaeser 1999 ; Caragliu, Del Bo & Nijkamp 2011 ; Dameri & Rosenthal-Sabroux 2014), la ville du savoir (Ovalle et al. 2004), le cyber-district (Suire 2003), le système urbain cognitif (Besson 2014), etc.

La rencontre de la ville et de la transformation numérique soulève la nécessité pour une ville de répondre à de nombreux enjeux à l'aide de solutions numériques. Nous l'appellerons « Ville numérique » pour souligner que la ville n'est pas qu'un espace physique mais également un espace virtuel. Les enjeux sont ceux de l'usage raisonné de l'énergie, des mobilités, des déchets, de la diversité, de l'eau, mais aussi de la mise en place d'une gouvernance adaptative en charge d'un système économique plus inclusif vis à vis des populations résidentes. Le numérique offre l'opportunité de repenser, voire réinventer, la façon de fonctionner des villes. Cette réinvention passe par la capacité à imaginer et à fabriquer de nouvelles solutions et, en premier lieu, d'aborder la complexité en captant les informations au plus près des actions et des réalités. L'accélération phénoménale des flux et des volumes de datas en temps réel et de plus en plus précises qui en découle nécessite la mobilisation d'outils capables de fouiller ces données, de les visualiser pour aider à leur représentation, de les partager pour faciliter les interactions entre les personnes, et ainsi produire une analyse plus pertinente pour la prise de décisions. Une ville en prise avec la transformation numérique a le potentiel d'offrir des nouveaux services urbains et un appui à la prise de décision très affiné. L'élaboration et l'appropriation des outils de collecte et de traitement des données en temps réel deviennent un vrai enjeu non seulement pour agir sur des variables comme la pollution, l'éclairage public, la détection de fuites, l'optimisation des places de parking, l'intermodalité en temps réel, mais aussi pour améliorer le bien-être des citoyens, et plus globalement l'urbanité (Sassen, 2014) dans une perspective durable et responsable etc.

Les Data constituent le cœur névralgique de la ville numérique. Se pose alors, comme pour bon nombre de secteurs (santé, tourisme, immobilier etc.), la question de l'interopérabilité des données, de leur mise à disposition, de leur partage, de leur sécurité, de leur propriété, au cœur de la mise en place des systèmes d'information ou des plateformes de services pour les citoyens ou les organisations. La réponse à ces questions peut amener dans la ville à une reconsidération du partage du pouvoir et de la gouvernance.

---

<sup>58</sup> Service des populations du Département des affaires économiques et sociales de l'ONU dans l'édition 2014 du rapport sur les perspectives de l'urbanisation.

<sup>59</sup> Voir : <http://www.un.org/fr/development/desa/news/population/world-urbanization-prospects.html>

Une autre question soulevée par la transformation numérique est celle de la mutation (ou pas) de la ville numérique en ville intelligente ou *Smart city* et plus concrètement l'articulation entre l'espace physique avec son versant immobilier et l'espace virtuel renouvelé par les nouvelles possibilités du numérique. La *Smart city* est supposée être en mesure de générer un développement économique, urbain et humain soutenable centré sur les besoins des parties prenantes (institutions, entreprises, habitants), sur l'usage généralisé des TIC, sur la gestion optimale des ressources (naturelles, matérielles, immatérielles) et sur la gestion et régulation des flux (humains, équipements, information, déchets, etc.) autrement dit les espaces numériques et physiques doivent se penser ensemble et sans cloisonnement. C'est tout le défi de la rencontre des acteurs de la ville et du partage des représentations entre architectes, élus, citoyens, entreprises du numérique, administrations. Aujourd'hui la ville est un espace d'interactions tiré par les technologies telles que IOT, Mobile, Social networks, Big Data – Analytics – Cognitive – Cloud où chaque partie prenante est simultanément consommatrice et génératrice d'information. Pour être ou devenir *smart*, il est indispensable que les parties-prenantes de la ville soient en mesure et en capacité de s'approprier la démarche et de devenir contributrices et co-constructrices. La confiance devrait jouer un rôle fondamental.

Un exemple emblématique de la transformation numérique et de l'articulation des espaces physiques et virtuels se trouve dans le développement exponentiel des tiers lieux. Les tiers lieux constituent des lieux « tiers », « entre », ni bureau, ni domicile, mais où les personnes peuvent intégrer une communauté (Oldenburg 1989). Aujourd'hui sous ce vocable, fleurissent des télécentres, des espaces de *coworking*, des *fablabs*... Ils reposent sur une autre vision de l'évolution de la société, du territoire et du travail en articulation plus étroite avec la vie privée. L'objectif est de limiter la mobilité du quotidien pour les pendulaires qui effectuent plus de 2h de trajet, ce qui est la moyenne pour l'Île-de-France. La question du télétravail est devenue essentielle et concerne de nombreuses entreprises et organisations. Par exemple, la Caisse d'Allocations Familiales de Seine-et-Marne gère près de 80 télétravailleurs, ce qui pose la question spécifique du télétravail en tiers lieux. La compréhension du fonctionnement et des nouvelles modalités de travail de ces espaces d'échanges et d'innovation en lien avec les enjeux de mobilité, de coûts des locaux, de développement territorial ... mais aussi du contrôle managérial, du partage des informations, de coopération est importante. Cela pose la question de l'optimisation des différents temps et de l'articulation des différentes temporalités (Meyer et Bourret 2016) avec des dimensions à la fois individuelles et collectives. Cela pose également la question de l'animation de ces lieux et des services à leur associer comme les crèches, la conciergerie pour améliorer les services proposés aux télétravailleurs et les fidéliser. Ces évolutions concernent non seulement les villes, l'ensemble du territoire sur lequel elles rayonnent, mais aussi les territoires de ruralité et les campagnes. Elles appellent une mise en place d'un maillage des tiers lieux pour en faire un des leviers du développement territorial<sup>60</sup>.

Fondamentalement et en l'état actuel des connaissances, la réussite d'une *Smart city* est intimement liée à l'approche Big Data qui consiste à générer des données disponibles en temps réel, ce qui est particulièrement important pour les mobilités et les opérateurs de réseaux (eau, énergie, transport, télécoms, etc.). Ces datas doivent être adossées à une recherche et analyse systématique de l'information pour le développement de logiciels d'analyses de données, la gestion de bases de données hétérogènes, le renforcement des

---

<sup>60</sup> Voir à ce propos les actions d'IT 77, le réseau de télécentres et *coworking* en Seine-et-Marne [www.it77.fr](http://www.it77.fr).

capacités d'analyses des données et de leurs capacités prédictives. L'objectif étant d'apporter une réponse optimale en temps réel pour améliorer la qualité de vie des citoyens et favoriser un développement plus soutenable et de vérifier l'efficacité des réponses apportées. La ville intelligente est pensée dans une approche des données *bottom-up* pour faciliter l'adaptation flexible aux besoins, l'utilisation des TIC, et l'adoption d'une vision stratégique de long terme. La qualité de la gouvernance et la participation des citoyens, tout comme la présence d'infrastructures technologiques performantes, constituent des critères importants. En fait, une *Smart city* devrait être en mesure de produire de la valeur publique et d'inviter à recomposer les lieux et leurs usages sur le mode expérimental avec toute la question de la confiance autour de la donnée.

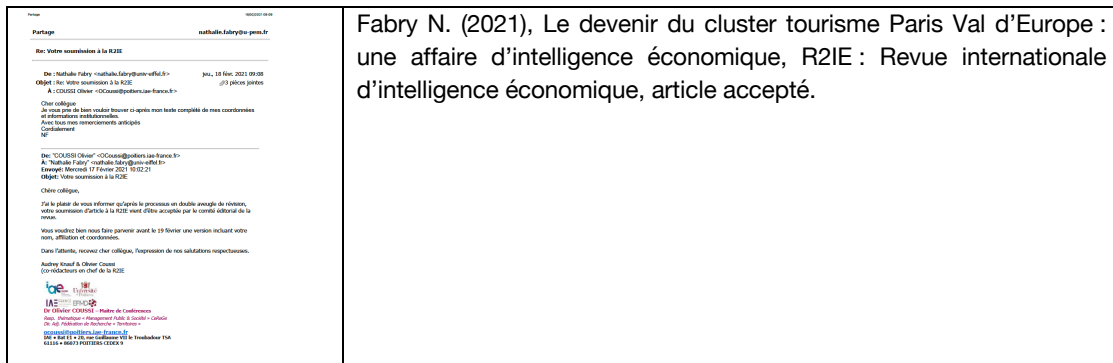
### **Conclusion : quels chemins emprunter ?**

La question des interactions renouvelées par le numérique dans ~~entre~~ les activités d'intelligence économique, se situe pour nous dans la perspective tracée par le rapport Carayon (2003) de compétitivité des entreprises et de cohésion sociale avec l'indispensable mobilisation du niveau territorial pour saisir toute la complexité des interactions à l'œuvre dans l'IE. L'Intelligence économique est pour nous indissociable des territoires et de la cohésion sociale. Les territoires sont appréhendés comme « écosystèmes » faisant une part importante aux acteurs et parties prenantes (entreprises, chambres consulaires, Etat, collectivités territoriales, associations, citoyens, etc.). Le numérique et les nouveaux outils en relevant, ajoute des nouvelles possibilités d'interactions, des nouvelles opportunités d'activités et ouvre de nouvelles perspectives de croissance pour les territoires. La question de l'innovation et de la créativité sur les territoires (Godet, Durance et Mousli 2010) rejoint ainsi celle des *Smart Cities* en mettant la production et l'usage des Data (en particulier des open data) au centre des préoccupations et des ambitions. Ces questions relèvent de l'intelligence économique telle que nous l'avons appréhendée : attractivité des territoires, compétitivité des entreprises et cohésion sociale dans une perspective de développement durable.

Mais le chemin pour y parvenir peut-être semé d'embûches. Les inégalités entre individus et territoires se sont aggravées depuis la crise 2008. La « France périphérique » des petites villes et de la ruralité, en rupture par rapport à la mondialisation et largement oubliée des pouvoirs publics (Etat et Union européenne) décrite par Giulluy (2014) en témoigne tout comme le délitement du modèle social français en « société de défiance » (Algan et Cahuc 2007). En 1998, Rosanvallon avait déjà proposé de « repenser l'Etat providence.

Qu'est ce qui désormais peut faire société sur un territoire ? Sur quelles valeurs et sur quelles solidarités poser cette refondation ? Si le développement durable des territoires semble faire consensus, comment y parvenir ? Nous avons montré, que ce soit en santé, en tourisme ou en matière de *Smart City* ou de tiers-lieux, que l'implication des usagers et des parties prenantes est essentielle tout comme l'usage du numérique comme levier de croissance. Cette implication passe par l'incitation, la mise en capacité d'agir (*empowerment*), l'articulation « *reliance* » et « *résilience* » dans une logique de biens communs (Ostrom 2009) mais aussi la réinvention du travail. Une dynamique territoriale de projet pourrait refaire société en s'appuyant sur les interactions de l'intelligence collective dans un contexte numérique incontournable.

## IV- Le devenir du cluster tourisme Paris Val d'Europe : une affaire d'intelligence économique.



Fabry N. (2021), Le devenir du cluster tourisme Paris Val d'Europe : une affaire d'intelligence économique, R2IE : Revue internationale d'intelligence économique, article accepté.

### Introduction

Le territoire touristique du Val d'Europe est unique dans le paysage français. Il semble pourtant arrivé au point de ne plus être en mesure de capitaliser sur sa singularité, notamment en raison de la crise sanitaire de la Covid-19.

Situé à 30 km à l'est de Paris, en Seine-et-Marne nord, le Val d'Europe (désormais VDE) est le quatrième secteur de la nouvelle ville de Marne-la-Vallée. Créé en 1987 ce territoire résulte de la volonté de l'État d'équilibrer et de dynamiser les activités à l'Est de l'Ile-de-France. Sa vocation première a été d'accueillir l'implantation de Disneyland Paris (ouverture 1992), destination touristique créée *ex nihilo* sur des terres agricoles, dans des conditions partenariales inédites entre l'État français, la World Disney Company, le Département de Seine-et-Marne, la Région Ile-de-France<sup>61</sup>. Cette convention est l'acte fondateur du territoire et fait régulièrement l'objet de renouvellements et d'avenants en fonction des ambitions touristique-économiques du territoire. Par ailleurs, Euro Disney Associé assure conjointement avec l'Établissement Public d'Aménagement (EPAMARNE) et les autorités politiques locales le développement urbain du VDE, fait peu courant en France pour un investisseur étranger. Le VDE est la première destination touristique privée d'Europe grâce aux deux parcs d'attraction de Disneyland Paris (Disneyland, World Disney Studio), le centre commercial éponyme, un *outlet center* La Vallée Village, un positionnement sur le Golf, sur le tourisme d'affaires, et depuis 2017, sur l'écotourisme avec l'ouverture de Villages Nature. Le VDE est en fait un territoire « multimarques » très segmenté, composé d'une collection de lieux clos (parcs Disney, *Resorts* et Golf, Villages Nature, La Vallée village, centre commercial), qui accueillait, jusqu'à la crise sanitaire plus de 40 millions de visiteurs par an. Pour couronner le tout Val d'Europe est aussi le nom de la gare du RER A qui relie le VDE à Paris.

A cette lecture multi scalaires il faut ajouter que VDE est d'abord une intercommunalité atypique en constante évolution. A l'annonce de l'implantation de Disney, les cinq villages briards du secteur IV de la ville nouvelle<sup>62</sup> ont créé une forme dérogatoire d'intercommunalité, le Syndicat d'Agglomération Nouvelle du VDE, pour servir d'interface

<sup>61</sup> Ce partenariat est régi par une convention cadre signée le 24 mars 1987 par J. Chirac, alors premier Ministre.

<sup>62</sup> Bailly-Romainvilliers, Chessy, Coupvray, Magny-le-Hongre et Serris pour 4000 habitants en 1987.

unique à Euro Disney Associés, répondre aux besoins générés par la convention<sup>63</sup> et accompagner de manière concertée le développement du territoire<sup>64</sup>. En 2016, le « SAN » est devenu « VDE Agglomération » en réponse aux exigences de la Loi portant sur la Modernisation de l'Action Publique et d’Affirmation des Métropoles (Loi MAPAM du 27 janvier 2014) et la Loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe du 7 août 2015). Ce changement s’est accompagné d’un élargissement aux franges plus rurales et résidentielles du périmètre géographique du VDE<sup>65</sup>.

Au tournant des années 2010, le territoire, encore circonscrit dans ses frontières historiques des cinq villages briards, a ressenti le besoin de consolider la destination touristique pour affronter les changements perceptibles et en cours tant à l’échelle nationale, régionale que locale. Face à la réorganisation territoriale qui s’annonçait comment le territoire, petit par sa taille mais grand par son envergure touristique, allait-il pouvoir rivaliser avec les métropoles et garder sa spécificité ? Les nouveaux contours du Grand Paris ne connectent pas directement le VDE aux nouveaux réseaux de transports alors que l’accessibilité et les mobilités touristiques deviennent un enjeu majeur de l’attractivité des destinations. Enfin, à l’échelle locale, l’entrée de nouveaux acteurs diversifie l’offre et les attentes des acteurs tout en complexifiant les interactions en place. C’est dans ce contexte que l’idée d’un cluster de tourisme a germé dans les esprits et a été inscrit dans la convention cadre (avenant n°8 de 2010) et a été mis en place en 2011 (Fabry 2013, 2015). Il fallait collectivement, non pas affirmer la destination touristique, mais assurer son adaptation voire sa transformation par une réflexion commune et une action concertée entre les acteurs du tourisme et les collectivités territoriales. L’ambition était notamment d’aider les acteurs à s’adapter à la demande de plus en plus tirée par les usages (expérience), d’opérer une montée en gamme de l’offre, de renforcer les effets de leviers du tourisme sur les territoires, d’introduire de nouvelles fonctions urbaines, de renforcer le développement durable et plus généralement de positionner le VDE par rapport au Grand Paris. Ce sont autant d’ambitions qui entrent dans le cadre de l’intelligence économique territoriale comprise comme la capacité d’un territoire touristique à explorer, construire et mettre en place une intention stratégique à long terme (Fabry et Spindler 2018).

Avec un recul de 10 ans d’existence, quelques questions légitimes se posent : le cluster de tourisme a-t-il été en mesure de s’imposer comme une interface d’information et de communication pour l’action commune à moyen et long terme ? A-t-il eu une dimension transformatrice pour le territoire ? Dans le contexte de crise sanitaire actuel, ce questionnement s’avère particulièrement pertinent car la Covid-19, en asséchant totalement l’arrivée des touristes, a généré une situation dramatique pour le territoire du VDE.

---

<sup>63</sup> La Convention prévoyait la réalisation à l’horizon 2017, de deux parcs à thèmes, 18 000 chambres d’hôtel, 2 400 résidences hôtelières, 2 golfs, un parc aquatique, 5 400 logements, 65 000 m<sup>2</sup> de commerces de détail, restauration, spectacles, 90 000 m<sup>2</sup> de centre commercial régional, 40 000 m<sup>2</sup> de centre de conférence, 700 000 m<sup>2</sup> de bureaux, 750 000 m<sup>2</sup> d’activité.

<sup>64</sup> Les villages ont connu une croissance démographique et économique particulièrement soutenue et sont devenus des villes avec 35 000 habitants en 2020 et 2 emplois pour 1 résident (voir : <https://www.epamame-epafrance.fr/projet/le-val-deurope-entre-atractions-et-attractivites/> (consulté le 15 avril 2020) et <http://disneylandparis-news.com/le-val-deurope-nouveau-territoire-de-croissance/> (consulté le 5 janvier 2021).

<sup>65</sup> Avec l’entrée en janvier 2018 de Villeneuve-le-Comte et Villeneuve-Saint-Denis et en janvier 2020 de Esbly, Montry et Saint-Germain-sur-Morin « VDE agglomération » comprend 10 villes.

Pour répondre à ces questions, nous allons dans une première partie (I), poser le cadre théorique du lien entre intelligence économique et tourisme. Dans le cadre d'une démarche inductive de recherche-action, nous traiterons le cas du cluster tourisme Paris Val d'Europe et questionnerons sa nature transformatrice pour le territoire (II).

## **I. Une intelligence économique des territoires touristiques**

L'Intelligence économique est « *une innovation à la française* » pour reprendre une partie du titre de l'ouvrage de Moinet (2010) et c'est dans cette lignée de pensée également développée par Marcon (2012, 2014) que nous inscrivons notre réflexion notamment en lien avec le territoire à vocation touristique. Ces territoires sont souvent appelés dans la littérature académique « destination » mais devant le flou qui caractérise cette acception (Kadri et al. 2011, Jafari et Xiao 2016), nous préférons parler de territoire à vocation touristique. Ce territoire est selon l'OMT<sup>66</sup> « *l'unité fondamentale, sur laquelle reposent toutes les nombreuses dimensions complexes du tourisme* » que ce soit le développement de l'offre touristique, la mise en place des politiques touristiques, la valorisation des actifs matériels et immatériels. Ce territoire est un écosystème complexe qui abrite, outre une identité, des interactions dans un cadre institutionnel et socio-politico-historico et culturel particulier. C'est le lieu de la rencontre entre les populations résidentes et les visiteurs et plus généralement le lieu de fixation des interactions entre les parties-prenantes (Freeman et Reed, 1983). Nous allons voir que le territoire à vocation touristique constitue un objet pertinent pour l'intelligence économique afin de canaliser le développement du tourisme (1). Il constitue également un cadre propice à la mise en réseau des acteurs d'un territoire (2).

### **1. Une IE territoriale pour contenir et développer le tourisme de manière raisonnée**

Le lien tourisme et territoire est essentiellement appréhendé sous l'angle de la spécialisation touristico-économique et de la valorisation des actifs et ressources d'un territoire, rarement sous celui de l'Intelligence économique. Pourtant les enjeux contemporains, notamment l'inclusion des populations résidentes, conduisent à reconsidérer sur le long terme les fondements de la spécialisation touristique.

#### *Tourisme spécialisé et tourisme de spécialité : les socles du tourisme sur un territoire*

Le tourisme spécialisé est un tourisme qui répond dans ses grandes lignes à une spécialisation économique adossée sur des avoirs intangibles. C'est ainsi qu'on parle notamment de tourisme balnéaire, de montagne, urbain, rural. Ce type de tourisme est borné par les capacités des territoires et des acteurs à édifier des infrastructures dédiées à l'accueil des visiteurs et à les faire évoluer plus en faveur de l'écotourisme, du tourisme durable voire de l'accueil de publics spécifiques (niches, handicapés, etc.).

Avec le développement sans précédent du tourisme et la mise en tourisme du monde (Kadri et al. 2019), les territoires doivent se différencier de plus en plus finement. Au tourisme spécialisé se greffe le tourisme de spécialité axé sur la motivation du voyageur portée par un intérêt particulier tels les loisirs actifs (sport, langues, cuisine, musique, oenologie, etc.), les voyages de découverte (safari photo, randonnées, spéléologie, tourisme industriel,

---

<sup>66</sup> <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0> (consulté le 5 janvier 2021).

scientifique, d'aventure, spatial, etc.), la culture (musées, spectacles, évènements, etc.) voire le tourisme alternatif (à la ferme, communautaire, bénévolat, etc.).

#### *Un enjeu de taille : vivre du tourisme tout en canalisant les flux de visiteurs*

Si le tourisme est devenu un fixateur des ambitions territoriales des parties-prenantes du territoire qui souhaitent vivre du tourisme, il ne peut être développé indépendamment des capacités d'accueil des territoires. Trop de tourisme donc de visiteurs a abouti à une sur fréquentation touristique et à un rejet des touristes à Barcelone, Berlin, Amsterdam, Venise, Dubrovnik (liste non exhaustive) et sur certaines plages littorales. Ce rejet par les populations résidentes est tel qu'il remet en cause la spécialisation touristique du territoire. Ce point de rupture, qui est loin d'être anecdotique, montre la nécessité de contenir le développement du tourisme, notamment le tourisme de masse favorisé par les *low-costs*, Airbnb et autres acteurs issus de la transformation numérique.

#### *Se donner un nouveau cadre d'action concertée grâce à l'IE*

Le développement du tourisme ne peut se faire sans cadre pour la concertation et pour l'action commune entre les diverses parties-prenantes du territoire. Ce cadre, nous le trouvons dans l'intelligence économique qui favorise la capacité d'anticipation et d'adaptation des territoires et l'émergence de compétences stratégiques grâce à la « *maîtrise de l'information stratégique, à sa collecte, son partage et son utilisation au profit des acteurs économiques.* » (Moinet et Coussi 2014, p.3). Il s'agit de mettre en place « *un dispositif intelligent dont l'objectif est d'accroître l'agilité stratégique du territoire et de ses acteurs.* » (Moinet 2009a, p.32) et l'auteur de préciser que « *l'intelligence territoriale existe véritablement lorsque s'opère une fertilisation croisée des compétences et des investissements stratégiques entre entreprises, réseaux d'entreprises, centres de recherche, centres de formation, collectivités territoriales, services de l'État...* ».

Ainsi considérée, l'IE s'avère nécessaire au secteur du tourisme et au territoire touristique pour diverses raisons telles, la préservation de la culture et du patrimoine matériel et immatériel, l'appréhension de la complexité de l'environnement concurrentiel national et international, le développement de l'innovation, la production de connaissances (opérationnelles et contextuelles), la production de savoir (tacite et explicite), le management de l'information et des connaissances. Autrement dit, l'IE permet à un territoire et à ses parties-prenantes de vivre du tourisme en adaptant l'offre touristique aux capacités de charge et aux ambitions du territoire.

Cependant, l'IE, si elle propose un cadre pour l'action, doit faire l'objet d'une appropriation par les acteurs pour devenir une culture partagée et une référence pour l'action collective (Moinet 2009b). Le secteur du tourisme est constitué d'acteurs atomisés et issus d'activités particulièrement hétérogènes. Certains portent en eux les capacités à intégrer une telle démarche d'IE mais d'autres en sont incapables seuls. La mise en réseau des acteurs peut constituer un cadre d'appropriation de l'IE pour le long terme.

## **2. Un réseau d'acteurs nommé cluster de tourisme**

Le territoire est un « *construit social permanent (...) apparenté à un système dynamique complexe* » (Leloup et al. 2005, p.326). Les interactions localisées ne corroborent pas nécessairement les frontières administratives et politiques, ce qui pose la question du

territoire pertinent et du niveau d'appréhension des interactions. Pour échapper à cette contradiction des réseaux d'acteurs, plus ou moins formalisés, se sont créés facilitant les relations entre acteurs multiples.

#### *Le réseau, unité première de l'organisation*

Castells (1998) a montré que le réseau est un élément structurant de nos sociétés modernes et l'unité première de l'organisation. Assens et Perrin (2011, p. 138) notent que « *le réseau habilite les transferts d'informations, voire la production de connaissances nouvelles, par des effets de proximité, par la confiance, par une identité partagée autour de valeurs ou de conventions.* » Le réseau envisagé forme organisationnelle privilégiée et comme élément central de l'IE a contribué à détacher l'IE d'une pure activité de renseignement (Marcon 2007, 2010 ; Marcon et Moinet 2011). Les réseaux ne sont pas simples à appréhender. Comme le souligne Marcon (2012, p.12) « *Complexes, les réseaux le sont. Dans leurs dynamiques, leurs caractères, leurs forces, leurs faiblesses. Dans les stratégies qui les traversent et qu'ils suscitent, d'une manière nouvelle si l'on prend en compte la dimension siconumérique* ». Pour Moinet et Coussi, (2014, p.10), « *Fort de ces quatre qualités – fluidité, finalité, économies relationnelles, capacité d'apprentissage-adaptation -, le réseau est le premier acteur de sa propre agilité ou de sa paralysie.* »

#### *Le réseau territorialisé*

Les réseaux territorialisés sont connus depuis les travaux de Marshall (districts industriels), de Perroux (pôles de compétitivité) ou plus récemment avec ceux de Porter (clusters). Ce sont des formes d'organisation qui s'inscrivent sur un territoire sur lequel des parties-prenantes sont conduites à entrer en relation de coopération et à tisser localement des relations marchandes et/ou non marchandes. Comme le souligne Ehlinger (2015, p. 370), « *Ces réseaux peuvent alors se définir comme des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production.* ».

Souvent le cluster industriel, en facilitant la concentration géographique des acteurs, leur complémentarité en amont et en aval et la recherche d'externalités de réseaux et surtout d'infrastructures, façonnent le territoire au point de devenir le marqueur de la renommée du territoire (Silicon Valley, Cosmetic Valley, etc.). Le tourisme, de par son ancrage territorial, s'inscrit parfaitement dans cette logique de mise en réseau des acteurs par un cluster. Cependant, si le cluster de tourisme présente des caractéristiques communes avec le cluster industriel, il n'en constitue pas moins une variante autonome.

#### *Le cluster de tourisme*

Un cluster de tourisme regroupe, sur la base du volontariat, diverses parties-prenantes du territoire touristique (Clergeau et Violier 2012). Il y a bien sûr les représentants du territoire, les acteurs du tourisme mais aussi tous les acteurs dont l'activité est impactée à titre divers par le tourisme (santé, loisirs, commerces, musées, transports et services publics, etc.) et qui sont impliqués et mobilisés dans la production du service touristique. Bien que le cluster de tourisme ne s'adresse pas aux visiteurs, il contribue à rendre le territoire touristique « visible du point de vue de la demande et lisible du point de vue des acteurs » (Fabry 2009, p.45).

De par sa nature, le « produit » touristique ne circule pas. C'est un service territorialisé. C'est le visiteur qui vient volontairement consommer son « produit » sur place, le territoire



étant l'habitable du « produit » touristique et de l'expérience y afférent. Ainsi, et c'est la marque de la spécificité du tourisme, le territoire touristique est à la fois le lieu de la création et de la captation des richesses (Davezies, 2008) issues du tourisme.

Le cluster doit contribuer à renforcer la chaîne de valeur locale en transformant la proximité géographique et fonctionnelle des acteurs en proximité stratégique. Il sert d'interface entre les acteurs et, grâce aux liens tissés, il favorise le traitement et la diffusion d'information découlant de relations interpersonnelles. En d'autres termes, il contribue à animer et valoriser le portefeuille de ressources et d'actifs touristiques du territoire en y ajoutant une dimension relationnelle forte. Le cluster participe à la mise en place d'un écosystème touristique innovant et adaptatif doté d'une vision stratégique à moyen et long terme.

L'IE permet d'offrir un nouvel éclairage et ouvre des perspectives jusque-là inexploitées pour les territoires touristiques en quête d'attractivité. La mise en réseaux des acteurs via un cluster de tourisme contribue à différencier les territoires par la qualité et la complexité des interactions localisées et de sa gouvernance. Le cluster de tourisme peut devenir le support de l'attractivité d'un territoire touristique, un espace de compétitivité renouvelée pour ses membres et plus généralement un levier de développement pour le territoire d'accueil dans une perspective de soutenabilité. Cette attractivité n'est pas un résultat mais le fruit d'un processus informationnel intentionnel et continu potentiellement porteur de changements et de transformations.

## **II. Le cluster de tourisme Paris -Val d'Europe**

Après avoir présenté notre méthodologie (1), nous verrons que le cluster de tourisme Paris Val d'Europe connaît une trajectoire singulière. Il a beaucoup œuvré au pilotage collectif de la « destination du Val d'Europe, en amont de l'offre touristique, en suscitant plusieurs actions liées à l'analyse et la compréhension du territoire dans une perspective descriptive et prospective (2). Nous questionnerons ensuite la dimension transformatrice pour le territoire (3)

### **1. Méthodologie de la recherche**

Notre posture de chercheure embarquée nous a permis d'adopter une démarche de recherche-action et d'approche critique sous forme d'une étude de cas (Yin 2014). Nous avons pu étudier des pratiques informationnelles associées à des enjeux touristiques territoriaux tant dans leur dimension institutionnelle qu'organisationnelle.

*Une posture de chercheure embarquée pour faciliter les allers et retours entre pratique et théorie*

Le cluster peut être considéré comme notre milieu de pratiques. Nous avons eu l'occasion, dès 2009, en amont de la création du cluster, de participer aux nombreuses réunions formelles et informelles d'amorçage, de préfiguration, de création et d'animation du cluster. Nous avons donc nourri notre étude de cas de données textuelles issues des comptes rendus de réunions, de conseils d'administration du cluster sur les années allant de 2009 à 2019. Par ailleurs, le cluster étant structuré en mode-projet autour de commissions thématiques, il nous a été possible de participer aux commissions « destination » pour le diagnostic de territoire, « communication » pour l'identité visuelle et graphique,

« recherche » pour les activités de vulgarisation et « enseignement » pour la mise en place du Campus des métiers et des qualifications. Ce sont autant de pratiques d'observation participante auxquelles nous avons pu associer des prises de notes personnelles et une exploration systématique des documents préparatoires et de synthèse. Par ailleurs, des liens interpersonnels s'étant noués, il nous a été possible de compléter, lorsque nécessaire, notre observation par des interviews.

Notre posture et le choix de l'étude de cas nous ont permis d'adopter une démarche inductive, d'affiner notre cadre théorique du cluster et surtout de clarifier l'importance de l'IE grâce à la mise en perspectives de particularités repérées en contexte. D'aucuns (Brydon-Miller et al. 2003) considèrent qu'une recherche-action étant à visée pragmatique et localisée, la généralisation et la dé-contextualisation des résultats s'avèrent difficiles. Le tourisme étant une activité fortement ancrée aux spécificités du territoire support, nous n'y voyons aucun inconvénient à cela. Par ailleurs, la singularité n'exclut pas la capacité à rechercher les éléments universels donc transposables à d'autres contextes notamment lorsqu'il s'agit de clarifier l'importance de l'IE pour un territoire.

#### *Pour clarifier l'importance de l'IE*

Si la méthode de l'étude de cas permet d'expliquer, de décrire ou d'explorer des événements ou des phénomènes dans leur contexte réel, l'approche critique adoptée permet de comprendre, observer et appréhender les pratiques et les usages, y compris émergents, les mutations et les innovations du monde présent (Cormerais et al. 2016). C'est ainsi que nous avons pu comprendre le cheminement du cluster d'abord dans sa phase d'émergence (action dans l'élaboration et la mise en place) puis dans sa phase d'action (participation aux actions du cluster).

Cependant, l'IE - ou, comme nous aurons l'occasion de le montrer, son absence - nous permet d'identifier les blocages internes et externes du cluster et de questionner ses difficultés actuelles à anticiper et à s'adapter. En d'autres termes, notre méthodologie nous permet d'identifier une discordance entre le cluster, cadre d'action en réseau, et l'IE, cadre stratégique de concertation et d'action commune. Au-delà de l'objet cluster, l'IE permet de chercher du sens, du lien dans les agencements complexes caractéristiques des territoires touristiques.

## **2. Un cluster pour le pilotage collectif de l'offre touristique**

Comme précisé en introduction, le cluster a germé dans les esprits dès 2009 et est né en 2011, dans un contexte où le périmètre du VDE était fortement orienté tourisme et était compris dans ses frontières historiques des 5 villages briards. Le cluster n'a pas été pensé pour développer le tourisme. Il a été pensé pour accompagner la consolidation du territoire support et contribuer à définir les contours de la « destination du futur ». Les membres ont très tôt compris que le cluster permettait de travailler les fondamentaux et l'attractivité de la destination en amont de l'offre touristique de chacune des parties-prenantes. Il s'agit pour le cluster de valoriser les actifs du territoire et de mettre en capacité d'agir les acteurs (Fabry et Zeghni 2013, 2017, 2018).

#### *Diagnostiquer le territoire touristique*

Un des premiers axes de réflexion a été de réaliser un diagnostic stratégique de la destination et c'est la commission Destination du cluster qui en a été chargée. Pour ce faire

il fallait une connaissance fine de la destination et obtenir un outil de management stratégique de la destination. Il a été décidé de tester l'outil ADN (outil ADN - Atout-France Destination Network<sup>67</sup>), alors en rodage, grâce à une coopération entre Atout-France et le cluster. ADN est un outil d'observation, d'évaluation, de prospective et de pilotage à moyen et long terme qui permet d'établir un état des lieux du territoire et de mesurer l'équilibre de la fonction touristique d'une destination. Il s'est agi de renseigner un tableau de bord de 262 variables qualitatives et quantitatives caractérisant 27 composantes descriptives de la destination classifiées en 4 volets : offre, demande, ressources et pilotage. Cette base de données a été alimentée avec des sources hétérogènes (INSEE, Comité régional/départemental du tourisme, CCI du 77, SAN du Val d'Europe, opérateurs en place). Elle a permis d'établir l'équilibre de la destination grâce à l'évaluation de 57 indicateurs clés et de fixer des priorités et actions communes à mener telles le développement des mobilités douces, une meilleure comptabilisation des flux, la qualité environnementale et le développement durable, l'expérience globale touristique (accueil, information, signalétique, bien-être, synergie avec les populations résidentes, satisfaction), la formation aux métiers du tourisme et la recherche axée sur le numérique et le développement durable.

#### *Observer le territoire*

Le cluster a fait sienne les priorités retenues pour préfigurer la destination VDE du futur. Il s'est agi de mettre en place une observation régulière de la destination capable de fournir aux membres une information sur leur e-réputation, sur l'environnement économique et social, sur l'évolution des indicateurs de la destination et sur l'identification des tendances émergentes en matière de comportements et d'attentes des clientèles. Cette ambition s'est heurtée à des questions juridiques notamment la confidentialité des données et leur partage par les membres du cluster et la forme juridique à donner à l'observatoire. La question de l'animation de l'observatoire et de l'alimentation régulière en données qualitatives et quantitatives s'est posée car la collecte, le traitement et la diffusion des informations comme le suivi de la veille concurrentielle et stratégique, demandent des moyens humains et financiers. Des jalons avaient été posés avec la CCI et surtout le Comité Départemental du Tourisme de la Seine-et-Marne (CDT 77) mais cette ambition a été contrariée lors de la recomposition de la compétence tourisme en Ile-de-France.

#### *Travailler les compétences embarquées sur le territoire*

Pour les parties-prenantes du cluster, la formation, en particulier la formation tout au long de la vie des salariés du secteur du tourisme, est l'un des éléments cruciaux à la fois pour la qualité de l'accueil, de l'expérience du visiteur mais également pour la compétitivité et la capacité à innover du territoire. Ce constat établi de manière consensuelle avec les acteurs du VDE a permis l'obtention du Label « Campus des Métiers et des Qualifications de l'économie touristique du VDE » en avril 2016. Le campus qui repose sur une vision large de la filière comprend les métiers de l'hôtellerie, de l'hébergement et de l'accueil ; de la restauration et de la gastronomie ; des loisirs, de l'animation et des sports (y compris la maintenances et les fonctions support) ; du tourisme d'affaires, des congrès, des salons et des expositions ; de la promotion et du développement des territoires touristiques ; et enfin de l'innovation touristique en faveur du développement durable, des mobilités, des nouvelles technologies et de la destination intelligente. Ce campus est soumis à des

---

<sup>67</sup> <http://atout-france.fr/content/adn-empreinte-carbone-attractivite-numerique-competitivite-economique> (consulté le 5 janvier 2021).

temporalités pas toujours maîtrisées car imposées par de nombreuses tutelles (Éducation nationale, Rectorat, Enseignement supérieur, Région, etc.). Le tableau 1 montre que le cluster a également permis un adossement à la recherche universitaire et des réponses communes à des appels d'offre (BQR, projet ANR) ont permis aux membres du cluster d'envisager de travailler ensemble et/ou de servir de terrain d'exploration pour les chercheurs. Le cluster, dans un autre registre a également contribué à la vulgarisation auprès d'une plus large audience grâce à l'organisation de conférences grand public, de colloques et de séminaires.

**Tableau 1 : Émergence, développement et principales réalisations du cluster tourisme**

Étapes	Actions	Réalisations‡
Étape 1 : 2010- 2011	<u>Concertation autour des choix possibles</u> : quel modèle de coopération retenir, quel cadre légal définir, quelle gouvernance ?	Réflexion développée au cours de séminaires, workshops, conférences, réunions à échelle variable.
Étape 2 : 2011-mai 2012	<u>Afficher l'objet du cluster</u> : atteindre l'excellence en tourisme grâce au triptyque « entreprise – éducation/formation – recherche » et fixer le périmètre des membres fondateurs	Association de préfiguration du cluster (loi 1901) Équipe de direction Membres fondateurs : État, Région Ile-de-France, Département du 77, Université Paris-Est Marne-la-Vallée, EpaFrance, SAN du Val d'Europe, Euro Disney Associés S.C.A.
Étape 3 : juin 2012 – 2016	<u>Stabilisation et montée en puissance</u> grâce à la mise en place d'une politique de communication, à l'adoption du nom définitif ( <u>Cluster Tourisme Paris – Val d'Europe</u> ), la désignation de son Directeur (2014) et la mise en route des Commissions de travail, du lobbying et de l' <i>empowerment</i> des membres.  Le choix des règles du privé et non publiques pour le fonctionnement du cluster est arrêté.	Identité visuelle : logo, site Internet Commissions : communication, recherche, destination Piloteage de l'offre : application de l'outil ADN, livre blanc sur les mobilités du VDE, observation statistique de la destination, appels d'offre recherche (BQR, ANR), organisation de colloques et de séminaires. Conférences grand public : « les jeudis du cluster » Labellisation Campus des métiers et des qualifications « économie touristique du VDE » Nouvelles adhésions au cluster (1)
Étape 4 : 2017 – présent	<u>Aléas et des ambitions contrariées</u> bien qu'une ligne d'action prioritaire à long terme ait été fixée : le design de la destination du futur.	Continuation du pilotage de l'offre en mode dégradé Étude sur l'usage et la fréquentation du VDE par les visiteurs, résidents et salariés. Recrutement du directeur du Campus des Métiers et qualification

(1) Chambre de Commerce et d'Industrie de Seine et Marne, Syndicat National des Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels (SNELAC), Villages Nature, Value Retail, CFA des métiers du tourisme, Lycée Émilie du Châtelet. Pour leur part, l'association des commerçants du Val d'Europe et Accelis se sont retirés, peu après leur adhésion.

Source : auteure

### 3. Quelle dimension transformatrice du cluster pour le territoire ?

Il ressort de nos observations que le dispositif cluster semble ne plus faire sens ni communauté pour ses membres pour une série de raisons endogènes et exogènes au point de s'interroger sur sa raison d'être et sur sa capacité transformatrice.

#### *Être ou ne plus être cluster ?*

Des éléments endogènes et exogènes au cluster mettent ces derniers temps les ambitions et les actions du cluster en total retrait (Tableau 2). L'apparent attentisme ne peut être

déconnecté du contexte du VDE. Cependant, une question plus profonde s'impose : au-delà du dispositif, le cluster fait-il communauté et fait-il sens pour tous ? Si le cluster est en mesure de contribuer à l'observation de la destination, il semble moins bien armé pour contribuer à la compréhension de l'écosystème en place et surtout à son devenir. Sa gouvernance en berne et son absence d'incarnation « humaine » ne lui permettent pas de faire sens en période complexe.

Force est de constater que le pilotage de l'offre a été envisagé par les membres comme une action commune mais pas comme une démarche info-communicationnelle relevant de l'IE. Le cluster, aux yeux des politiques (élus locaux, territoriaux, nationaux), est au pire une énigme, au mieux une intention. Du point de vue des parties prenantes, notamment les gros acteurs du tourisme, le cluster est considéré avec bienveillance, chacune espérant que l'autre fera le travail à sa place. Le triptyque « entreprise – formation – recherche », pilier du cluster, ne constitue pas un dispositif en soi et encore moins un processus info-communicationnel associé à des enjeux territoriaux. Le cluster n'est pas en mesure de produire de la connaissance et encore moins de la résilience. Il n'a pas su entraîner une dynamique transformatrice du territoire.

**Tableau 2 : Identification des blocages du cluster**

<i>Paramètres endogènes au cluster</i>	Une gouvernance « à vide » suite au départ simultané de son Directeur et de son président. Des activations et initiatives individuelles et isolées : Data Lab (observatoire du territoire, réflexion sur la place de la data dans le tourisme) porté par l'Université ; le Campus des métiers et des qualifications de l'économie touristique en phase de mise en place opérationnelle.
<i>Paramètres exogènes au cluster mais endogènes au territoire du VDE</i>	Un environnement juridique national (lois NOTRe, MAPAM) : le VDE est trop petit au regard des attentes de la loi et doit se préoccuper de sa croissance géographique externe par l'intégration de nouvelles communes avoisinantes. La forte croissance démographique entraîne un revers de priorités du territoire qui doit être plus inclusif vis-à-vis des populations résidentes et les préserver du sur-tourisme.

Source : auteure

### *Enseignements majeurs*

Le cluster a amorcé une dynamique qu'il n'a pas su entretenir. Deux enseignements majeurs semblent pouvoir être dégagés de l'observation participante de terrain.

Premièrement, le cluster reste un projet de territoire et de destination dans le long terme largement inabouti, faute d'incarnation politique mais surtout humaine. Une succession de démissions, congés pour longue maladie, décès, départs en retraite, mutations, élection à un mandat national, promotions internes et externes, mises à l'écart, a fait que les piliers voire les bâtisseurs porteurs de la mémoire des lieux et du cluster sont partis sans avoir nécessairement eu le temps, ou la volonté, de passer la main et de transmettre l'essence de l'engagement au cluster. Chaque départ génère une rupture brutale dans les interactions et la fixation des priorités. Force est donc de constater que ce sont les individus et leurs interactions inscrites dans la continuité qui devraient être au cœur du cluster. Ces interactions humaines permettent de différencier d'une part le dispositif cluster orienté opérationnalité et de l'autre la « communauté » cluster en quête de sens pour l'action à long terme.

Deuxième enseignement, le cluster tourisme Paris Val d'Europe doit inciter les acteurs à sortir de leur pré-carré, à faire ensemble ce que chacun ne peut faire de manière isolée, à explorer les franges et les marges fécondes du territoire touristique. Le cluster est à la fois un concept, un cadre d'action et un dispositif de valorisation d'un écosystème complexe. Sa légitimité réside moins dans son statut que dans sa capacité à créer des synergies entre les parties prenantes et à alimenter la réflexion autour de la pérennité de l'attractivité du VDE et la recherche de l'excellence. En fait, le cluster connaît un déficit de communication au sens de Wolton (2019a/b) c'est-à-dire n'est pas en mesure de dépasser « *l'incommunication* » à l'œuvre.

## Conclusion

Le cluster n'est pas parvenu à s'imposer comme une interface d'information et de communication pour l'action commune à moyen et long terme. Il n'a pas non plus acquis une dimension transformatrice pour le territoire touristique. Nous en avons identifié les raisons tant endogènes que exogènes.

Le cluster a plus été construit par opposition au Grand Paris que par ambition partagée alors que le VDE avait besoin de développer de manière endogène une dynamique touristique inscrite dans le long terme. De plus, les parties-prenantes ont confondu statut et dispositif, et n'ont pas vu dans le cluster le processus info-communicationnel et stratégique à l'oeuvre. De fait, aux premières difficultés rencontrées par les parties prenantes, le cluster a été abandonné à son (triste) sort alors qu'il aurait pu servir de cadre collectif d'action et de réflexion pour tenter de faire face aux conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19.

Cette crise remet en cause les fondements de la spécialisation touristique du territoire, axé sur le tourisme de masse international (shopping, parcs d'attraction, loisirs). Les fermetures imposées des parcs Disney et de toutes les infrastructures touristiques connexes ont eu pour effet, non seulement d'engranger des pertes financières importantes pour les acteurs, mais aussi pour le VDE qui s'est vu privé de la taxe de séjour, composante essentielle de ses recettes fiscales.

Fermetures aidant, la gestion des flux touristiques à l'ère de la Covid-19 s'avère relativement aisée et liée au respect des normes sanitaires. En revanche, le positionnement post Covid-19 rend le retour au *business as usual* peu probable. Il invite non seulement à repenser le tourisme mais surtout à rendre le territoire résilient voire intelligent au sens de sobre et durable. Une démarche d'IE semble plus que nécessaire pour y parvenir. Sans faire table rase de l'ADN du territoire, il s'agit de construire une offre touristique complémentaire à l'offre de Disney qui s'adresse à un public national et européen en quête de durabilité et de lenteur (*slow tourism*). La nouvelle mandature du VDE, issue des dernières élections municipales, semble vouloir préserver la volonté de mettre en dialogue et en réseau l'ensemble des acteurs économiques, touristiques et culturels du territoire. Puisse, le cluster, tel un Phoenix, renaître de ses cendres sur des bases renouvelées.

## V- The French-style Smart Cities

---

Blanchet, C., Fabry, N. et Zeghni, S. "The French-style Smart Cities". Texte inédit.

---

The city has, always and everywhere, been built around four invariants: the *urbis* (the infrastructure), the *spatium* (the public space, which is a place of mixing and blending), the *res publica* (the public thing, the common good, the general interest), and the *civis* (the citizens). Recently, the digital transformation has added a fifth invariant: the ubiquity. Information Technologies, Internet, and digital tools are changing our lives in our cities, outside of time and space. It is in this context that the term "Smart City" appeared in France in the early 2000s as a strong element of city visibility, considering that cities would gain in intelligence by developing technology-driven solutions to cope with their complex problems.

These origins are bearing a neo-positivist vision of the city, giving rise to international competition, including for classifying smart cities. In a sense, initial responses to diverse and influential techno-corporate interests have too often led to the construction of showcases, hyper-technological districts and, in many cities around the world, have found coexisting in a dehumanized manner with severe forms of daily urban life even lacking vital services!

The Smart City at its origins, reduced to silicon and algorithms, has thus diverted the concept of a city to one in which the intelligence is like an eco-system that works for social, economic, and technological convergence for the quality of urban life. In France, discourse and practice have taken a different turn in recent years in the face of this "technocentric" drift of the smart city concept. Towards 2015, moving away from the idea that a connected and digital city is a smart city, we witnessed the emergence of another vision of a smart city. The intelligence of this city is more human-oriented; it should improve the quality of life and place the human challenge at the heart of the urban project. If a connected city does not create social links, paradoxically, it becomes regressive, encouraging isolation, developing what we would call zombie-geeks—a city that needs not only digitally literate citizens, but above all proactive ones.

To understand the excitement around smart concepts, we will first present the smart city as what we usually call "the city of tomorrow." As we are faced with ever-increasing urban concerns, it is essential to renew our approach and our management of territories. To respond to this, some have identified opportunities in technologies, which tend to guarantee a measured and responsible development of cities. In France, most large cities are positioning themselves as 'smart' through projects of eco-responsible neighborhoods, and within these, either collaborative projects or public-private partnerships. These projects materialize under a political impetus that encourages the sharing and exchange of information within institutions. Therefore, it is true that by positioning new technologies as a tool for differentiation and urban development (Meijer & Bolívar, 2016), these initiatives benefit institution-level communication.

In this chapter we propose to understand how France appropriated the term "smart city," first by presenting the French context of a universal debate, and afterward by sharing observations of a panorama of French smart cities, and finally by offering an observation of the qualities and limits of these initiatives.

## **I – Smart city: A universal debate in a French context**

As the European Union (2011) suggested, cities may be the cornerstone of sustainable development only if they can drive creativity and innovation but also include their peripheral neighborhoods in a move towards metropolization. Few years later, this urban shift paves the way to the smart city at the crossroads with the digital transformation, which challenges territories in rethinking their digital strategies and environmental concerns. It seems that such a pattern of cities has to become the basement of France's international competitiveness in a short future. The ambition of France is not unique. Numerous other countries and cities share it. As Hollands (2008: 305) wrote, "Which city by definition does not wish to be smart?" If the ambition is broadly shared, the solutions depend on local contexts and identities here described through socio-political issues, authority's responsibility data, and technology concerns. This current reconfiguration of territories is at the crossroads with the digital transition, which encourages territories to rethink their digital strategies and environmental impact.

### **Socio-political issues and authority's responsibility**

In the context of ever-increasing urban concern, it is essential to renew our approach and our management of territories. The levers of action are political before being technological. Beyond the technological challenge, we can distinguish three components of French context that lead to the smart city: tensions and balance for new territorial trajectories, access, and protection of individual rights and freedom.

#### Tensions and balance for new territorial trajectories

As this kind of urban design no longer meets the expectations of sustainable urban development, quality of life improvement and social inclusion, disparities between cities and the countryside are widening. On the one hand, cities are becoming wealthier, more attractive and innovation-driven, and where the basement of France's competitiveness is concentrated. On the other hand, the countryside is feeling abandoned. In October 2018, the "yellow vests movement," which emerged from rural and peri-urban places, symbolized this gap. Guilly's (2015) term for the countryside, "peripheral France," illustrates the theory that country and city are now becoming split between privileged and neglected territories when the needs of urban and rural residents are similar in terms of transportation, health, security, and access to technology, information, and digital services.

In France, the smart city is not only a renewal of public urban but also a socio-political approach (Jeannot, 2019; Jeannot et al. 2019). The use of digital technology by major French cities is less the result of a frantic race for new technologies than a global reflection on its contribution to the improvement of daily life at the local level. If it is technical, digital technology must be political and respond to a societal function of general interest. In other words, the smart city is a challenge for new territorial trajectories.

#### Equal opportunities and protection of individual rights and freedom

The rapid evolution of technologies is causing a change in the use of tools and solutions offered. Although it is sometimes intuitive, the manipulation of these digital tools is not innate and requires essential learning. We are speaking of a digital gap that can lead to a delay in a category of users' appropriation of digital solutions. Despite the explosion of digital household equipment in recent years, digital technology is generating divides that



threaten equal opportunities. A dichotomy arises between those with good connections, adapted skills, and equipment, and those lacking part or all of them.

Based on a significant citizen consultation organized by the government in 2015 and then submitted to the citizen consultation, France promulgated in 2016 a law for a “digital Republic” in order to support the state in the digital transition. The law has a triple objective: promoting the opening and circulation of data and knowledge, guaranteeing an open digital environment that respects the privacy of Internet users, and facilitating citizens' access to digital material. As a result, digitalization is naturally imposed on the territories and has led to an injunction for innovation to give France a head start in the digital field.

However, digital technology is not necessarily safe or environmentally friendly. Indeed, power outages, malicious attacks, and physical damage to infrastructures can threaten the integrity, confidentiality, and sustainability of services and data, which can be sensitive. Digital technology is not environmentally neutral either. It consumes energy, especially for massive data storage in data centers and the operation of devices. Also, the manufacture of many digital devices requires scarce materials, the production of which causes pollution. France is ready to accept this digital transformation, which urges a part of pedagogy, formation, and balance between innovation, data, and respect of personal life.

#### Cities easy prey for environmental impact

In November 2019, the energy-climate law aimed to set ambitious targets for French climate and energy policies. It focuses on four main areas: the gradual exit from fossil oil and the development of renewable energies; the fight against thermal strainers; the introduction of new management, governance, and assessment tools for climate policy; and the regulation of the electricity and gas sector. This bill describes “the climatic and ecological emergency,” an expression designating measures adopted following declarations by the European Parliament that reaffirm the Parliament's commitment to “limit global warming to 1.5°C and avoid a massive loss of biodiversity” (European Parliament, November 28, 2019).

Another challenge is the fight against air pollution in the cities (Greenpeace, 2020). The main criticism is based mainly on the lack of mastery of personal transportation such as overuse of diesel motors and underuse of bicycles or slow mobility devices.

As for waste management, after several laws in 1975 and 1992 on waste treatment, a new law relating to the energy transition for green growth was adopted on August 17, 2015, that “seeks to fight greenhouse gas emissions, reduce France's energy bill, estimated at 70 billion euros, and bring about job-generating activities (100,000 over three years).” (Les Échos, July 22, 2015).

Territories have been facing a climate emergency that requires joint management—at the national and local levels. Cities are involved in improving the quality of life and reducing and managing pollution.

### **Beyond technology and data innovation**

Innovation is one of the keys to regional competitiveness, whether industrial, organizational, or service-based. It is participating in the change to show the will to renew its practices, with importance given to novelty and creativity. The premise is that cities cannot ensure sustainable urban development without innovation to manage the challenges of social,

economic, and environmental development—from an international innovation injunction to its local application.

France has joined the international trend that boosts innovation to pass technology, creativity, and competitiveness. During the summer of 2017, President Macron launched the concept of France as a start-up nation, a solution for improved competitiveness, employment, entrepreneurship, and innovation. Labels and events have multiplied, such as “French Tech,” “Viva Tech,” “Tech for Good,” etc. French Tech is a network and a unique ecosystem that brings together start-ups, investors, policymakers, and community builders whose missions are to make France one of the most attractive countries in the world for start-ups wishing to start conquering international markets and building a future that makes sense (French Tech, homepage, 2019).

Because innovation has local roots, the City of Paris created the Welcome City Lab in 2013, an incubator for start-ups specializing in urban tourism. Its ambition has been clear: to bring innovation and solutions to the tourism sector to create tomorrow's tourism. They ask "But why on earth have tourism professionals waited so long before taking an interest in the growing expectations of their customers? Probably, the position of world leader has led to reckless behavior and let it go." (The Welcome City Lab team, 2016.) Following its success, in 2018, the General Direction of Companies<sup>68</sup> (DGE) generalized the initiative across the country and built the French Tourism Lab, a national network of eight tourism incubators and accelerators specializing in urban tourism, slow tourism, mobility, and wine tourism—all of which were spread across France. Because technological innovation is a source of added value, it seems to be the driving force behind a constantly evolving sector, and throughout France, it represents a fundamental characteristic.

#### Open data edified as an innovation accelerator

Whether produced by public service providers or generated by the public authorities themselves, the data of a territory represent a new wealth for the community, whose influence on public policies is growing. Data and their cross-referencing as well as their analysis through data science, provide new knowledge that make it possible to inform public policies and develop new services for the population. In France, communities with more than 3500 inhabitants are encouraged to open their data by the law of 7 August 2015<sup>69</sup> on the new territorial organization of the Republic and, for transport services, by the law of 6 August 2015 on growth, activity, and equal economic opportunities.<sup>70</sup>

The law for a digital Republic goes further by allowing them to access the general interest data of their public service delegates. In order to be effective, an open data policy needs implementation at various levels, from elected officials to citizens, whose involvement can be encouraged by a community-driven initiative. The Law for the Digital Republic states that “any provision [of data] shall be made in an open standard, easily reusable and exploitable by an automated processing system.” To reduce the cost of developing a platform for putting data online, the data can be placed on shared platforms at the local, regional, or national level.

The digital transition opens up new opportunities to develop services, which must meet the citizens' needs, improve their quality of life, and also meet institutions' and businesses'

---

<sup>68</sup> Translated by authors : Direction Générale des Entreprises (DGE)

<sup>69</sup> See : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030985460&categorieLien=id>

<sup>70</sup> See : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030978561&categorieLien=cid>

needs. This data-based use creates opportunities for developing emerging services thanks to innovative approaches, such as the following, some of which can be initiated by public authorities: Open innovation approaches that involve partnership governance with local stakeholders of a shared plot of data, with the aim of designing innovative services; Open data policies where the opening up of public data allows companies or start-ups to use it freely to develop new services; Organization of hackathons during which developers try to imagine innovative services from data sets made available to them.

The added value of new digital services lies mainly in the possibilities of interaction and personalization they offer, the possibility of exchanging data in real-time, as well as the use of new media for the delivery of these services.

#### Creating places for a better cooperation

The challenge of the smart city is to make technical innovation converge with users' needs, expressed upstream, or revealed *a posteriori*. Indeed, an innovative service can only be sustainable if it is in line with current usage and associated with a viable economic model in link with a demonstration project or a living lab.

Third places accompany the emergence of self-entrepreneurship, self-employment, telework, self-production (Do It Yourself), and, more broadly, the collaborative economy in a territory, these phenomena relying heavily on the development of digital uses. The term can refer to very different spaces, but which respond to the same social challenge of bringing together actors from different horizons to reflect, exchange, learn, or produce outside the conventional frameworks. We can focus on four spaces. First, the co-working spaces, which are shared workspaces offering a place of socialization, exchange, and openness for isolated workers. Second, the mediation spaces are spaces offering Internet access as well as collective or personalized support using new technologies. Third, Makerspaces are places for exchanging resources and knowledge, equipped with shared tools for rapid prototyping (3D printer, etc.). Among these Makerspaces, the fab labs have a specific governance charter and have a minimal inventory of tools, gathered within a global network for sharing common information assets.

Finally, living labs are places that allow users to test and participate in the emergence of innovative digital services. Third places may emerge from private initiatives, whether or not supported by the local public authorities, or be directly created by the latter. The long-term success of a third place depends on the quality of the network of actors that develops there, which implies that the public authority respects the values of the collaborative economy such as horizontality of relationships, information sharing, and trust.

## **II. Smart cities in France**

In a profoundly changing world, France needs to develop new territories in order to cope with in-depth changes that are taking place. Indeed, the world is inexorably tilting towards the east/south axis of the planet. The Chinese hyper-regions, as well as the Indian and African megalopolises are growing, and the weight of the cities of the most urbanized continent in the world, Latin America, is increasing. Moreover, the GAFAM and their Chinese counterparts, the BATX<sup>71</sup>, are introducing threats and disruptions to urban lives. Beyond the mayor's role, new "urban and territorial frameworks" are needed to project into this future in which, over the next ten years, 60% of the world's GDP will be based

---

<sup>71</sup> BATX: Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi

principally on 750 urbanized territories (Sklias et al.:159). The French regions will remain a key element, along with the need to strengthen an innovative metropolitan approach with networked cities. They will have to be capable of carrying a joint project, aimed at this unavoidable challenge, by 2050 for the survival of humanity at the end of this century: carbon neutrality, fighting against climate change, and protecting biodiversity, which threatens extinction. As a solution, several smart cities have appeared in France. Out of the 22 metropolises, 21 followed this direction accompanied by numerous cities with variable perimeters and divided among all regions of France. In this part, we offer an exploratory analysis of communications shared by 32 smart French cities to understand their initiatives.

### **Institutionalization and appropriation of the smart city**

#### Public and private reports to promote the smart city

Two official reports recall the importance of smart city initiatives from a national, institutional point of view. The first one, commissioned by the government, was conducted under Luc Belot (2017) and entitled “From the smart city to the territory of intelligence(s): The future of the smart city” by a translation game between Anglicism and pure French. The report aimed to promote the appropriation of the concept by institutions and to recall the importance of an international dynamic for French cities. The smart city is “about building a collaborative, contributive, disruptive, inclusive, and creative city.” (Belot, 2017: 2). It is an opportunity for the country and its stakeholders but also a big challenge for all, but mainly for public administration. The user must be at the heart of the public strategy, and efforts must concentrate on creating a rich, positive, and inclusive user experience.

A second report, under the leadership of Oural et al. (2018), was to the Minister for Europe and Foreign Affairs and is entitled “Towards a French model of shared intelligent cities.” By specifying the term “shared,” they are indicating that current models do not integrate this notion as much in the literature as in international initiatives. They write: “In this report, we try to recall that the real challenge of the French-style smart city was to make disintermediation less an act of profit than an issue of social progress. (...) The French model, as mentioned in the mission statement, exists because of its ability to hybridize. Indeed, France has mastered two fundamental elements: a user-centered ambition and the ability of public regulation to harmonize private and public players in its territories. (p. 1-2)”

Whether it is a real analysis, an unfounded bias, or a lack of literary analysis, the French-style smart city must find a balance between technological development and its real benefits for citizens.

However, local authorities are not the only ones to use the term “smart city.” Many operators have offered their studies to enhance their expertise and to position themselves in an undeniably growing sector: the impact of technologies on societies, particularly in urban areas. Thus, many associative or private inter-governmental reports have emerged to give their analyses and their approaches to the smart city. Several reports have been widely shared on networks trying to present the concept and to identify limits of the initiatives with emphasis given to governance concerns. Among them, we can cite “Governing and innovating in the real digital city” (IDDRI, 2018); “Smart city: what public-private relations to make the city smarter?” (Terra Nova, 2018); and “Smart city and local authority, driving its digital transition” (AFD & IDDRI, 2017). Other reports have been initiated directly by the cities to raise awareness of the populations and economic players on the terminology of the

smart city, for example: "Smart city, Origin, definitions, strengths and limits of a polysemic expression" (INRS, 2018); "On the way to smarter cities! How to think and build the smart city in French cities?" (Villes de France, 2017); and "The smart city: models and purposes" (Lyon, 2014), etc. Private operators (companies, and consultants) have not failed to share their visions of the smart city by highlighting the technical aspect of their initiatives and thus mark their differentiations, such as "Humanities, to end smart cities" (AmCham, Cisco et Ipsos, 2019), "French Smart Cities, What winners and what losers in the new global urban paradigm?" (Roland Berger, 2017); "Smart city: Gadget or creation of collective value?" (CITIZING et OpenCitiz, 2016); and "Smart Cities in France" (Swiss Global Enterprise, 2016).

As a result, we are witnessing an institutionalization of the term by the public authorities and an appropriation of the concept by the different territory operators, whether they are in the observation of mechanisms or the development of technical solutions. The smart city has gradually spread to reach, train, and raise awareness among local specialists on the solutions provided by technologies to respond to new territory-level challenges.

#### A debate about meaning, linguistic and terminology

In France, in the literature, the term "smart city" finds itself in the midst of three debates. The first one is about meaning. The word "smart" is at the center of the debate, as the closest equivalent is the French word "intelligent" (bright), which brings an arrogant dimension and raises the question: "If I am not a smart city, then am I the opposite?" Here the terminology is to be understood in the sense of an economic and territorial trajectory that aims to gain efficiency and competitiveness. There are no concepts to be built in opposition to the smart city, such as the stupid one.

The second debate focuses on linguistics. Do we need to translate "smart" into French, or not? Should we say, "Ville intelligente" or "smart city"? According to Albino et al. (2015), the word "intelligent" reveals an elitist tendency that we do not find with the word "smart," which would instead associate the words ingenious, logical, or witty.

The last debate is about terminology. How are we to understand the smart city? As a slogan (Ghorra-Gobin 2018, 2020), an ideology (Klauser et al., 2014; Ménard, 2017), a characteristic expression (Vidal, 2016), an urban avatar (Nijholt, 2017) or a process rather than a status (Fabry & Blanchet, 2019; Soupizet, 2020; Côme et al. 2018)? In spite of the debate, although "smart city" is not a label, everyone agrees on the most consensual academic and international definitions: the use of technology for better resource management, for an improvement in the daily quality of lives of the territory's users, and a new set of governance rules.

#### Narrow geographic boundaries

The social innovations that emanate from the territories are thought out in cooperation and often go beyond the perimeter of urban centers. Some policies, such as transport infrastructure, digital inclusion, health impact in peri-urban, and rural areas. French metropolises have dense city centers with massive economic activity, human concentration, and this is also the case in some peri-urban and rural areas. These peri-urban and rural territories must be integrated into the discussion to develop a larger smart territory.

The central limit for smart city development is not only the use of the term “smart” but also that of the word “city.” Indeed, we noted the first opposition between urban and rural areas despite convergence to meet the needs of all inhabitants. However, many rural areas also wish to promote the acceptance of technologies for innovative solutions. The city should not be exclusively associated with technology and innovation. Each territory deserves a renewal in the management of organizations, public water service, public waste service, transport and mobility, roads and parking, etc.

In 2015 France proposed in its digital law a desire to deploy connectivity in all urban or rural areas to guarantee “a right to the Internet,” notably through the development of Internet fiber for better connectivity. Connectivity is one of the central elements of the smart city, or the smart process for regions, leading to better creation and sharing of information.

The issues and challenges facing cities are often shared, as evidenced by the desire to define a global vision of the smart city and how digital—or new technologies, data, dematerialization, artificial intelligence—must be articulated with local issues. Territory-based specificities play a central role in this respect: Smart cities in France have the specificity to go beyond the standardization of projects and take specific steps according to their own territory-based, social, geographical, and cultural characteristics. Thus, several territories have appropriated the term “smart”, such as for smaller urban boundaries with the examples of the “smart village,” or the more expansive “smart region,” or to symbolize a territorial dynamic such as “Normandy French Tech.” The peculiarity of this approach lies not in the geographic delimitation of the city but in the acceptance of a technology to enhance local policies.

### **Institutional and political communication**

The term “smart city” is neither a label nor a charter; it is self-proclaimed (Holland, 2008). It is not surprising to see the smart city reduced to a communication strategy proposing to enhance the innovative and technological identity of the territory concerned. Based on ICT, we question how these cities communicate their initiatives through an exploratory and semiotic web approach of their institutional sites and search-engine referencing.

As there is no benchmarking to identify smart cities based on standard criteria, it is impossible to know in real time the number of initiatives in progress, abandoned or under construction. For this study, we questioned the 22 existing metropolises in France in order to complete the sample with lists proposed by different media (Smart City Magazine, Net Newspaper). We found that more than half of the French-style smart cities have fewer than 250,000 inhabitants. While France’s largest cities—Paris, Marseille, Bordeaux, Lille, Lyon, Nantes, Nice, Montpellier, Strasbourg, and Toulouse—are naturally among the panel, smaller cities are also involved such as Angers, Béthune, Brest, Chartres, Dijon, Grenoble, Issy-les-Moulineaux, Le Havre, Saclay, Saint-Etienne, Plaine Commune, Orléans, Mulhouse, Roubaix, Rennes, Soissons, and Valenciennes.

#### Systematic recourse to network, labeling and classification:

The exploration of the smart cities’ websites put forward a proliferation of labels (international, European, or national). As the smart city does not benefit from official labeling in France, each city tries to gain legitimacy by joining networks such as the "Open & Agile Smart Cities network" for Saint Quentin, Bordeaux and Lille, the "My smart Life Network" for Nantes, or the "French Tech label" for the cities of Brest, Metz, Nancy, and Montpellier. The city of Rennes claims to be the first community to open its data since 2010. Montpellier

was the first smart city outside of Paris. Nice was the thirteenth smart city in the world in a ranking published by Intel and Juniper in 2017. Saint Etienne won the 2017 Smart Cities award for its sustainable and connected neighborhood project. Strasbourg was elected the 2017 smart city for its Strasbourg Eco 2030 project. The City of Issy-les-Moulineaux and the Ile-de-France Region have signed a Regional Destination Contract.

To become smart cities, they need public and private players and partners. The city of Dijon is connected to Bouygues, Saint-Etienne to Suez, Le Havre to Orange, Cisco and SOGET, and Angers Loire Métropole to ENGIE. Proclaiming itself as a smart city is a way for a city to promote its public policies as being driven by new public and private relationships.

#### Complementarity between media and institutional construction

In order for the media to exist, they need to produce stories fed by content and fields of specialization. The watch on technology is one issue, among others. By choosing technology, urban areas, or innovation, media justify their existence by focusing on relevant actors and outstanding initiatives. The smart city then appears as a compromise halfway between a need for media visibility for cities and a need for editorial content for the media.

By the way media interpret specific initiatives corresponding to the smart city, namely the use of technologies to improve residents' lives so that, through an extensive definition, each technological initiative becomes smart. A difference between the real identity of the smart city carried by the city and the media construction of these initiatives may occur.

A media corpus analyzes, based on two keywords, "city" and "smart city," and an advanced search on each city's institutional page confirms it. Among the 22 metropolitan regions in France, only one, Tours, has not yet established a smart city program. However, the search "tours + smart city" gives for results "Making Tours a smart city," "Smart trash cans are appearing in Tours," "Technological solutions to move towards the Smart City." However, if Tours appears to be a smart city in the media, the word is not present on the city's institutional webpage nor in a press release. The city does not claim its initiatives to be "smart."

#### Smart city to support political strategies

Just as the media reflect a smart initiative, the intentions of a smart city also differ from city to city. The designation can sometimes be placed as a real political initiative to mark a political mandate (La Baule: Connected city - Smart city). The concept of smart city or connected city has been gradually deployed in La Baule, since 2017, under the impetus of its mayor during his last mandate, to achieve a "reasonably connected city" before 2020.

Sometimes, it is the political positioning that appeals to the curiosity of the media or, here, to academic research. Mister Piolle was elected mayor of Grenoble in 2014 as the head of a coalition bringing together environmentalists, members of the Left Party, and various citizen associations. He caught the attention of the editorial committee of the academic Review Quaderni for three reasons. Firstly, he is the only elected ecologist at the head of a large conurbation able to implement concrete measures, such as lowering the legal transportation speed limit. Secondly, the unexpected election of his motley list (against a former socialist deputy) created the conditions for a novel political experiment aimed at fostering participatory democracy and civil society's involvement. Finally, because of the critical distance that M. Piolle maintains with the concept of the Smart City in spite of the fact that Grenoble supports the research and new technology business sectors. (Brookes, 2018)

## **Initiatives and experiments**

### Opening information to stimulate innovation

Several cities have embarked on open data policies as they open up data to entrepreneurs and even citizens, such as for real-time public transportations. This information feeds into the design and the creation of services that are adapted to citizens' needs. Such policies also give a better understanding of a political decision's impact. They stimulate and encourage innovation, and the actors do not hesitate to share them or open them during hackathons, via open data or building support (incubators, accelerators, laboratories). Indeed, public policies in place encourage the opening and sharing of data, whether at the scale of France or of all of Europe.

Another concept that the French-style smart cities shares is the participative platforms. Ten of the 27 smart cities are working on online tools designed to give residents a voice, whether to contribute ideas, make observations, or report problems to city hall departments. The smart grids have also won over many smart cities in France: eleven of them have at least one smart grid project or experiment (smart parking, smart street lighting, smart waste management). Twelve cities or territories have decided to tackle public linear Wifi, i.e., access to wireless Internet for everyone, free of charge and from anywhere in the community, aware that there can be no connected services without a quality network. New subjects for experimentation have emerged in local authorities recently: first of all, data analysis platforms allow local authorities to gather and study vast masses of data applied to public transports. Seven cities have tried them out. Other emerging technologies include IoT (5 cities), 5G (4), 3D modeling (5), and autonomous vehicles (6).

### Blending public and private forces

Cooperation between public and private actors requires greater flexibility in the management of initiatives and ensures proper public service management control. The relationship and the types of contracts established between the partners need consideration in order to guarantee the full sovereignty of the city and its citizens in their daily life. Cities have chosen to outsource specific territorial competences, particularly where technical skills reach their limits. The metropolises are mainly calling on digital giants in France to set up a new organization of territorial management. For example, Angers has chosen Vinci, La Poste, and Vyv, and Chartres has chosen Vinci. Others have made a different choice, adopting a cluster approach in association with universities, associations, start-ups, or small and medium-sized enterprises. Toulouse has chosen to be more collaborative, and Montpellier is experimenting with the smart city concept in partnership with IBM, the University of Montpellier, IDATE, and several local companies.

## **III. Issues beyond technology and data innovation**

### **Media and communication construction**

#### Media ownership more than institutional

Two questions arise: one about the relationship between the media and public policy, and the other about the nature of the media. In our corpus analysis, the media are journalistic, coming from online media.



Freedom of expression allows the liberalization of speech, which the UN recognizes as the foundation of any democracy. Freedom of the press, in addition to freedom of expression, includes freedom of opinion. The free communication of thoughts and opinions is one of the most precious human rights. As stated in Article 19 of the Universal Declaration of Human Rights, every citizen can speak, write and print freely, except in cases of abuse of this freedom as determined by the law.

The press can translate the words of the territories by republishing press releases and by interpreting and even distorting what has been said. However, both the press and politics have bad reputations. Reporters Without Borders has ranked France 32nd in 2019 and identified a rise in concern and hostility towards journalists. Similarly, for public institutions, the Political Confidence Barometer pointed that municipalities had the highest confidence rate (60% in 2020). Thus, the two major players in media and institutional communication suffer from a lack of confidence. As a representation of the smart city, the discourse on technology needs a transformation to gain the confidence of citizens.

#### Political ownership more than citizen

The institutional communication of the sites studied presents a promotion of the initiatives carried by the cities as a territorial project. However, they do not specify whether the citizen belongs to the reflections or not. Smart city terminology remains an axis that requires a particular pedagogy, as many sites describe a smart city before presenting the strategy. The smart city remains a top-down project which is set up before the citizen consultation and during the learning of digital concepts.

Digital technology is transforming many aspects of daily life, with a substantial impact on the functioning of a community. This transition has various aspects. Firstly, data management is becoming increasingly technical. Indeed, the massification of available data and the acceleration of technological progress favor the emergence of new professions that question the local authority's competencies. The horizontality and sense of proximity made possible by digital technology--particularly social networks--are transforming the expectations of inhabitants. They express a desire for direct dialogue with the institutions, a desire to participate in decisions, and public action monitoring, and so forth. New players are appearing, and their mastery of data and digital technology enables them to create services directly for the population, such as collaborative route planners, free-floating scooters, and so forth.

Communities must adapt to this new environment and take the lead in implementing a digital transition strategy. The opening up of data, the animation of a network of digital actors, the creation of mediation spaces, and the recruitment of agents with specialized profiles are all possible courses of action. To develop and implement a strategy, raising awareness of these transformations among elected officials is a fundamental step. It is indeed necessary for decision-makers to understand the ins and outs of the digital transition to make informed decisions.

### **Cooperative approach geared as much towards the citizen as to the technology**

#### A necessary consultation of citizens

A smart city must be served by effective governance, horizontally mobilizing all the local players involved in the development of digital uses and practices. Smart city projects must generate understanding and support from citizens, from those who invest in the city and

who practice it daily. The experiences emphasize the creation of a local digital ecosystem, one that mobilizes the local executive, companies, and start-ups, but also the association's fabric and citizens to provide a collective reflection that is adapted to the uses of digital and new technologies for the territories. As a guarantee of the common good, the smart city must also be a guarantee of proximity.

#### Renewal of public-private partnerships

Various digital revolutions have enabled new players to assert an important place in the panorama of power relationships between territories and companies. As new counter-powers, they are upsetting the territories' management and decision-making power (Priol, 2017). The appearance of new players is not a new phenomenon, however, and has been a recurring feature since the 1980s. Financial deregulation and disintermediation have intensified competition, and have emerged as a counterweight to political action (Baron, 2003). As far as firms are concerned, the transformation of shareholding introduced a separation between executives' management power and that of shareholders to control and define their strategic orientations. A new conception of territorial governance followed, which became "an emanation of public or private actors whose coordinating actions cannot be reduced to public policy in the classical sense of the term, but to public action." (Leloup et al., 2005). Thus, according to Thieulin (2018), "The digital revolution cannot be reduced to a simple technical revolution. It is above all a revolution of powers" (19).

In France, most significant cities are positioning themselves as smart through eco-friendly neighborhood projects, collaborative projects, and public-private partnerships. These projects take shape under a political impetus that encourages the sharing and exchange of information within institutions to move "from a city of bricks to a city of bits" (Picon, 2016). The long-term objective is to obtain a virtual representation of the city by cross-referencing data to provide a detailed knowledge of the territory and to develop technical solutions in real time for example flow and resource management. Finally, most of the French smart cities have set up innovation clusters, or labs and third spaces, and rely on the investment of their citizens.

### **Change of public territorial jurisdiction**

#### Digital divide

Since digitization began in the late 1990s, digital tools have been able to adapt to consumers. They are more intuitive and easier to use, characterized by bug reduction, fluidity between operating systems, and homogenization of the different interface designs. Users are mastering these tools, such as a sliding to scroll through pages, right-clicking for more options, and clicking on the nut icon for settings. The digital or digital transformation thus seems to be accepted around a digital culture that has spanned two decades. For several years now, a new form of innovation has been emerging around data, algorithms, and artificial intelligence and implies a second digital divide related to data management and personal data protection.

Massive data collection is creating new challenges for communities. The way to respond to them constitutes a path for differentiation. Digital services rely on the exploitation of their users' personal data. Algorithms, whose development is not necessarily transparent or subject to democratic control, govern them. It is, therefore, necessary to protect the inhabitants' individual freedoms as far as possible. In this sense, the General Data

Protection Regulation (GDPR) is a source of progress by making communities and other actors hold personal data more responsibly.

#### Major forces to consider

As the public authorities do not have a monopoly on services or data on their territory, the territorial development strategy is partly beyond their control. Indeed, on a daily base, certain services such as collaborative route planners have a more significant influence on user behavior than do road managers. That is the model of digital platforms, the most influential of which are owned by American digital giants, the GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft). The law for a digital republic (2015) has balanced the power with public service delegates by obliging them to transmit data of general interest to communities. However, data generated outside this framework is still only accessible to the community through a partnership with the actors who hold it.

In order to enhance the value of their territory's data and to retain control of their strategy over the long term, local authorities have an interest in ensuring their digital sovereignty, in particular by ensuring long-term access to data. To achieve it, they have three types of tools at their disposal: legal, contractual, and incentive tools. The "law for a digital republic" (2016)<sup>72</sup> generalizes the opening of public data and that of companies that exercise a public service mission in the competitive field (open data). The introduction of specific clauses can occur, in a contractual way, with delegated or partner companies to ensure the transmission of data. Beyond open data and contractual relations, open innovation incentive approaches can be put in place by public authorities, in which third parties voluntarily contribute to a mutual set of data, managed in partnership, intending to multiply the possibilities for cross-fertilization and value creation.

The development and use of the smart city are established in the name of performance, whether it is energy-based to offset global warming or linked to mobility to counter urban density. These aspects contribute to making a city an attractive and desirable entity, while digital technology is positioning itself as increasingly essential for maintaining and developing public services.

## **Conclusion**

The smart city remains a malleable term that adapts to the context of territories to guide them in their digital transition and to identify responses that are adapted to the challenges of societies. In France, faced with concerns about the digital divide, in a climate of emergency or of social tensions, cities are positioning themselves as the ideal target for a society that does not meet its citizens' needs, whether it be in terms of waste management, digital accessibility or the social-economic, rural and urban divide.

The smart city has gained popularity thanks to national and governmental and empowerment policies. However, the making of it is the concern of each city, according to its capabilities, its aims, and its stakeholders' support.

In the French context, using a universal term does not mean adopting a turnkey model. It presupposes a necessary institutionalization and appropriation of the concept. Even if

---

<sup>72</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=D8BDDEE06F71F5456CFA54C4DAE590257.tplgfr33s3?cidTexte=JORFTEXT000033202746&categorieLien=id>

French cities tend to join networks, labels, or promote classifications, the smart approach is questionable for meaning, linguistics, or terminology. City boundaries are also at stake.

In order to promote these initiatives, a game of power and visibility is at play between territories that need to promote their political actions, with specialized media involved in a race for content and private companies that need to promote their technical innovations. More than a political and territorial strategy, the smart city is becoming a flourishing business for many operators who can replace a lack of territorial competence or promote their technical knowledge around a craze for the "smart" phenomenon. However, a craze is not synonymous with the best practice; a political approach to the smart city does not imply the real participation of citizens in the city's life.

Finally, this research raises questions about the real appropriation of the term "smart city" by cities and citizens, the shift of public competence from the public to the private sector, and the harmonization of local initiatives at the national level. As a unique response to the necessary renewal of urbanizations, the smart city makes it possible to assert the acceptance of technologies by the territories, i.e., a technological maturity that would ultimately lead to redemption in the face of cities that have not yet been able to develop citizen and environmental wellbeing in a concrete way.

## VI- De la smart city à la wise city

---

Fabry, N. et Zeghni, S. De la smart city à la wise city. Communication aux Future Days 2020, Inventer la ville de demain, 1<sup>er</sup> au 3 décembre 2020, Université Gustave Eiffel, Campus de Champs/Marne.

---

### Texte intégral en support de la communication

Le terme smart (intelligent) a émergé aux USA dans les années 1990 au sein du mouvement de citoyens smart growth (croissance intelligente) qui proposait une politique une alternative à l'étalement urbain (Mandpe et Muller 2005 ; Ouellet 2006 ; Billard 2017). En parallèle, le terme smart city (ville intelligente) a été forgé par des firmes comme Cisco, IBM, Siemens ou Ericsson afin de promouvoir un développement urbain de plus en plus dépendant des TIC et de la mondialisation (Breux et Diaz 2017). Depuis son origine, la smart city porte en elle une double lecture. Pour les citoyens militants elle représente un projet de vie et de résidence, tandis que pour les entreprises elle est une solution complexe portée par les TIC et proposées aux administrations municipales (Bernadin et Jeannot 2019).

Si d'un point de vue définitionnel la notion de smart city reste ambiguë et est loin d'être conceptuellement stabilisée (Anthopoulos et al. 2018, Albino et al. 2015, Caragliu et Del Bo 2017, Fabry et Blanchet 2019, Lim et al. 2018, Tompsom 2017), elle attire de plus en plus l'attention des urbanistes, des décideurs, des collectivités territoriales, du monde académique et institutionnel. Tous les auteurs admettent que la smart city s'inscrit dans une dynamique transformatrice autour des acteurs publics urbains (Jeannot et Maghin 2019, Oural et al. 2018). De nos jours, devenir une smart city est probablement l'ambition urbaine la plus partagée dans le monde (Karvonen et al. 2019) car comme le soulignait Hollands dès 2008 (p. 305), «*Which city, by definition, does not want to be smart?*».

Une évolution récente fait émerger la notion de wise city (sage) pour signifier qu'une ville ne peut se contenter de lier la ville à l'innovation portée par le numérique (Yigitcanlar et al. 2018), et qu'elle doit y ajouter une dimension plus qualitative et citoyenne.

Nous tenterons d'analyser la portée et la nature du glissement progressif de la smart city vers la wise city (Hambleton, 2015 ; Young et al. 2019) qui sous-tend une vision de la ville adossée sur le potentiel des TIC pour porter une croissance économique durable et une qualité de vie élevée (Caragliu et al., 2009).

### **I. Le cadre d'analyse**

#### **La smart city : un concept qui révèle la complexité urbaine**

La première question qui se pose concerne le statut de la ville intelligente en tant que concept ou paradigme. Certains universitaires considèrent en effet la ville intelligente comme un paradigme (Auge Blùm et al., 2012 ; New City Foundation, 2014 ; Bencardino et Greco, 2014), tandis que d'autres la considèrent comme un concept (Washburn, 2011 ; Cretu, 2012 ; Dameri, 2013). Il convient de noter qu'il existe également une position intermédiaire qui considère la ville intelligente comme un paradigme émergent (Kunzmann, 2014). En raison de l'absence d'une définition scientifique stable et surtout de

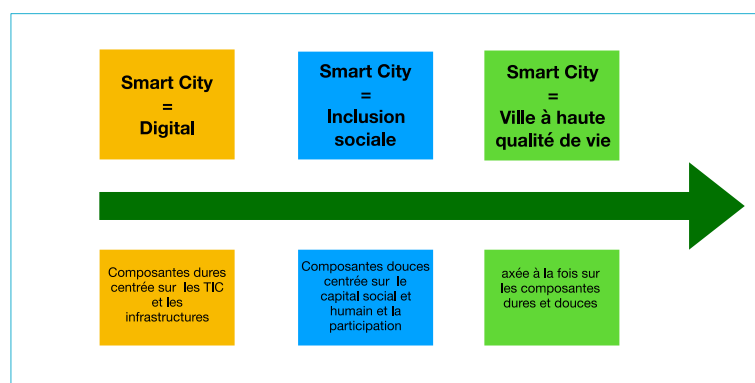
l'hétérogénéité des programmes et initiatives des villes intelligentes, il semble difficile la définir en tant que paradigme. En fait, la ville intelligente contribue à offrir des solutions et des opportunités pour les problèmes urbains. Si elle peut facilement être considérée comme un concept, elle est de plus en plus utilisée comme un label urbain (Hollands, 2008 ; Caragliu et al., 2009 ; Davoudi, 2012 ; Wolfram, 2012) témoignant de la volonté d'une ville de s'engager dans une démarche adossée aux TIC.

Parmi les nombreuses définitions de la ville intelligente (Batty et al. 2012, Caragliu & al. 2009, Commission Européenne 2013, Giffinger et al. 2007, Hall et al. 2000, Harrisson et al. 2010, Marsal-Llacuna et al. 2015, Nam et Pardo 2009, Smart City Council 2007, Washburn et al. 2011), on peut retenir deux traits saillants de la smart city. Premièrement elle intègre différentes infrastructures urbaines, telles les transports, l'énergie, l'eau, l'électricité, les déchets, et les bâtiments de manière efficace afin d'améliorer les services pour ses citoyens et, deuxièmement, elle illustre l'importance de la prise en compte de la durabilité des ressources et de la responsabilité vis-à-vis des générations futures. Comme le souligne Wolfram (2012, p.173), "smart city operates as an empty signifier in that conceptually almost any issue of ICT in an urban context may be framed by it ranging e.g. from electricity grids and public lighting to spatial data infrastructures or social media." En fait, ce type de ville invite à adopter une perspective pluridisciplinaire et à considérer conjointement les facteurs sociaux, économiques et environnementaux et leurs interrelations comme une clé de compréhension de la complexité des systèmes urbains notamment de leurs comportements face à des pressions hétérogènes.

Selon la place accordée à la technologie, la smart city peut se décliner en trois lectures différentes qui s'apparentent à une évolution chronologique (Figure1). Une première et stricte lecture voit dans la smart city une ville digitale centrée sur les TIC pour gérer de manière optimale les flux (énergie, information, trafics et mobilités), les réseaux (eaux, déchets, électricité, etc.) et les infrastructures urbaines (routes, ponts, tunnels, gares, ports, aéroports, bâtiments, etc.). Dans ce type de ville, un réseau de capteurs et d'objets connectés envoie des données et informations numériques qui sont traitées grâce aux solutions développées par des grandes entreprises. Une telle ville polarisée autour de la technologie (Plassat et al. 2018) peut donner lieu à une « gouvernance algorithmique » (Gilmozzi et al. 2020, p.82). Le terme "ville intelligente" a donc été créé au début des années 1990 afin de rendre compte d'un développement urbain de plus en plus dépendant de la technologie et des phénomènes d'innovation et de mondialisation, principalement d'un point de vue économique (efficacité, attractivité, compétitivité).

Une deuxième lecture voit dans la smart city une ville plus inclusive centrée sur l'être humain, le capital humain et sur la participation citoyenne. La smart city est comprise comme un système innovant où les TIC servent des objectifs sociétaux et portent de nouvelles interactions sociales. Ce tournant date du milieu des années 2000 grâce à l'étude de Giffinger et al. (2007, p.13) ont fourni un modèle de ville intelligente, interprété comme " a city well performing in 6 characteristics, built on the 'smart' combination of endowments and activities of self-decisive, independent and aware citizens " et une méthode pour mesurer et comparer l'intelligence urbaine. Les six caractéristiques - ou, mieux, les secteurs dans lesquels une ville intelligente doit assurer des performances élevées – sont une économie intelligente ; des personnes intelligentes ; une gouvernance intelligente ; une mobilité intelligente ; un environnement intelligent et un mode de vie intelligent.

Figure 1 - Évolution de la Smart City



Cette étude a ouvert la voie à une approche intégrée du concept de ville intelligente et, sur celle-ci, de nombreux chercheurs ont fourni une interprétation de la ville intelligente comme une ville dans laquelle les TIC sont abordées pour améliorer les performances urbaines globales et, surtout, la qualité de vie des citoyens. Parmi eux, les travaux de recherche menés par Caragliu et al. (2009, 2011) se sont concentrés sur les relations entre les aspects technologiques et sociaux, le capital intellectuel, les questions de santé et de gouvernance. Deakin (2012), à partir du modèle de la « triple hélice » qui valorise les interactions entre universités, industries et collectivités territoriales dans la production de savoirs, met l'accent sur les relations étroites entre le développement durable et la ville intelligente pour générer une croissance renouvelée (Lombardi et al. 2012). Dirk et Keeling (2009) insistent sur l'importance de l'intégration des systèmes urbains (transports, énergie, éducation, santé, infrastructures, etc.) dans la smart city. Désormais, la ville intelligente cherche à « économiser les ressources, tout en maintenant une qualité de vie élevée pour ces habitants. » (Gauthier et Lannel 2017, p.11). Cette ville s'adosse à des citoyens éclairés et déplace « l'intelligence » des outils et des solutions numériques vers la combinaison intelligente des ressources et des activités en vue de l'amélioration de la qualité de vie (Caragliu et al. 2009 ; Nam et Pardo 2011; Batty et al. 2012). Selon Moir et al. (2014, p.13) “a broader conceptualization of smart cities places emphasis on good city governance, empowered city leaders, smart or ‘intelligent citizens’ and investors in tandem with the right technology platform”. Comme le soulignent Harrisson et al. (2010, p.2), la smart city connecte “the physical infrastructure, the IT infrastructure, the social infrastructure, and the business infrastructure to leverage the collective intelligence of the city.” Entrent dans le périmètre de la smart city les administrations locales, l'éducation, la santé et les soins, la sécurité, l'innovation, etc. (Washburn et al. 2011).

Pour la troisième lecture, la smart city s'adosse à la fois sur les technologies et les composantes sociales pour générer une ville à haute qualité de vie et de services (Marsal-Llacuna et al. 2015). Dans le cadre d'un écosystème d'innovation local il s'agit de favoriser le design des services, des produits et des infrastructures tirés par les usages (Living Labs). Cependant, la transition numérique génère des impacts technologiques, organisationnels et culturels si forts sur la société, qu'elle soulève aussi en propre de nouveaux enjeux politiques (Chopplet 2018, Eveno 2018, Offner 2018), notamment autour de la donnée numérique (Nam et Pardo 2011; Cluzel-Métayer 2018, Guerranger et Mathieu-Fritz 2019,

Courmont 2019) et, de plus en plus de la résilience (Commission Européenne 2013) au point que l'on parle de ville résiliente. Comme l'écrit Wolfram (2012, p.180), 'A smart city is a city that knows how to become sustainable and resilient – which will most probably imply, but not depend on, the usage of advanced ICT.'

## La résilience

Le vaste domaine de recherche axé sur la résilience s'est développé dans les années 1950 à travers différents champs disciplinaires allant de la physique à la psychologie, de l'écologie à la gestion (Martin-Breen et Anderies, 2011 ; Alexander, 2013) comme le montre la figure 2. De nombreuses études et recherches ont été menées au cours des dernières décennies sur la résilience des systèmes socio-écologiques face à des facteurs de pression hétérogènes, tels que : les risques naturels/changements climatiques, les consommations d'énergie et la dépendance au pétrole, etc. (Adger et al., 2005 ; Folke, 2006 ; Brand et Jax, 2007). Selon Heeks et al. (2013), les TIC peuvent contribuer à renforcer la préparation des communautés en aidant celles-ci à optimiser l'emplacement des défenses et peuvent également renforcer les institutions nécessaires pour que le système résiste à la survenance d'événements climatiques.

Figure 2 - Évolution du concept de résilience



## La résilience urbaine

Certains universitaires soulignent les nombreuses critiques qui peuvent surgir lorsque le concept de résilience est appliqué aux systèmes urbains (Villar et David, 2014). Par exemple, l'intervention humaine n'est pas prise en compte dans le cycle adaptatif des systèmes écologiques, alors qu'elle est cruciale dans le cas des systèmes urbains. De plus, comme l'ont souligné Chelleri (2012) ou Davoudi (2012), il semble nécessaire de clarifier les objectifs des politiques visant à renforcer la résilience urbaine et de s'interroger sur les finalités de la résilience (la résilience à quelles fins ?), sur son champ d'action (résilience de quoi à quoi ?) et sur les bénéficiaires (résilience pour qui ?)

Ces critiques soulignent la nécessité d'améliorer la résilience urbaine en tenant compte des composantes "dures" et "douces" des systèmes urbains. Les premières font référence aux qualités, capacités et fonctions des infrastructures structurelles, techniques, mécaniques et des cybersystèmes. Les seconds sont liés à la famille, à la communauté et à la société, et se concentrent sur les besoins, les comportements, la psychologie, les relations et les efforts humains (Kahan et al., 2009). La différence entre les composantes "dures" et



"douces" est également mise en évidence par certains des principaux réseaux consacrés aux questions de résilience et elle se reflète largement dans le domaine des stratégies et mesures d'adaptation qui sont généralement distinguées entre les composantes "dures", lorsqu'elles impliquent une technologie et une infrastructure à forte intensité de capital, de grande taille, complexe et rigide, et les composantes "douces", lorsqu'elles donnent la priorité au capital naturel, au contrôle communautaire, à la simplicité et à la pertinence (Hallegatte, 2009 ; Sovacool, 2011).

#### La ville résiliente

Les définitions de la ville résiliente se réfèrent principalement à l'interprétation la plus récente de la résilience, puisqu'elle est généralement interprétée comme une ville capable d'absorber, de s'adapter et/ou de changer face à des pressions extérieures (Fabry et Zeghni, 2019). La ville résiliente promeut une vision de la ville dans laquelle des efforts sont déployés pour accroître la capacité de la ville à répondre à des facteurs de pression hétérogènes (climatiques, environnementaux, énergétiques et économiques), dans le but ultime d'assurer une meilleure qualité de vie et un développement urbain durable. En outre, de nombreux chercheurs soulignent que les TIC, outils clés pour accroître l'intelligence urbaine, pourraient également jouer un rôle important dans la réduction de la vulnérabilité urbaine et l'amélioration de la résilience des villes.

De nombreuses définitions de la ville résiliente existent, certaines émanent d'universitaires (Newman et al., 2009 ; Fusco Girard et al., 2012), d'autres d'institutions (UNISDR, 2012), de grandes organisations internationales (Banque Mondiale, 2011) ou des fondations privées (Fondation Rockefeller, 2015). Toutes les définitions disponibles s'accordent sur l'idée principale qu'une ville résiliente est capable d'absorber des pressions extérieures ou de s'adapter ou de se transformer face à ces pressions, garantissant la sécurité des communautés établies et la préservation de ses fonctions de base en cas de crise.

## **2. La wise city (ville sage), un concept émergent qui allie technologie, durabilité et résilience**

La wise city est une notion émergente en quête de cadre théorique et de positionnement par rapport à la smart city. Elle puise plus ses origines dans la smart growth que dans la ville sobre qui s'apparente à un modèle de gestion des ressources par l'optimisation (Lorrain et al. 218).

#### Une notion émergente

La wise city est une notion émergente théorisée par Coll (2016, 2018), Gauthier et Lannel (2017), Ravetz (2017) Woertz (2018) ou encore Young et Lieberknecht (2019). C'est une ville capable d'atteindre ses objectifs d'amélioration de la qualité de vie en utilisant le moins de ressources possible (sobriété), en créant des synergies localisées sans fragiliser son écosystème. Elle s'adosse autant sur les TIC que sur l'intelligence collective, la responsabilisation et la créativité des citoyens, et l'inclusion.

Certaines organisations et réseaux internationaux ainsi que de nombreuses villes promeuvent des stratégies intégrées pour construire des villes plus intelligentes et plus résistantes, ce qui constitue une étape clé pour contrebalancer efficacement le défi du changement climatique ainsi que pour poursuivre une meilleure intégration entre l'atténuation et l'adaptation (Klein et al., 2005). Par exemple, l'Association américaine de

planification (APA) a créé un groupe de travail sur les villes intelligentes et la durabilité, dont la mission est de se pencher sur les progrès de la technologie et de l'innovation pour cultiver des villes plus intelligentes, plus résistantes et plus durables (McMahon, 2014) ; tandis que le réseau des villes asiatiques pour la résilience au changement climatique (ACCCRN), financé par la Fondation Rockefeller, s'efforce de développer des villes plus intelligentes et plus résistantes en Inde (ACCCRN, 2015). Néanmoins, il manque toujours un cadre théorique cohérent capable de soutenir des stratégies intégrées et multi-objectifs.

#### En quête d'un cadre d'analyse

Les points d'entrée du glissement de la smart vers la wise city semblent doubles et complémentaires. Premièrement, la frugalité des moyens mis en œuvre, plus axés sur la créativité et la collaboration entre les citoyens que sur le tout technologique. Deuxièmement, la résilience des systèmes sociaux-écologiques c'est-à-dire la capacité de l'écosystème à s'adapter et à se transformer notamment en réponse aux chocs exogènes. La ville sage, d'un point de vue méthodologique et opérationnel doit s'adosser à des stratégies intersectorielles et multi-objectifs (cohésion, sens de la communauté, sécurité, prospérité) et doit être ajustée aux particularités des contextes locaux, dans la mesure où chaque ville doit définir ses propres objectifs et priorités, dans le cadre d'un processus participatif et partagé (BSI, 2013).

Il convient de souligner que la plupart des ouvrages relatifs à la résilience des systèmes socio-écologiques se concentrent sur le concept d'auto-organisation (Walker et al., 2004 ; Folke et al., 2006). Cependant, selon de nombreux chercheurs, l'auto-organisation a été conçue ici comme une caractéristique inhérente aux systèmes complexes, tels que les systèmes urbains. Elle peut être définie, comme l'émergence spontanée d'une structure globale à partir d'interactions locales. Spontané signifie qu'aucun agent interne ou externe ne contrôle le processus. Cela rend l'organisation qui en résulte intrinsèquement robuste et résistante aux dommages et aux perturbations (Heylighen, 2008). Ces mécanismes d'auto-organisation qui résultent des changements internes et externes des systèmes doivent être bien compris et contrôlés.

Pour mieux comprendre comment ces caractéristiques agissent et interagissent pour améliorer les capacités de réponse des systèmes urbains complexes face au changement climatique, une étape supplémentaire est nécessaire. Le changement climatique est en effet une menace redoutable qui nécessite des stratégies à long terme ainsi qu'à court et moyen terme. Ainsi, d'une part, des stratégies à long terme capables de réduire les émissions de gaz à effet de serre et les consommations d'énergie, en favorisant la transition des villes des modes de développement actuels consommateurs d'énergie vers des modèles à faible teneur en carbone, sont nécessaires ; d'autre part, des stratégies d'adaptation à court et moyen terme, visant à réduire la vulnérabilité des systèmes urbains aux impacts hétérogènes des phénomènes liés au climat, allant de phénomènes soudains (par exemple, crues soudaines, vagues de chaleur, etc.) à des phénomènes plus lents (par exemple, sécheresses) et à améliorer les capacités des villes à mieux faire face aux et d'autres phénomènes "au-delà de l'attendu", voire "inattendus", doivent être développés.

#### Une origine dans le mouvement « Smart Growth » ?

Comme souligné en introduction, le mouvement Smart Growth naît aux États-Unis au milieu des années 1990, et promeut un mode de développement sobre et communautaire, qui inspire en partie la « Wise City ». Le mouvement de « croissance intelligente » vise à lutter

contre l'étalement urbain et suburbain en favorisant des communautés vivables fondées sur la proximité, la diversité des populations et l'utilisation mixte des terres.

Burchell et al. (2000) ont identifié deux initiatives qui ont marqué le début de ce mouvement. La première - un effort combiné de l'American Planning Association (APA), du ministère américain du logement et du développement urbain (HUD) et de la Fondation Henry M. Jackson - visait à actualiser les contrôles locaux de l'utilisation des sols pour mettre l'accent sur des modèles de développement durable qui a conduit au document *Growing Smarter* de l'APA, publié en 1997. A peu près au même moment, le Natural Resources Defense Council (NRDC) et le Surface Transportation Policy Project (STPP) ont développé conjointement ce qu'ils ont appelé la « Boîte à outils pour une "croissance intelligente" » afin d'aider les autorités locales et fédérales à initier un développement de la proximité (accessibilité à pied et par les transports en commun). En 1996, l'Agence américaine pour la protection de l'environnement (EPA) s'est associée à des ONG pour créer le Smart Growth Network (SGN). Les membres du SGN comprennent un éventail de groupes d'intérêt concernés par des questions allant de l'environnement et de la préservation historique au développement immobilier et aux transports. Les idées de ces organisations ont été empruntées aux idées de Peter Calthorpe (1993) et d'autres sur les avantages du développement de proximité, des formes urbaines axées sur le transport en commun et de ce que l'on a appelé les approches néo-traditionnelles de planification des quartiers.

Le mouvement a également été encouragé par la recherche universitaire croissante sur la question de l'étalement urbain et des coûts sociaux et fiscaux associés à l'étalement (Katz 2002). Une importante étude parrainée par le Transportation Research Board (Burchell et al. 1998) a mis à jour des travaux plus anciens et a mis en évidence une série de coûts sociaux et fiscaux associés à l'étalement urbain. D'autres universitaires et organisations politiques ont également commencé à publier des travaux sur les coûts de l'étalement urbain (voir, par exemple, Beaumont 1994, Black 1996, Fodor 1997, Persky et Wiewel 1996). Le tableau 1 regroupe quelques définitions du terme de « Smart Growth » qui nous ont paru représentatives.

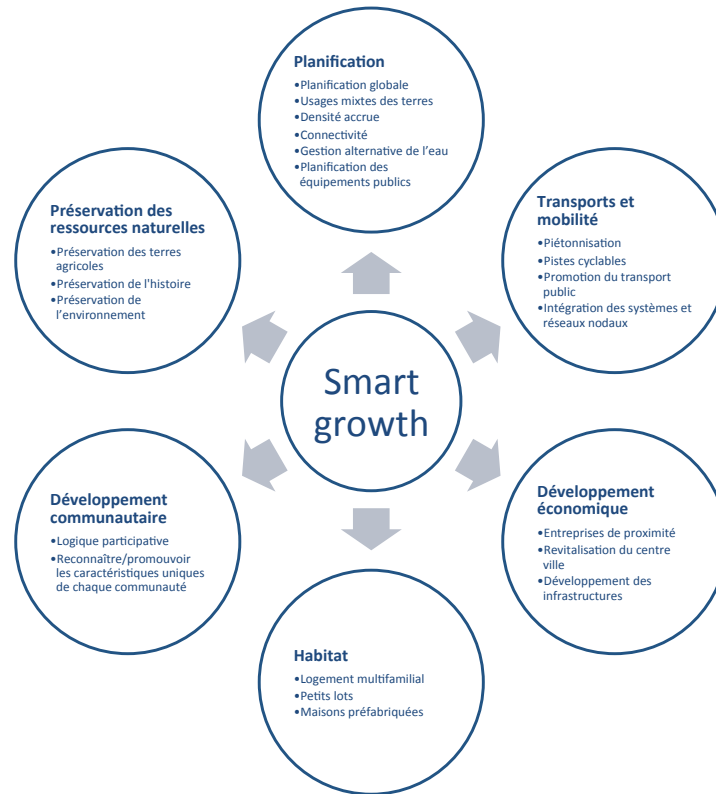
Tableau 1 – Définitions de la smart Growth

<i>Institution</i>	<i>Lecture de la smart growth</i>
U.S. Environmental Protection Agency (source : U.S. Environmental Protection Agency. n.d.a. Smart growth policy database Glossary)	Healthy communities—that provide families with a clean environment. Smart growth balances development and environmental protection—accommodating growth while preserving open space and critical habitat, reusing land, and protecting water supplies and air quality Economic development and jobs—that create business opportunities and improve local tax base, that provide neighborhood services and amenities, and that create economically competitive communities Strong neighborhoods—that provide a range of housing options giving people the opportunity to choose housing that best suits them. They maintain and enhance the value of existing neighborhoods and create a sense of community Transportation choices—that give people the option to walk, ride a bike, take transit, or drive
U.S. Department of Housing and Urban Development (source : U.S. Department of Housing and Urban Development. 2003. Smart growth and livable communities resources.)	Increasing housing options—change the stereotypical traditional single-family residential housing types and expand housing options such as multifamily, multi-unit housing Integrating land uses with housing— integrate land uses to recreate urban and suburban neighborhoods that integrate residential, commercial, and recreational functions, thus reducing the heavy dependence on automobiles Elevating design—vertical elevating design is a key to make urban areas more compact, more mixed, and denser. Design involves more than physical appearances; it includes designing infrastructure, and recreation, and transportation systems, and more broadly, land use systems to create attractive areas to be that create a sense of place

<p>American Planning Association (source : American Planning Association. 2002 Planning for smart growth—2002 state of states. Chicago: American Planning Association)</p>	<p>Have a unique sense of community and place Preserve and enhance valuable natural and cultural resources Equitably distribute the costs and benefits of development Expand the range of transportation, employment, and housing choices in a fiscally responsible manner Value long-range, regional considerations of sustainability over short-term incremental geographically isolated actions Promote public health and healthy communities</p>
<p>Smart Growth Network (Source: Smart Growth Network. 2002. Getting to smart growth: 100 policies for implementation. Washington, DC: International City/County Management Association (ICMA).)</p>	<p>Create a range of housing opportunities and choice Create walkable neighborhoods Encourage community and stakeholder collaboration Foster distinctive, attractive places with a strong sense of place Mix land uses Preserve open space, farmland, natural beauty, and critical environmental areas Provide a variety of transportation choices Strengthen and direct development toward existing communities Take advantage of compact building design</p>
<p>Smart Growth America (Source : Smart Growth America. n.d. What is smart growth?)</p>	<p>Neighborhood livability—neighborhoods should be safe, convenient, attractive, and affordable Better access, less traffic—emphasizing on mixing land uses; clustering development; and providing multiple transportation choices to manage congestion, to pollute less, and to save energy Thriving cities, suburbs, and towns—guiding development to already built-up areas to save investments in transportation, schools, libraries, and other public services and to preserve attractive buildings, historic districts, and culture landmarks Shared benefits—eliminating divisions by income and race and enabling all residents to be beneficiaries of prosperity Lower costs and lower taxes—taking advantage of existing infrastructure, relying less on driving, and saving investment for other things Keeping open space</p>
<p>National Association of Home Builder (Source: National Association of Home Builders (NAHB). 2003. Policy statement, June 13, 2003: Smart growth.)</p>	<p>Meeting the nation's housing needs—plan for the anticipated growth in economy activity, population, and housing demand, as well as ongoing changes in demographics and life styles Providing a wide range of housing choices—plan for growth that allows for a wide range of housing types to suit the needs and income levels of a community's diverse population A comprehensive process for planning growth—identify land to be made available for residential, commercial, recreational, and industrial uses and meaningful open space Planning and funding infrastructure improvements—encourage local communities to adopt balanced and reliable means to finance and pay for the construction and expansion of public facilities and infrastructures Using land more efficiently—support higher density development and innovative land use policies to encourage mixed use and pedestrian-friendly development Revitalizing older suburban and inner-city markets</p>
<p>Urban Land Institute (Source : Urban Land Institute. n.d. What is smart growth?)</p>	<p>Development is economically viable and preserves open space and natural resources Land use planning is comprehensive, integrated, and regional Public, private, and nonprofit sectors collaborate on growth and development issues to achieve mutually beneficial outcomes Certainty and predictability are inherent to the development process Infrastructure is maintained and enhanced to serve existing and new residents Redevelopment of infill housing, brownfield sites, and obsolete buildings is actively pursued Urban centers and neighborhoods are integral components of a healthy regional economy Compact suburban development is integrated into existing commercial areas, new town centers, and/or near existing or planned transportation facilities Development on the urban fringe integrates a mix of land uses, preserves open space, is fiscally responsible, and provides transportation options</p>

A travers ces définitions, nous pouvons identifier 6 principaux éléments des politiques de smart growth (Figure 3).

Figure 3 – les 6 composantes de la *smart growth*



Sources : auteurs

### Une troisième voie au-delà de la ville intelligente et résiliente ?

Même si le terme « ville intelligente » est ancré dans l'évolution et la diffusion des TIC et dans leurs résultats en termes de mondialisation de l'économie et des marchés, au cours de son évolution, il a été de plus en plus utilisé pour indiquer une ville dans laquelle les TIC sont utilisées pour améliorer les performances urbaines globales et, surtout, la qualité de vie des citoyens, l'équité sociale et les performances environnementales (Wolfram, 2012). Pour sa part, le concept de résilience - qui sous-tend le concept de ville résiliente - étend la notion de résilience des systèmes naturels aux systèmes socio-écologiques et urbains et englobe le changement face aux pressions extérieures (environnementales, sociales, économiques). Il est de plus en plus interprété comme un concept clé pour améliorer les performances des villes face aux différents facteurs qui menacent actuellement leur développement futur, en gérant un large ensemble de propriétés et de capacités d'adaptation interconnectées (Norris et al., 2008 ; Galderisi et Ferrara, 2012). Par conséquent, en raison des synergies pertinentes entre les deux concepts (tableau 2), certains auteurs soulignent la zone de chevauchement croissante entre eux, en soulignant que la résilience est de plus en plus fréquemment incluse parmi les objectifs des villes intelligentes et que les initiatives intelligentes sont souvent abordées pour permettre aux villes de devenir plus vivables et plus résilientes et, par conséquent, capables de répondre plus rapidement aux nouveaux défis (Kunzmann, 2014). En outre, les deux concepts visent à fournir des stratégies et des mesures agissant sur les composantes "dures" (infrastructures, systèmes technologiques, etc.) et "douces" (capacités et comportements des communautés et des institutions) des systèmes urbains.

Tableau 2 – Éléments de comparaison entre la ville intelligente et la ville résiliente

	Ville intelligente	Ville résiliente
Objectif	Améliorer la durabilité et à accroître la qualité de vie dans la ville grâce à l'utilisation des TIC en tant qu'outil clé permettant d'alimenter la croissance économique et la compétitivité.	Améliorer la durabilité et à accroître la qualité de vie dans la ville grâce aux capacités fondamentales d'un système urbain à faire face aux pressions extérieures (du changement climatique à la dégradation de l'environnement).
Durabilité	<p><u>Utilisation des TIC</u></p> <p>Au sens strict pour gérer avec efficacité et efficiente des réseaux (énergie, transport, etc.) ce qui peut conduire à une réduction significative des consommations d'énergie.</p> <p>Au sens large, pour innover et améliorer la qualité de vie, l'efficacité du fonctionnement et des services urbains, et la compétitivité, tout en veillant à répondre aux besoins des générations actuelles et futures en ce qui concerne les aspects économiques, sociaux et environnementaux.</p> <p><u>Atténuer les effets négatifs des TIC sur la durabilité :</u></p> <p>Utilisation intensive de matières premières qui sont assemblées dans des dispositifs non recyclables (Wagener, 2008)</p> <p>forte consommation d'énergie (Mitanen et Kingston, 2014).</p> <p>Vecteur d'inégalités socio-économiques (fracture numérique)</p> <p>En favorisant la green IT (Lombardi 2001)</p> <p>La durabilité sociale et environnementale représente une composante stratégique majeure des villes intelligentes (Caragliu et al., 2009), même si des aspects pertinents, tels que les questions liées au potentiel des TIC vertes ou à l'inclusion sociale, devraient être étudiés plus avant.</p>	<p>Viser le développement durable des villes (Chelleri et al., 2012).</p> <p>Créer et maintenir des systèmes sociaux, économiques et écologiques prospères.</p> <p>Planifier des villes durables, capables de répondre "to the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (rapport Brundtland, 1987, p. 15).</p> <p>Lever les incohérences entre résilience et durabilité (TURAS, 2012 ; Redman, 2014).</p> <p>La résilience met l'accent sur l'incertitude et les discontinuités et est largement interprétée comme le résultat de la dynamique de l'interaction entre la persistance, l'adaptabilité et la transformabilité (Davoudi, 2012),</p> <p>La durabilité est souvent interprétée dans une approche "à sécurité intégrée" en tant que concept visant à atteindre la stabilité, pratiquer une gestion efficace et le contrôle du changement et de la croissance (Ahem, 2011).</p>
Qualité de vie élevée	<p>L'utilisation généralisée des TIC permet :</p> <p>d'améliorer la mobilité à de nombreux niveaux, en augmentant l'accessibilité spatiale et a-spatiale aux emplois, aux loisirs, aux opportunités sociales, etc., permettant ainsi aux citoyens d'accroître leur niveau de satisfaction.</p> <p>de réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO2 en permettant aux citoyens de bénéficier d'une meilleure qualité de l'air et d'un meilleur environnement.</p> <p>d'autonomiser les citoyens et de favoriser les processus d'engagement social : renforce la cohésion sociale, favorise les processus de développement plus participatifs, plus collaboratifs pour répondre efficacement aux besoins des communautés locales.</p> <p>Point de vigilance :</p> <p>Les mêmes technologies en réseau qui offrent les possibilités d'autonomisation peuvent être utilisées contre les droits civils à des fins de surveillance et de censure, ou au pire, d'oppression directe.</p>	<p>Répondre aux défis environnementaux afin de :</p> <p>préserver les ressources naturelles et humaines ;</p> <p>de garantir la sécurité des citoyens qui selon Maslow (1943) est l'un des besoins fondamentaux que les gens doivent satisfaire, immédiatement après les besoins biologiques et physiologiques.</p> <p>Par conséquent, assurer la sécurité des personnes est un objectif clé pour garantir des niveaux élevés de qualité de vie.</p>
Vecteur de promotion	La diffusion du concept de ville intelligente a été fortement soutenue par les grandes industries	Le concept a été promu par des organisations internationales et par des associations de villes et de gouvernements locaux
Points communs	Les 2 types de villes résultent d'un long chemin d'évolution multidisciplinaire capable de prendre en compte les aspects multiples et interdépendants d'un système urbain complexe. Ils sont destinés à poursuivre des objectifs liés à la durabilité, à la qualité de vie et peuvent être mis en œuvre par des mesures dures et douces.	

La combinaison des deux approches, celle de la ville intelligente et de la ville résiliente permet de relever une évolution nécessaire qui fait converger ces deux concepts vers celui de « Wise City », c'est-à-dire d'une ville ou d'un territoire sage.

De nos jours, la smart city fait moins référence à un statut qu'à la capacité d'une ville à mettre en place un processus intelligent (Fabry et Blanchet 2019). Si ce processus intelligent ne vise pas seulement le tout technologique mais aussi le plus sobre et soutenable, culturellement et socialement inclusif, alors il devient « wise » (sage). Le terme wise évoque les potentialités apportées par le numérique pour le développement territorial, dans une période de transition (numérique et écologique) vers un nouveau mode de civilisation et de développement plus durable, frugal et résilient.

## II. Terrains d'observations

Les smart cities font souvent l'objet de monographies de type success stories (Henriot et al. 2018, Leprêtre 2018) ou de comparaison critique (Soupizet 2020, Karvonen et al. 2019). Elle font surtout l'objet de classements réguliers à l'initiative d'entreprises du secteur des TIC et des réseaux (Juniper research et Intel, 2017), d'universités (IMD Business School de Singapour<sup>73</sup>), de Think thanks (WEF<sup>74</sup>) ou d'institutions nationales et internationales (Nations-Unies, UNESCO), voire de la presse spécialisée.

L'Union européenne dès 2011 s'est rapidement positionnée sur le thème dans le cadre de politiques de développement régional axées sur le numérique, la gestion efficiente des ressources, la réduction des émissions carbone, l'accompagnement des populations dans un contexte de métropolisation croissante (smart cities initiative)<sup>75</sup>.

Pour notre part, nous avons privilégié l'étude de cas comparative dans une démarche inductive de recherche-action visant à adosser la compréhension (approche théorique) à l'observation (approche descriptive). En effet, à l'instar d'auteurs comme Haarstad (2016), Kitchin (2015), Shelton et al. (2015) ou encore Wiig et Wyly (2016), nous considérons que les chemins qui mènent vers la smart city sont nombreux et que l'étude du processus de mise en place de la smart city en contexte devient un élément clé de compréhension de la smart city.

## Méthodologie

### L'étude de cas comparée

La méthodologie employée est basée sur l'étude de cas (Yin 2003, Gagnon 2001, Barlatier 2018) qui vise la mise en perspectives des particularités repérées en contexte et la comparaison entre deux terrains au statut reconnu de smart cities en France. Cette méthodologie permet de chercher du sens, du lien dans les agencements complexes existant ou à venir et autorise à chercher l'universel dans le singulier. Notre analyse est à ce jour un work in progress car nous devons la compléter par une analyse, de nature qualitative sur des données primaires issues de questionnaires semi-directifs et d'interviews menées pour chaque smart city auprès d'interlocuteur jugés par nous pertinents en raison de leur implication dans la ville intelligente. Ce travail n'a pas pu être achevé à ce jour. L'analyse repose, de manière complémentaire, sur une analyse de corpus documentaires et de statistiques descriptives collectées sur le web et sur Factiva. L'objectif

---

<sup>73</sup> <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/imd-smart-city-index-2019/>

<sup>74</sup> <https://www.weforum.org/platforms>

<sup>75</sup> <https://ec.europa.eu/info/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-citiesen>

est de mettre en avant la spécificité de chaque smart city et la singularité des interactions en place pour questionner les transformations en cours.

### Le choix des terrains

A l'origine, nous devons comparer plusieurs terrains tant en France qu'à l'international. En effet, outre trois villes au statut reconnu de smart cities en France (Lyon, Dijon et Issy les Moulineaux), nous devons aborder les premières smart cities dans le monde selon le classement IMD 2019 : Singapour, Zürich et Oslo<sup>76</sup>. La crise sanitaire de la Covid-19 a eu raison de nos ambitions et nous a contraints à nous concentrer, à ce jour, sur deux villes françaises : Dijon et Issy les Moulineaux. Le choix de ces villes, toutes deux présentes dans divers classements de smart cities, est justifié par le fait que la validation « smart city » est réalisée de manière exogène. Par ailleurs, le projet « On Dijon » qui sera développé plus loin a été finaliste au congrès de l'exposition universelle Smart City 2018. Pour sa part, la ville d'Issy-les-Moulineaux ne figure pas dans les classements internationaux en raison de sa « petite » taille urbaine. Cependant cette ville est reconnue comme l'une des premières villes intelligentes depuis le début de son aventure numérique il y a 35 ans.

## **Études de cas**

### **Dijon Métropole et le projet « On Dijon »<sup>77</sup>**

Territoire : Dijon (156 920 habitants) est la capitale de la région Bourgogne Franche-Comté, qui fait partie de Dijon métropole, comptant près de 260 000 habitants répartis sur 23 communes (INSEE 2020).

Ambition : Concevoir et imaginer la métropole du futur, intelligente et connectée afin de favoriser la co-construction de services innovants, faciliter le quotidien des parties prenantes (citoyens et entreprises), améliorer le cadre de vie, développer le mieux-vivre ensemble et faire progresser la transition écologique.

Objectif : Favoriser une gestion de l'espace public au cœur des nouveaux services aux citoyens et favoriser la modernisation des infrastructures et de l'action publique.

Spécificité : C'est la première fois qu'un projet aborde des problèmes tels que l'entretien de la voirie publique (encombrants, travaux routiers, etc.), l'efficacité des interventions dans l'espace public (coordination des équipes des différents services et des véhicules) et la mobilité. Dijon devient une force motrice dans les réflexions sur la transformation des collectivités locales, en mobilisant les innovations technologiques au service de la ville et de ses habitants, notamment dans le développement et l'expérimentation de services liés aux nouveaux usages de la ville.

Une mise en place progressive...

Étape 1 : Créer un centre unique de pilotage urbain à distance en temps réel partagé entre les 23 communes du territoire pour faciliter, optimiser et mutualiser la gestion des

---

<sup>76</sup> Le classement IMD 2020 maintient Singapour en tête et Zürich passe en troisième position derrière Helsinki. Lyon est 51<sup>ème</sup> alors qu'elle était 23<sup>ème</sup> dans le classement 2019. C'est la première ville française répertoriée dans ce classement. Paris est 61<sup>ème</sup> dans le classement 2020 et perd 10 place comparé à 2019. Ce classement comporte un échantillon de 109 villes dans le monde. <https://www.imd.org/smart-city-observatory/smart-city-index/>

<sup>77</sup> <https://www.metropole-dijon.fr/Grands-projets/Les-grandes-realizations/OnDijon-metropole-intelligente-et-connectee>



équipements urbains connectés (bennes à ordures, feux de circulation, bornes escamotables, éclairage public, caméras de vidéo protection, transports, distribution de l'eau, ...). La métropole a attribué en septembre 2017 au consortium composé de Bouygues Énergies & Services (filiale de Bouygues Construction) et Citelum (filiale du groupe EDF), avec SUEZ et Cap Gemini, le contrat de réalisation et de gestion pendant 12 ans du poste de pilotage connecté des équipements de l'espace public des 23 communes de la métropole. Mise en service le 11 avril 2019, cette plateforme de gestion de l'espace public, dénommée Muse®, a été développée par Citelum et sera gérée par Suez qui assurera la collecte et le traitement des Data.

Étape 2 : Mettre la Data numérique au cœur des nouvelles missions de service public des collectivités locales. La politique d'Open data permet aux acteurs de l'économie numérique d'accéder aux données des services publics issues des équipements intelligents. C'est le premier projet de cette envergure en matière d'ouverture des données et de gouvernance des données qui a vu le jour dans une administration publique en France. Ces données numériques issues de la gestion des services publics constituent un nouveau type de bien commun dont l'usage et la diffusion relèvent de l'intérêt public. Il en découle un potentiel de croissance stimulé par l'investissement massif des grandes entreprises dans le numérique. Ces datas permettent aux citoyens, touristes, journalistes de s'informer et de contribuer activement, aux chercheurs d'alimenter leurs études et travaux sur la smart city (chaire universitaire), aux développeurs web de créer des services innovants basés sur ces données et aux entreprises d'inventer des services à valeur ajoutée autour des données dans le respect de la confidentialité des données (RGPD, écriture d'une charte de la donnée numérique et des usages).

... donc un processus en cours

Ce processus en cours consiste à :

Créer un écosystème tiré par la Data issues de la gestion de services publics qui constitue un nouveau levier de la croissance économique et de l'attractivité numérique de la métropole. Les compétences d'excellence en matière de Data sciences et d'intelligence artificielle des entreprises de la région sont mobilisées. L'innovation sera portée par l'hébergement de Living Lab, FabLab et incubateurs autour des technologies numériques et l'optimisation des équipements et services urbains.

Renouveler la gouvernance locale et développement de la démocratie participative : communication en temps réels (via smartphones et applications dédiées) avec les services municipaux (présence de détritux sur la chaussée, arbre à terre, voirie déformée, etc.) et suivi en temps réel des réponses apportées. Il s'agit de mettre la technologie numérique au service de l'humain grâce à la mise en place d'une démarche collaborative avec forte implication des parties prenantes des territoires (habitants et acteurs) et la mise en place d'une gouvernance plus transparente comme la gestion et le suivi des demandes administratives, le développement des processus de démocratie participative ou encore l'amélioration de la qualité de la vie au quotidien : signalement d'un problème sur la voie publique (éclairage en panne, mur tagué, sac poubelle sur le trottoir,...), optimisation des déplacements dans la métropole.

Avec déjà quelques résultats significatifs en termes d'économies

Les résultats sont d'ores et déjà visibles à trois niveaux :

Économies d'énergie : mise en place d'un éclairage LED sur 93 % des installations de la métropole qui doit générer sur 12 ans une économie d'énergie de 65 % (34000 points lumineux rénovés), capteurs de présence pour moduler l'éclairage public en fonction des passages, etc.

Optimisation des équipements et du patrimoine urbain : maintenance de l'éclairage public et les interventions sur la voirie grâce à une gestion plus efficace (113 carrefours équipés de la priorité aux bus), développement d'outils d'aide à la décision, à la protection et à la communication (180 bâtiments sécurisés et connectés au poste de pilotage), maintenance et entretien continu du patrimoine. Le projet promet d'ici 2029 une réduction de 50% des coûts de maintenance.

Optimisation des services : plus grande transversalité entre les différents services, entre les agents, afin de générer une meilleure coordination au profit de tous notamment pour la gestion de crise ou des accidents (affichage dynamique sur les panneaux publics, gestion des secours, modification d'itinéraires, véhicules géo localisés, etc.)

Les économies réalisées doivent être réinvesties dans de nouveaux équipements et le développement de services innovants destinés à faciliter le quotidien des habitants mais aussi des entreprises, et à améliorer le cadre de vie. L'investissement initial a coûté 105 M€ et a été financé à raison de 50 M€ par la ville de Dijon et 55M€ par la métropole.

#### Une ville en quête de résilience et de sobriété à l'horizon 2050

Ce modèle semble transposable à d'autres villes qui souhaiteraient développer un projet de ville intelligente. Dijon Métropole est déjà en contact avec de nombreuses autorités locales intéressées par le nouveau modèle reproductible qu'elle a développé.

La métropole a également été lauréate, dans le cadre du projet Horizon 2020, d'un appel à candidature sur les smart cities (Foster European Smart cities and Communities). Ce projet dénomé RESPONSE<sup>78</sup> (integRatEd Solutions for POSitive eNergy and reSilient CitiEs) soutient les villes de Dijon (FR) et Turku (FI) et leurs partenaires de Bruxelles (BE), Saragosse (ES), Botosani (RO), Ptolemaida (GR), Gabrovo (BU) et Severodonetsk (UA) dans leur réduction d'émission de gaz à effet de serre pour leur permettre de fournir des quartiers à énergie positive et d'opérer leur transition énergétique. RESPONSE adopte une stratégie de transition énergétique qui comprend 5 axes de transformation (AT) englobant 10 solutions intégrées (SI), comprenant 86 éléments innovants (technologies, outils, méthodes) suivis à l'aide de mesures d'impact spécifiques (KPI). L'AT1 se concentre sur la transformation du parc immobilier existant et à venir en énergie positive et intelligente. L'AT2 se concentre sur la décarbonisation du réseau électrique et des systèmes de chauffage/refroidissement urbains, en soutenant le développement de communautés énergétiques. L'AT3 propose des stratégies de flexibilité du réseau et de nouveaux systèmes de stockage pour optimiser les flux d'énergie, maximiser l'autoconsommation et réduire le stress du réseau. L'AT4 vise la numérisation des services et des écosystèmes urbains connectés, en intégrant la mobilité intelligente pour promouvoir la décarbonisation de la mobilité. Enfin, l'AT5 place les citoyens au premier plan de l'aménagement des villes à l'horizon 2050. Une attention particulière est accordée à la création de villes résilientes et

---

<sup>78</sup> Projet H2020-EU.3.3.1.3 « Foster European Smart cities and Communities », thème « Smart Cities and Communities » d'une durée de 4 ans (Oct. 2020 - 30 Sept. 2025) pour un Budget total € 23,5 millions dont une contribution de l'UE de € 19,8 millions - sources : <https://cordis.europa.eu/project/id/957751/fr>.

sûres, ce qui permet d'améliorer la qualité de vie et de réduire les effets du changement climatique. Les priorités de Dijon pour l'avenir tournent autour de la qualité de vie (habitats, pollution de l'air, mobilités) et la participation citoyenne.

### **La smart city d'Issy-les-Moulineaux<sup>79</sup>**

Territoire : Issy-les-Moulineaux (70 000 habitants) est située au sud-ouest de Paris et fait parti de l'Établissement public territorial (EPT) du Grand Paris Seine Ouest (316 289 habitants) au sein de la métropole du Grand Paris.

Ambition : Co-construire, grâce à la mise en œuvre une stratégie numérique innovante, une ville intelligente, humaine et collaborative au service de ses habitants.

Objectif : Renforcer l'attractivité économique du territoire, moderniser les services municipaux, anticiper les usages de ses habitants et contribuer à la métamorphose de la ville.

Spécificité : La ville s'est très tôt engagée dans le numérique (années 1990) en y mettant dès l'origine le citoyen au cœur du projet, en s'adossant sur l'expérience des acteurs de l'économie du numérique, sans mettre en péril les finances locales. La population a augmenté de 35 % depuis les années 1990, sans que le nombre d'employés municipaux n'augmente. La ville compte autant d'emplois que d'habitants dont la plupart travaillent dans le secteur numérique.

#### Faire de la ville un territoire d'expérimentation ...

Cette stratégie se veut très pragmatique, mais elle repose sur la conviction que les villes jouent un rôle essentiel dans le développement de la société numérique (Veltz et al. 2018 ; Grimaldi et al. 2019).

Bénéficiaire de la présence des acteurs du numérique : Plus de la moitié des entreprises établies dans la ville sont issues du secteur numérique et du conseil aux entreprises, y compris des fleurons internationaux (Capgemini, Orange, Microsoft, Cisco). En collaboration avec des acteurs privés et d'autres autorités locales et écoles spécialisées établies sur son territoire, la ville a démontré que la révolution numérique pouvait apporter des améliorations dans la vie quotidienne de ses parties prenantes.

Embarquer les habitants : Les habitants ont souvent été les premiers à pouvoir tester et adopter les nouveaux services numériques comme les procédures administratives en ligne (dispositif IRIS de guichet unique multicanal), le vote électronique, le paiement du stationnement par SMS, les tableaux noirs numériques dans les écoles, la Li-Fi (Internet par la lumière) au musée, la carte de Vie quotidienne (ludothèque, médiathèque, sports), les points d'accès au Wi-Fi et la fibre optique déployée dans toute la ville. L'outil central est le site « issy.com » qui bénéficie, depuis son lancement en 1996, d'un enrichissement permanent de ses fonctionnalités. Après 24 ans d'existence, le site en est à sa 5<sup>ème</sup> génération.

S'insérer dans une dynamique internationale : Issy-les-Moulineaux s'est activement impliquée dans la coopération et le partage d'expériences avec d'autres villes en participant à des projets européens dans le domaine de l'innovation tels que PoliVisu et

---

<sup>79</sup> <https://www.issy.com/numerique>

Internet of Radio Light (IoRL), mais aussi à travers son réseau de villes jumelées et de partenaires.

... et un territoire de projets numériques au service de la citoyenneté et de l'environnement

La ville à très tôt cherché à utiliser la technologie pour lutter contre le réchauffement climatique, réduire la pollution de l'air, la consommation d'énergie et pour développer de nouveaux modes de transport moins polluants et plus efficaces. Cette préoccupation environnementale est visible par l'engagement dans divers projets :

Le projet IssyGrid, est le premier projet expérimental de *smart grids* en France (2012-2018). Un consortium d'une dizaine d'entreprises, toutes leaders dans leur domaine, emmenées par Bouygues immobilier (Bouygues énergie & services, Bouygues télécoms, EDF, EMBIX, Enedis, Microsoft, Schneider electric, Sopra Steria et Total) a permis à la ville d'apprendre à stocker l'énergie produite localement et à l'utiliser pour effacer, par exemple, les pics de consommation lors des périodes de froids intenses ou de chaleurs extrêmes. C'est le 1<sup>er</sup> réseau de quartier intelligent en France dont le but est de consommer mieux, moins et au bon moment. Transférable à d'autres espaces urbains, il a vocation à être conforté car il préfigure la gestion de l'énergie dans la ville de demain<sup>80</sup>.

Le projet So Mobility<sup>81</sup>, vise à identifier des solutions numériques pour fluidifier les déplacements dans les zones urbaines. L'objectif de Bouygues Immobilier, Cisco, Colas, Transdev et la Caisse des Dépôts est de démontrer que des solutions existent et n'attendent qu'une utilisation à plus grande échelle. Les expériences menées à Issy-les-Moulineaux (tests d'une navette en libre-service, stationnement intelligent en données ouvertes, covoiturage, etc.) démontrent l'utilité de ces nouveaux services.

Le projet Fort d'Issy, lauréat « Smart City » de la COP22, en 2016, est un modèle de quartier éco-responsable et connecté qui marque l'ancrage de la ville sur la haute qualité environnementale. Les équipements et les espaces publics sont tous innovants (école en paille et en bois, piscine Feng Shui, espace d'animation culturelle et numérique équipés de lunettes connectées et du robot Nao) et ouvert sur la nature et les espaces verts (verger de 44000m<sup>2</sup>, jardin partagé, jardin japonais). Les logements neufs sont équipés de la fibre optique et de la domotique et 75% des besoins en chauffage et eau chaude sont couverts par la géothermie). Le quartier est raccordé à IssyGrid et expérimente la mobilité intelligente : parking partagé, suivi en temps réel des bus, voitures électriques en libre-service.

Data Issy consacre depuis 2012 la politique de transparence en ouvrant les données de son budget initial. La ville alimente en permanence son portail ([data.issy.com](http://data.issy.com)) pour démocratiser les données ouvertes. Le portail a été édité et scénarisé avec des cartes, des graphiques, des chiffres clés, des galeries de photos et des vidéos pour le rendre compréhensible par tous. Il permet notamment de visualiser le niveau d'endettement ou de localiser rapidement les principaux postes de dépenses et d'investissement. Un *serious game* permet de comprendre à quoi servent les impôts. Data Issy propose également un agenda ouvert qui répertorie tous les événements de la ville

Protéger les données individuelles et respecter la vie privée : La ville a signé un accord de partenariat avec Qwant (octobre 2018), faisant du moteur de recherche français le moteur

---

<sup>80</sup> <https://www.issy.com/issygrid>

<sup>81</sup> <https://www.somobility.fr>

de recherche par défaut de tous les postes informatiques des agents municipaux, des écoles primaires et des équipements publics de la ville. Qwant Junior devient le moteur de recherche par défaut pour l'environnement numérique de travail (ENT) des écoles primaires de la ville car ce moteur de recherche a été spécialement développé pour les enfants de 6 à 12 ans. Il est sécurisé, adapté au système scolaire, sans publicité et filtrant les contenus choquants et inadaptés aux plus jeunes internautes. La formule a été étendue aux collèges de la ville en septembre 2019.

### Principaux résultats comparés

D'un point de vue comparatif, l'analyse des deux villes permet de mettre en évidence les éléments suivants :

Les critères de la smart city	Dijon	Issy-les-Moulineaux
Processus différenciés de mise en place d'une smart city		
• dispositifs technologiques implantés	À la carte	A la carte
• adaptation des compétences des collectivités territoriales (juridiques, techniques, formation, relation aux citoyens, etc.)	Oui	Oui
• gouvernance adaptative et participative	Oui (-)	Oui
Composition de l'écosystème smart cities		
• parties prenantes impliquées (citoyens, entreprises, coll. Ter)	Oui	Oui
• coopération internationale	Oui	Non
Les cinq enjeux politiques de la smart city		
• égalité des chances	Non	Oui
• liberté et protection des données individuelles	Oui	Oui
• souveraineté territoriale (maîtrise d'œuvre)	Oui	Oui
• sécurité	Oui	Oui
• impact environnemental positif	Oui	Oui
Les enjeux sociétaux		
• articulation entre Data, IA et intelligence collective	Non	Oui
• place et usage de la data y compris dans sa valorisation	Oui	Oui

Les enjeux environnementaux et sociétaux constituent des indices d'évolution vers la *wise city* et de respect des sept principes de la *wise city* selon Woertz (2018)

Critères de la wise city	Dijon	Issy-les-Moulineaux
1. Approche centrée sur les citoyens (inclusion et médiation numérique)	Non	Oui
2. Résilience ajustée à chaque spécificité de territoire	Oui	Oui
3. Technologie calibrée pour l'accroissement du bien-être des citoyens et la réduction de l'impact environnemental (sobriété numérique)	Oui	Oui
4. Interactions entre universités, collectivités territoriales, citoyens, secteur privé (circuits courts)	Oui	Non
5. Place des collectivités territoriales dans l'instauration de la confiance et la transparence (acteurs de confiance)	Oui	Oui
6. Développement des Fab labs et autres tiers-lieux (co-working, living labs, etc.) pour explorer des solutions innovantes (technologiques ou pas) issue de l'exploitation de la Data	Oui	Oui
7. City branding vis-à-vis des citoyens, entreprises, starts-ups, international.	Branding international faible	

## Conclusion

Chaque ville qui s'engage dans la *smart city* a ses propres priorités.

Issy-les-Moulineaux est une ville pionnière qui a très tôt compris l'enjeu du numérique pour une ville. Sa stratégie numérique a eu pour moteur la volonté de faciliter la vie et les démarches des citoyens et des entreprises en développant une e-administration. Le pragmatisme et le mode expérimental ont permis de tendre vers la *smart city* en embarquant les parties prenantes localisées et en reconfigurant l'espace urbain pour générer un écosystème local attractif. Si le partage des missions entre la ville, les entreprises et les citoyens est à l'œuvre, l'engagement vers la *wise city* reste à confirmer.

Dijon est entrée plus tardivement dans la logique numérique mais en a fait le fixateur de ses ambitions à long terme. Au départ, la *smart city* s'est adossée à une vision économique (économies d'énergie et de maintenance) et à des défis opérationnels (moderniser les infrastructures). Dijon a choisi d'investir dans la modernisation de l'éclairage public pour ensuite, par effet de courbe d'apprentissage, investir la gestion de l'eau, des déchets, etc. La stratégie a évolué de l'informatisation et intégration des services publics municipaux vers la prise en compte des usages différenciés et du potentiel offert par la valorisation de la Data (énergie, mobilité, innovation). Le processus engagé à l'horizon 2050 vise la ville sobre, inclusive et résiliente.

Les éléments de portée plus générale sont :

- La *smart city* ne relève pas d'une offre standardisée mais du sur mesure avec une priorité accordée aux entreprises françaises.
- Les villes s'engagent dans une logique « problème-décision-solution-résultats » de proximité et de nature expérimentale qui oblige à recomposer le système d'acteurs en place.
- Les moteurs du changement sont les collectivités territoriales et les grandes firmes fournisseuses et gestionnaires de services urbains (fluides, énergie, transports, TIC, etc.).

## VII- Resilience, tourist destination and governance: an analytical framework.

---

Fabry N., Zeghni S. (2019), Resilience, tourist destination and governance: an analytical framework, in Cholat F., Gwiazdzinski L., Tritz C., Tuppen J. (éditeurs), *Tourismes et adaptations*, Grenoble, Elya Editions, pp. 96-108, ISBN : 9791091336123. hal-02070497

---

### Texte intégral publié

#### 1. Introduction

Tourism destinations are facing numerous crisis caused by climate change, natural disasters, economic recession, political instabilities, internal turmoil and terrorism (Dahles and Susilowati 2015, Paraskevas, Altinay, McLean, & Cooper 2013). These crises affect considerably inbound tourism flows and consequently the tourism industry. The first aim of literature was to understand the way destinations managed the crisis and the way tourism actors respond to a crisis (Hystad & Keller 2008; Laws & Prideaux 2005). A second aim was to understand how the tourism industry recovers after a crisis (Ndlovu & Heath 2011) including the small tourism actors in developing economies (Dahles and Susilowati 2015) and their ability to find an alternative business (Williams & Vorley 2014). By raising the idea that destinations are vulnerable to crisis, these authors pave the way to resilience.

Resilience refers to the “ability of a system to maintain its identity and adapt its essential structure and function in the face of disturbance” (Orchiston and al. 2016:145). They are competing definitions of resilience. In mechanics and physics, resilience “describes the stability of materials and their resistance to external shocks” (Davoudi 2012:300). In psychology, it is an individual adaptation process that enables a person to cope with difficulties and overcome adversity (Buikstra and al. 2010). In regional studies, it is “the ability of a region to anticipate, prepare for, respond to and recover from a disturbance” (Foster 2012:29). In economics, resilience is the capacity to reduce “the vulnerability of economies to crises and strengthening their capacity to absorb and overcome severe shocks while supporting strong growth” (OECD 2015). This diversity of definitions should no more be a debate. Priority should instead be given to the way Resilience is used (outcome, process, property). It is employed in various contexts (history, culture, economic development), different timing (before, during, after the crisis), and numerous locations and scales (MacAskill and Guthrie 2014).

Tourism resilience or resilience applied to tourism is the “ability of social, economic or ecological systems to recover from tourism induced stress” (Tyrell and Johnson 2008:16). In the literature, tourism resilience is first considered as a way to improve sustainability after an ecological or environmental disaster and offers an alternative to sustainable development (Lew 2014; Dahles and Susilowati 2015), even if the term could become a buzzword (Davoudi 2012). Whereas sustainable development aims at anticipating a shock in particular fields, resilience aims at bringing an answer to an expected or unexpected shock that is expensive in its direct and indirect impacts and assets losses (Hallegate 2014).

The link between tourism and resilience has been developed more on case studies than on theoretical constructs (Lew 2014). Progressively the resilience shifts from a strictly ecological point of view to climate and environment changes and sustainability (Luthe and Wyss 2014, 2016; Scott and al. 2016; Tsai and al. 2016; Tsao and Ni 2016; Lew and al.

2016). Pushed by some natural disasters in highly touristic areas, the literature turned to analyze disasters and risk/crisis management at a community (Biggs and al. 2012; Hall 2010) or a destination level (Cochrane 2010; Larsen and al. 2011). More recently, resilience is used to help the local actors to plan the touristic development (Simmie and Martin 2010) and to organize the transition towards sustainable development. Moreover, resilience is also applied to organizations and individual businesses in tourism (Dahles and Susilowati 2015) and gain in quantitative approach (Orchiston and al. 2016). The resilience of tourism organizations relies on firm's adaptation and innovation abilities.

The link between resilience and tourism destination is a significant issue because disturbances are diversifying and not exclusively connected to ecology, climate, and natural environment. Political crises, sanitary disaster, terrorist attacks, industrial risks, digital economy and its blurring effects on tourists behaviors so as knowledge development have to be seriously considered as "shocks" (Paraskevas and al. 2013). The destination appears to be a significant level to observe resilience and the best way to put into practice resilience-based governance relying on resources and knowledge creation.

This chapter tries to specify, in a theoretical way, the link between resilience and tourism as well as the methods of resilience-based governance of a destination. Resilience does not only concern sustainable development (climate, biodiversity, etc.) but social and environmental changes (income disparities, fiscal imbalances) and technological changes (digital economy). In a first point, we will discuss the concept of resilience. We will see that being resilient is not a statute but a frame of mind. This point of view will apply to tourist destinations. In a second issue, we develop the concept of resilient-based destination and introduce an accurate and original reading in term of resilience-based governance of a tourist destination.

## **2. Resilience: an emerging concept in destination management**

The typology we present gives content to the term of resilience (2.1), but the question we need to answer is whether or not resilience a new concept is (2.2) and why it seems entirely suitable for destination management (2.3).

### **2.1 Typology of resilience**

From the literature, we distinguish four categories of resilience starting with disciplinary resilience and ending with systemic one (Table 1). The first and narrower resilience, called engineering resilience, is seeking status quo preservation and is a way to return and recover a former equilibrium without adaptation (Pisano, 2002). The second definition, the ecological resilience (Pimm 1984), is rooted in ecology and linked to the stability of the ecosystem and its ability to prevent, manage, recover and absorb shocks (fire, pollution, etc.). It measures the vulnerability of a place, and it is an alternative paradigm for sustainable development. The third definition, the social-ecological resilience, focuses on interactions within a social system and its capacity to continually change (Berkes and Ross 2013). The system escapes from the necessity to return to equilibrium. Resilience is seeking for adaptive capability, learning and innovation capabilities in a context of dynamic interactions. Resilience focuses on planning and resources management within a dynamic system. Davoudi (2012) adds a fourth category, the evolutionary resilience, which concerns the social world and its ability to live in a complex and continuously changing world. As far



as resilience embraces a more systemic functioning, capabilities and complexity become crucial elements. To catch the complex nature of the resilience, the concept of panarchy is often used to insist on cross-scale interactions (Becken 2013; Gunderson and Holling 2002; Pisano 2012) and the necessity to pay attention simultaneously to all levels.

**Table 1: A four-type resilience**

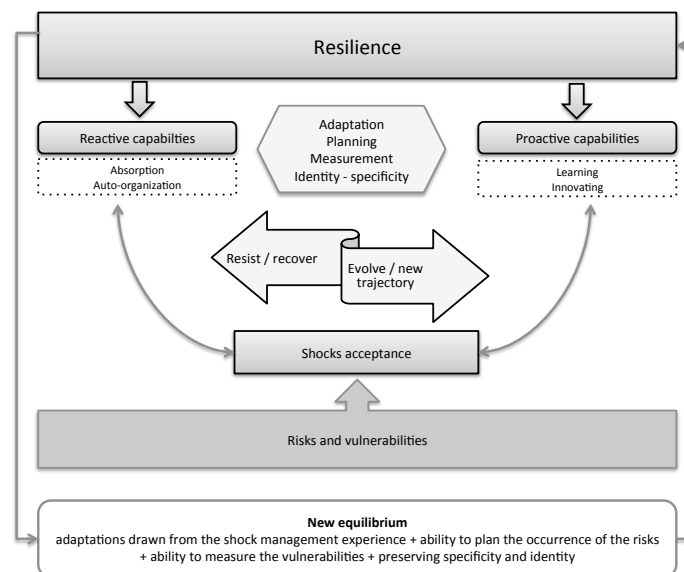
Resilience	Focus on	Oriented	Aims	Action
Engineering	Stability	Status quo	Return to equilibria	Survive
Ecological	Natural world	Sustainability	Preserving resources	Survive
Social-ecological	Social world	Planning	Resources management	Adapt, adjust
Evolutionary	Social world	Decision, sense-making	Assets management & new trajectories	Adapt to complexity and constant change

Sources: authors according to Davoudi (2012); Pisano (2003), Folke (2006).

## 2.2. Evolutionary resilience: a concept to challenge complexity

When resilience focuses on social and systemic interactions, it is understood as a process and relates to the capacity of adjustment and adaptation to overcome vulnerability linked to conflicts, terrorism, climate change, natural disasters, financial and fiscal imbalances, excessive urbanization, income disparities, aging populations or technological changes. By extension, resilience refers to the ability of a socio-economic system to cope with disturbances, to absorb exogenous and endogenous shocks, to adapt its organization, to shape change via constant innovation and learning (Hudson 2010). Resilience is about choices, adaptation, recovery, renewal and “emergence of new trajectories” (Folke 2006) in a complex, volatile and changing world. As Figure 1 shows, resilience is embedding reactive capabilities (absorption and auto-organization) so as proactive ones (learning and innovating) and considers acceptance of shocks as a fundament.

**Figure 1: Resilience as a frame of mind**



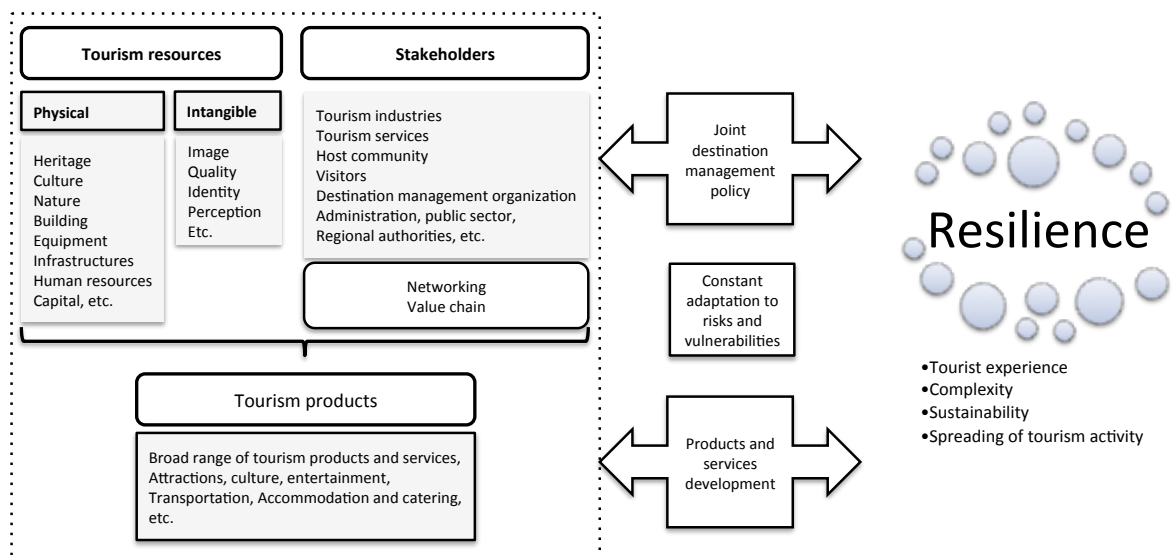
Source : authors

### 2.3. Evolutionary resilience: a concept to challenge destination management

In a tourist's point of view, a destination is a physical space in which he spends its working or leisure time away from his home for at least one overnight (UNWTO 2016). In our concern, a destination is a complex system that articulates various stakeholders seeking to develop a set of natural, cultural, built and intangible resources within physical and administrative boundaries (Figure 2). A destination is a network of actors more or less articulated, dependent upon them in a political, economic, technological, environmental, cultural and social system.

For a destination seen as a complex and collaborative system, resilience it a suited concept that seeks to address constant and massive change rather avoid it. The type of resilience we need to mobilize is the evolutionary one. To cross various levels (individual/collective; local/regional), a destination needs to set up the condition of resilience-based governance.

**Figure 2: Destination as the fundamental unit of analysis**



Sources: authors

### 3. Resilience-based governance for destinations

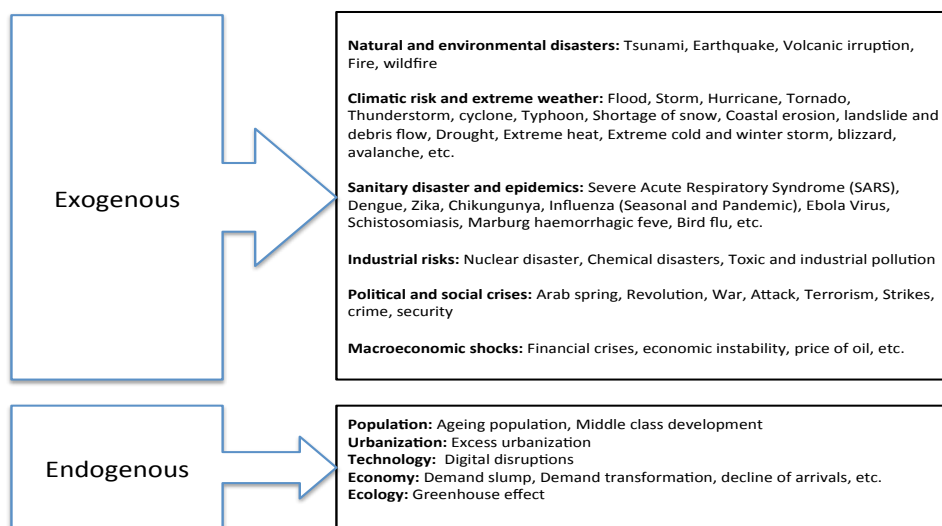
Different external or internal shocks can involve a decline in tourist arrivals, impacting income and livelihoods (3.1). Making a destination resilient requires substantial involvement of each stakeholder (3.2). We need then to understand how the resilience-based governance develops reactive and proactive capabilities to address changes rather than avoiding it (3.3).

#### 3.1. Resilience to what?

The shocks a destination may encounter are tremendously various. Using second-hand data analysis research method, we did an extensive literature review based on academic journals, international institutions reports, and the Internet to collect examples of shocks. As

far as academic journals are concerned, we collect 2878 papers from various Databases such as Business Source Complete (70 papers), JSTOR (104 papers), Springer Online (1822 papers), Taylor & Francis (508 papers) and Web of Knowledge (374 papers). The keywords we used to collect paper where “resilience” and “tourism” for the period 2003-2017 and we only selected paper in English with full content access. Reports freely available on the Internet come from International institutions such as the United-Nation and the World Bank. We have also explored some resilience research groups website such as Stockholm Resilience Center. From this material, we made a classification to built a typology. Indeed, we observed that most of the shocks analyzed by the authors are published in Reviews in the field of Ecology and sustainability and are linked to nature and environment and have atmospheric, geologic, or hydrologic origins. However, recent evolutions show that medical, economic, political and geopolitical shocks have considerable impacts on destination’s attractiveness so as technological and social ones.

**Figure 3: Typology of shocks**



*Source: compilation made by authors from various international and national institutions, academic papers and Internet.*

To overcome the massive amount of publications, we decide to classify the subjects of the papers by categories of shocks and exclude the geography of risks. As developed in Figure 3, we obtained eleven categories: natural and environmental disasters, climatic risk and extreme weather, sanitary disaster and epidemics, industrial risks, political and social crises, macroeconomic shocks, population, urbanization, technology, economy, and ecology. Secondly, we observed that all these categories belong to two families of origin: exogenous or endogenous. Most of the shocks are exogenous and hard to predict, but some of them are endogenous and more predictable in the long run. This methodology gives us the opportunity to focus less on individual cases studies (or success/failure stories) than on the categories of shocks a destination may have to consider (Fig.3).

### **3.2. Making a destination resilient**

Resilient-based governance is a coordination process of various actors that are independent of central power and acting at different levels in response to observed or expected changes and their impacts. As shown by Baggio and al. (2010) or Zeghni (2015), governance of destination is organized through multiple levels. Adaptive governance relies on embedded polycentric institutional arrangements (Ostrom 1996). Such governance relies on networks that connect stakeholders at multiple organizational levels. It also relies on collaborative, flexible and learning-based approaches or adaptive destination co-management. Such governance process may generate self-organization and cross-scale linkages among stakeholders and may achieve better outcomes than decentralized, centralized or hierarchical governance systems in an uncertain environment (Pechlaner & Innerhofer 2018).

Reactive capabilities use the resilience to pursue the destination management and to make acceptable what is not. In the short term, they depend, on the one side, of the destination's resistance and, on the other one, on its self-organization capacity. Proactive capabilities participate in a profound political renewal to ensure the effectiveness of the destination's sustainable transition. In the long run, it makes possible to limit the potential damages and losses related to significant disturbances. Besides, disturbances create new opportunity to reinforce the destination via learning. The improvement of the adjustment processes enables the destination to fork or to prevent future catastrophes. The aim is to ensure the destination's survival by integrating the disturbances into its development path. In that case, resilience aims at transforming destination to improve its performances and to ensure its survival under changing conditions. The resilience mechanism rests simultaneously on the mobilization of learning and adaptive capabilities to evolve and improve its structures in the long run.

### **3.3. Governance in a resilient destination**

To study multilevel governance system in a resilient destination, we have to consider issues of change and stability, adaptation and design, hierarchy and self-organization. Some more flexible governance process as network governance, public-private partnerships, self-organization, are more efficient in a complex world. These new forms of destinations' governance rely on decentralization, self-regulation, and participative deliberation system. We propose to add a third type of governance model, the "adaptive, deliberative and reflexive governance." Adaptive governance aims to build capabilities based on past experiences and a commitment to social learning. It consists in self-organization and self-enforcement of networks of stakeholders involved in a flexible, collaborative and learning-based process to develop destinations. Reflexive governance, according to Voss & Kemp (2006, p.4) "refers to the problem of shaping societal development in the light of the reflexivity of steering strategies - the phenomenon that thinking and acting with respect to an object of steering also affects the subject and its ability to steer. (...) Reflexive governance thus implies that one calls into question the foundations of governance itself, that is, the concepts, practices and institutions by which societal development is governed, and that one envisions alternatives and reinvents and shapes those foundations." Table 2 gives a summary of the different approach to governance. In a complex world, an efficient governance system for the destination should recognize the multiplicity of actors, networks,

spaces and scales. It has to take into account the importance of particular political histories and cultures.

**Table 2 – Comparing Governance approach**

	Governance Top down	Networked governance	Adaptive, reflexive, deliberative governance
Stakeholders	Distinct stakeholders Bounded destinations	Multiple actors, scales and spaces interaction and networking within space or scales and between them	Shifting solidarities and interdependencies, institutions renegotiated through adaptation and deliberation; marginal, transient and inter-institutional spaces.
Tools	Formal rules, formal relations between actors Planning, technical and scientific approach to risk management Hierarchy, expertise	Informal rules, relationship based on interactions and learning, path dependency, network power	Adaptation and deliberation process Multiple knowledge and multiple expertise sources, co-construction

Sources: according to Zeghni (2015)

Academic literature shows the necessity of a new form of governance more adapted to the complexity. Case studies show that there are many difficulties in establishing adaptive governance (Innerhofer & al. 2018; Oteros-Rozas & al. 2015). Nevertheless, we consider the adaptive governance as a modern way to build a resilient destination, even if such governance relies more on theory than on practice. If it enters in practice, it is at an experimental level. As Djalende and al. (2011) stressed such governance is in need of intense stakeholders' participation, cross-scale institutional linkages, and long run planning to cope with uncertainty and abrupt change. Resilience to a choc, whatever its origin, will depend on the ability of the destination to self-organize, learn and adapt (table 3).

Adaptive governance is a process in constant evolution, and the gap between theory and real life can be critical especially when individual interests are at stake.

**Table 3 – Few example of adaptive governance by resilient destination**

<i>Olympic Games Paris 2024 Observatory</i>	To anticipate the implications of the OG for the destination in a long-run perspective. The University Paris-Est Marne-la-Vallée (France) and the French Olympic Organization Committee have set up in February 2018 this observatory to anticipate impacts for the Paris Region's stakeholders.
<i>"No Tourist" Movement in Barcelona, Dubrovnik, Berlin, Venetia, etc.</i>	Destinations may face hospitality problem because inhabitants do not accept to be less considered than tourists or to be excluded from the city centers by Airbnb. A resilient way to maintain de destination's attractiveness is to make the place more inclusive for inhabitants.
<i>Villages Nature, Val d'Europe (France)</i>	Once new projects are decided, the local population implication before the launching of the project may be an essential element for acceptation. This new sustainable resort has been carefully managed by including experts but also inhabitants long before the de building of the resort.
<i>Tourism clusters</i>	The creation of tourism Clusters once efficiently in work makes a destination more resilient by enhancing collaboration, interactions, and knowledge development. A cluster is an interface dealing with complexity.

Sources: authors

#### **4. Conclusion**

This chapter stimulates new and essential questions. Resilience gains in explanatory power if we skip from resilience applied to specific fields to a systemic resilience. This shift puts forward the governance of a destination. A resilient destination can build and achieve resilience, which is necessary to increase inbound tourism, to ensure flexibility, transition, innovation, and to build a new trajectory for a renewed attractiveness or image. The resilience of a tourist destination is the ability of the stakeholders to accept shocks, which rely on planning and anticipation and responsiveness. It is simultaneously a decentralized process and collective response. The decentralized process is offering several answers, while a collective response is ensuring flexibility for the development of the required capacity (Folke & al. 2005, Becken 2013). In fact, a resilient-based destination is a learning destination. This point merits to be deepening in future research.

## VIII- Le tourisme de l'ère Post-Covid : entre changement de paradigme, résilience et intelligence.

---

Fabry N. (2021) – portage de projet - Le tourisme de l'ère Post-Covid : entre changement de paradigme, résilience et intelligence, Appel à projets colloque Org&Co – Février 2021 / Mai 2022, LASCO – Mons, « Le monde « d'après » au prisme des communications organisationnelles Développer collectivement une recherche engagée à visée transformative ». Accepté par le comité d'organisation

---

**Projet :** Le tourisme de l'ère Post-Covid : entre changement de paradigme, résilience et intelligence.

**Objet :** Comprendre et observer les capacités transformatives de l'intelligence (collective, territoriale et numérique) pour un territoire à vocation touristique.

**Contexte :** S'il y a un secteur d'activité qui doit « changer de voie » (Morin et Abouessalam 2020) c'est assurément le tourisme. En effet, la crise sanitaire de la Covid-19 a touché ce secteur de plein fouet. Il a connu un assèchement immédiat et simultané de la demande (fermeture des frontières, confinements, etc.) et de l'offre (fermetures administratives des restaurants, bars, musées, salles de spectacles, stades, remontées mécaniques, etc.). Ce choc, de nature exogène (virus) et aux ramifications mondiales, est sans précédent (Sigala 2020). Il soulève de nombreuses interrogations qu'il semble pertinent de traiter dans le cadre de cet AAP.

L'ère post-Covid va-t-elle engendrer une rupture majeure, un changement de paradigme, une « métamorphose » (Latour 2021) au point que le tourisme « d'après » ne sera pas comme celui « d'avant » ? Cette crise n'offrirait-elle pas l'occasion de corriger les excès de la mondialisation des voyages (tourisme de masse, surtourisme) ? Si le débat est ouvert (Gretzel et al. 2020 ; Gursoy et Chi 2020), quelques signaux peuvent être mis en avant pour ouvrir une perspective de changement. L'envie de voyager persistera dans le monde « d'après » mais il est fort à parier que progressivement, au tourisme de masse, d'autres pratiques vont s'imposer : plus d'entre-soi (clans familiaux, groupes d'amis), moins d'interactions avec les « inconnus », importance de la dimension sanitaire et sécuritaire dans les choix de localisation, retour des mobilités décarbonnées (dont le train), plus d'écoresponsabilité, de durabilité, de circularité, d'inclusion et probablement plus d'interactions avec le secteur de la santé et du bien-être (Ateljevic et al. 2020 ; Benjamin et al. 2020 ; Fabry et Zeghni 2020a/b ; Lapointe 2020, Mugnier 2020, Stankov et al. 2020). D'aucuns envisagent des pratiques alternatives (Cave et Dredge 2020) voire vantent le retour au localisme et au « staycation » (Tomassini et Cavagnaro 2020).

Penser le tourisme « d'après » met en avant l'importance de la résilience des territoires et des acteurs (Gössling et al. 2020 ; Hall et al. 2020) non pas pour revenir à « l'avant » mais pour absorber la crise et repartir sur des bases renouvelées axée sur l'inclusion, la durabilité, la responsabilité (Galvani et al. 2020 ; Hall et al. 2020). Si la résilience des destinations touristiques est relativement bien abordée notamment lors de catastrophes naturelles (tsunami, incendies) ou socio-politiques (mouvements sociaux, guerres), la résilience adaptative l'est beaucoup moins (Fabry et Zeghni, 2020c). Par ailleurs, si nombre d'auteurs interrogent l'après-Covid (Trembaly-Huet 2020, Niewiadomski 2020), peu raisonnent en

termes d'intelligence. Nous pensons que l'intelligence, notamment l'intelligence collective et l'intelligence territoriale, offre des capacités adaptatives et transformatives pour le tourisme et les territoires touristiques.

Dans ce projet, il s'agit notamment d'explorer :

- Les nouvelles pratiques touristiques à l'œuvre et la réponse des organisations touristiques et culturelle ;
- La façon dont les territoires touristiques vont ajuster leur communication pour attirer moins de « touristes » et plus de « voyageurs » en quête de sens;
- Le rôle du numérique dans cette transformation, notamment les data numériques touristiques et les expériences adossées au numérique;
- L'étude critique des discours pour comprendre qui construit ce discours sur le tourisme de demain.

En fait, ce monde touristique de « demain » passe par l'étude des territoires, l'étude des comportements, l'étude des outils mais indéniablement aussi par l'étude des discours émanant tant des professionnels du tourisme que des « académiques » (Blanchet 2020).

**Méthode projetée** : Dessiner les contours du tourisme post-Covid ne peut se faire indépendamment d'une démarche pluridisciplinaire (management, info-com, économie, etc.) et collaborative (Design thinking). Il s'agira notamment de :

- Cartographier l'écosystème touristique et observer les interactions et les mutations en cours de cet écosystème ;
- Conceptualiser grâce à la mobilisation de deux notions : résilience adaptative (territoires, acteurs) et intelligence des territoires et de ses parties-prenantes (*smart destination, smart tourism, smart tourist*).
- Mener une recherche-action sur plusieurs terrains différents pour comprendre la complexité en différents contextes.
- Explorer la représentation médiatique de la presse professionnelle spécialisée en tourisme pour identifier la construction des discours et les dimensions qui composent le tourisme de « demain ».

**Chercheur.es impliqué.es :**

FABRY Nathalie (porteur de projet) Dicen-Idf, Université Gustave Eiffel ; BOURRET Christian, PR, Dicen-Idf, Université Gustave Eiffel ; ZEGHNI Sylvain, LVMT, Université Gustave Eiffel ; AIDI Naïma, Doctorante, Dicen-Idf, Université Gustave Eiffel ; BLANCHET Cyril, Doctorant, Dicen-Idf, Université Gustave Eiffel

**Parties prenantes** : Territoires : différents territoires touristiques (urbains, péri-urbains, de montagne, balnéaire, ruraux). Nous proposons d'aborder dans un premier temps le Val d'Europe, terre d'accueil d'Eurodisney SCA (2 parcs Disney) qui doit totalement repenser sa dépendance au tourisme de loisirs. Acteurs du tourisme : hôteliers, voyageurs, institutionnels, DMC, structures d'accueil, etc. Étudiants de Master 2 mention « Tourisme » et « Intelligence économique » dans le cadre de leurs mémoires de fin d'études et de leurs séminaires de recherche.



## **IX- La gestion intelligente des destinations tirées par les émotions et les small data**

---

Fabry N. et Zeghni S. (2021), La gestion intelligente des destinations tirées par les émotions et les small data, Journée d'études « Progression des usages : du tourisme innovant au smart tourisme », 1<sup>er</sup> avril 2021, Dicen-Idf.

---

### Texte inédit en support de la présentation

#### **Introduction**

Les applications mobiles destinées aux visiteurs constituent des interfaces numériques qui contribuent à modifier le mode de valorisation de la destination et participent à la qualité de l'expérience du visiteur. L'objet de cette communication est de poser les bases théoriques et fonctionnelles (mais non opérationnelles) de l'usage par une destination d'une application axée sur l'émotion. Si l'émotion est au cœur de l'expérience touristique (Aho 2001, Bastiaansen et al. 2019, Knobloch et al. 2017, Tussyadiah 2014), elle est peu envisagée comme élément de valorisation de la destination.

Traditionnellement, les applications favorisent l'accès à l'information, aux produits et services numériques. Elles peuvent également soutenir les activités créatives et les talents locaux. Il est rare qu'elles permettent d'associer aux lieux, grâce à la géolocalisation, des émotions, des moments de vie et des valeurs portées par les résidents.

Cet article explore, d'un point de vue théorique, la frontière entre expérience et émotion et la façon de fixer et communiquer l'émotion (Bakhtiyari et Husain 2013, Gauducheau 2008, Hosany et al. 2020). D'un point de vue fonctionnel, il interroge les éléments à prendre en compte pour exprimer/mesurer l'émotion (Halté 2016, Klonsky et al. 2019) et pour exploiter les *small data* issues de l'application en vue de la valorisation du territoire.

L'originalité réside dans le fait que les résidents co-crésent et co-valorisent la destination par le biais d'un dialogue numérique avec les visiteurs. En favorisant le partage d'émotions des résidents avec les visiteurs, le tourisme s'adosse à une dynamique plus inclusive.

#### **L'émotion au cœur de l'expérience touristique**

Dérivée des travaux de Pine et Gilmore (1999), l'expérience touristique est un sujet en soi largement traité dans la littérature académique. Il n'est pas dans notre intention de revenir sur cette littérature qui interroge notamment le design de l'expérience (Tussyadiah 2014), le statut de l'expérience en tant que concept (Vergopoulos 2016), processus (Aho 2001), ou comme élément fixateur d'un marketing expérientiel (Knobloch et al. 2017). L'expérience est composite. Parmi les divers éléments constitutifs identifiés par Bastiaansen et al. (2019) on trouve l'attention, l'implication, l'engagement, l'immersion, l'absorption cognitive et l'émotion. Skavronskaya et al. (2017) pour leur part associent à l'expérience la conscience et pleine conscience, l'attention, la mémoire, les sentiments, les émotions et un schéma cognitif. Nous considérons que l'émotion donne à l'expérience son caractère mémorable et, de ce fait, est au cœur de l'expérience touristique contemporaine. Après avoir explicité la notion d'émotion (1), nous verrons que pour une destination touristique, être en mesure de

fixer l'émotion des visiteurs et de communiquer autour de l'émotion peut contribuer à la rendre attractive (2) au point de considérer l'émotion comme nouvelle frontière de la valorisation de la destination (3).

### Qu'entendre par émotion ?

D'un point de vue étymologique, l'émotion tire sa racine du latin *motio* « mouvoir » et de « émouvoir ». Elle a longtemps été associée à un « trouble moral » ce qui en fait un objet particulièrement étudié par les sciences cognitives et la neuropsychologie (Moyle et al. 2019). Au sens figuratif, l'émotion se ressent individuellement ou collectivement au point de générer un mouvement, un transport. Une émotion s'éprouve, se ressent, génère des sensations et des sentiments. Selon le degré de sensibilité et de réceptivité des individus et selon les circonstances, l'émotion peut être forte, aiguë, intense, douloureuse, heureuse, poignante, sentimentale, etc. Longtemps refreinée et jugée sentimentaliste, l'émotion est une modification totale de « l'être-dans-le-monde » (Sartre, 1939, p. 66). L'émotion peut être d'origine esthétique, artistique, littéraire, musicale, spirituelle, culturelle. C'est cette richesse informationnelle et sentimentale qui intéresse le tourisme tout comme son contenu expérientiel. Pour Gauducheau (2008, p. 390), « *l'émotion est une réaction complexe de l'individu face à un état de l'environnement ou un évènement.* ». L'émotion a été associée dans la littérature à diverses pratiques touristiques tels les festivals, le shopping, les parcs de loisirs, la visite du patrimoine, l'aventure (Hosany et al. 2020).

Les émotions imprègnent les expériences des visiteurs et guident leurs réponses aux stimuli externes, affectant leur attitude, leur comportement et leur mémoire. Les émotions sont des "*fleeting phenomena rather than stable attributes of an individual that come and go with the ebb and flow of daily life*" (Kuppens, 2015 p. 297).

Les expériences touristiques sont façonnées par les émotions (Kim et Fesenmeier, 2015 ; Volo, 2016) et elles contribuent à la création d'un souvenir durable, influençant ainsi le comportement futur et les choix de voyage. Utilisées par les individus pour évaluer leur intérêt à répéter certaines expériences, les émotions sont également partagées avec d'autres par le biais de *storytelling*, devenant ainsi de puissants facteurs de motivation du comportement futur pour soi et pour les autres. Fugaces mais puissantes, les émotions sont associées aux expériences passées des individus. Ainsi, la direction et la force des réponses émotionnelles aux stimuli peuvent différer considérablement d'un touriste à l'autre, entraînant une variété de réponses.

L'émotion, du point de vue du tourisme, est souvent étudiée aux diverses étapes du cycle de décision « avant – pendant – après » le voyage (Li et al. 2014, Hosany et al. 2020). Avant le voyage donc lors du choix d'une destination, l'image peut générer une émotion positive mais cette dernière est passive et projetée, souvent du fait d'un marketing de destination. En revanche, une fois sur place, l'émotion devient une réponse « active » à un vécu du visiteur. L'émotion se décline, à ce stade, au pluriel. C'est la raison pour laquelle nous pensons que, du point de vue de la destination, les émotions générées pendant le voyage et alimentées après le voyage colorent l'expérience et en font un moment mémorable (ou pas) qui donnera lieu à une revisite (ou pas) ou à une recommandation (ou pas) auprès du cercle d'amis. Un visiteur qui associe à une destination des émotions positives et affichera sa satisfaction en retirera une expérience positive. Il aura des chances d'être fidèle à cette destination.

Par ailleurs, lier émotion et expérience invite à ne pas réduire l'expérience à un produit

acheté auprès de prestataires touristiques et ainsi rendre le visiteur plus proactif (Knobloch et al. 2017). Cela permet également d'associer à l'expérience non seulement une dimension sentimentale, affective mais aussi du sens, du partage et de la connaissance.

### Fixer et communiquer l'émotion

D'un point de vue méthodologique, comment capter et communiquer l'émotion du visiteur ? La méthode de mesure généralement utilisée pose problème car elle emprunte beaucoup à la psychologie (Hosany et al. 2020).

En effet, de nombreuses études, notamment en psychologie et en neuro-marketing, explorent les neurotransmetteurs à la source de l'émotion via les stimuli visuels activés lors de tests, d'électroencéphalogrammes et/ou de questionnaires (Bastianen et al. 2016, Moyle et al. 2019, Klonsky et al. 2019). Ces analyses se scindent en deux catégories, celles qui cherchent à appréhender la relation entre le stimuli et le comportement (approches comportementalistes) et celles qui explorent le processus mental à l'œuvre entre le stimuli et le comportement (approches cognitives). Dans ces approches, l'émotion est mesurée et le lien entre émotion et destination est établi sur la base d'images ou d'échelles d'appréciation, que les individus testés connaissent ou pas la destination. De ce fait, le lien entre émotion et expérience n'est pas lié à une présence sur site ni à des interactions socio-culturelles localisées. Il est basé sur les émotions pré ou post visites, ce qui pose dans ce dernier cas un problème de distorsion de mémoire et de reconstruction de l'émotion. Par ailleurs, cela pose la question du lien entre émotion et connaissance. Il nous semble que l'émotion ne peut être envisagée comme une variable indépendante sans lien avec le lieu visité. Capter une émotion, ne se résume pas à la mesurer sur une échelle de valeurs.

Par exemple, Hosany et Gilbert (2010) ont développé, au moyen de deux études empiriques, l'échelle DES (Destination Emotion Scale). L'échelle DES mesure la diversité et l'intensité des expériences émotionnelles des touristes à l'égard des destinations. Les auteurs ont suivi un processus rigoureux pour développer l'échelle d'émotion de destination, conformément aux lignes directrices conventionnelles. Les données de la première étude ont été recueillies en face à face auprès de 200 Britanniques. Les répondants devaient évaluer l'intensité de leur expérience émotionnelle à l'égard de la destination qu'ils avaient visitée (par exemple, "*J'ai ressenti un sentiment de plaisir*"). Une analyse factorielle exploratoire avec rotation Varimax a initialement identifié une mesure à 3 dimensions de 23 items et après avoir établi l'unidimensionnalité, l'échelle a été réduite à 15 items. Les trois dimensions du DES sont : (1) la joie (gaieté, plaisir, joie, enthousiasme et ravissement) ; (2) l'amour (tendresse, amour, attention, affection et chaleur) ; et (3) la surprise positive (étonnement, surprise, fascination, inspiration et surprise). Les coefficients alpha et les fiabilités composites dépassent les normes recommandées.

Dans la deuxième étude, Hosany et Gilbert (2010) ont examiné la dimensionnalité et la validité du DES. En utilisant les lignes directrices recommandées par Dillman (2007), les données ont été recueillies par le biais d'une enquête postale dans une ville située dans le sud-est de l'Angleterre, au Royaume-Uni. La taille de l'échantillon pour la deuxième étude était de 520 répondants. Une analyse factorielle de correspondance (AFC) a été utilisée pour établir la validité conceptuelle de l'échelle d'émotion à destination. En outre, des analyses de régression multiple effectuées sur les données avec les dimensions de l'émotion comme variables indépendantes, la satisfaction et l'intention de recommander

comme variables dépendantes, confirment la validité prédictive de l'échelle. Bien que l'AFC montre que la mesure de 15 items présente de solides propriétés psychométriques, il est nécessaire d'obtenir des preuves supplémentaires de la validité de l'échelle. La validité est le degré auquel une construction atteint une signification empirique et théorique. La littérature identifie six critères pour atteindre la validité des concepts : i) validité du contenu, ii) unidimensionnalité, iii) fiabilité, iv) validité convergente, v) validité discriminante et vi) validité nomologique (Garver et Mentzer 1999 ; O'Leary-Kelly et Vokurka 1998 ; Ping 2004).

En outre, dans l'étude de Hosany et Gilbert (2010), l'échantillon était limité à une seule culture (les ressortissants britanniques). Pour faire progresser les connaissances, Steenkamp et Burgess (2002) soulignent la nécessité pour les chercheurs de tester de nouvelles échelles dans différents pays/environnements, établissant ainsi la validité externe. La validité discriminante de l'échelle a été évaluée en utilisant l'attachement à un lieu, un concept théoriquement lié mais distinct (Scannell et Gifford, 2010). L'attachement à un lieu est conceptualisé comme le lien émotionnel entre un individu et un cadre spatial particulier (Williams et al., 1992). Les relations des personnes avec un lieu peuvent représenter un éventail d'émotions positives allant de l'amour au contentement (Manzo 2005).

Si on abandonne la mesure pour l'observation, Internet et les réseaux sociaux semblent des vecteurs capables de fixer les émotions et de faciliter la communication donc les interactions sociales autour des émotions. L'émotion manifeste l'état mental du visiteur qui lorsqu'elle est exprimée sur les réseaux sociaux appelle des réactions en retour et contribue à renforcer les liens sociaux. Une façon de capter cette émotion est de chercher dans la tonalité des posts, des photos et des messages, la nature des émotions de ce qui est perçu et vécu par le visiteur en réalisant une analyse de corpus verbal et non verbal.

A l'ère du numérique, une autre façon de procéder est de se focaliser sur l'usage des émoticônes pour exprimer les émotions, un état d'esprit ou encore un ressenti. Une émoticône est une représentation conventionnelle d'une émotion à travers d'un caractère d'imprimerie ou d'une image qui se substitue à l'expression verbale. Comme le souligne Halté (2016, p. 442), « *Les éléments subjectifs susceptibles d'être indiqués par les émoticônes peuvent être par exemple une émotion, une attitude, voire une instruction pragmatique.* » D'abord circonscrites aux ASCII<sup>82</sup> exprimant des *smileys*, elles sont désormais dessinées et disponibles en abondance et ne concernent plus nécessairement les expressions du visage mais aussi des objets, monuments, animaux, etc. au point d'être consignées dans une bibliothèque universelle<sup>83</sup>. Les principales émotions exprimées sont la joie, l'humour, le sarcasme, la tristesse, la colère, le rire, la stupéfaction, la tristesse, etc. Ces émoticônes peuvent être positives, négatives, relationnelles.

Hosany et al. (2020), conscients de la difficulté de mesurer l'émotion et surtout de devoir ajuster la mesure à la spécificité du tourisme, proposent le « *modèle emotionapps* » qui offre une lecture de l'émotion combinant, dans un continuum, différents critères (joie, etc.), différentes configurations mixant éléments positifs et négatifs, conscience et inconscience en lien avec le lieu visité ouvrant la voie à une meilleure prise en compte de l'émotion dans les recherches en tourisme.

---

<sup>82</sup> ASCII : American Standardized Code for Information Interchange. Par exemple la typographie « :) » équivaut au smiley graphique 😊.

<sup>83</sup> Cette bibliothèque est gérée par un consortium composé d'acteurs majeurs de l'Internet (Amazon, Apple, Facebook, Google, Huawei, Microsoft, Netflix, Oracle, SAP, etc.) qui décident après un long processus d'étude si l'émoticône proposée pourra figurer dans le catalogue (<https://home.unicode.org>)

La communication des émotions est complexe. En effet, quelle distinction peut-on faire entre émotion ressentie in situ et émotion exprimée ex-post par le visiteur ? Comment une destination peut-elle comprendre pourquoi les personnes ressentent une émotion et être en mesure de percevoir ces émotions à des fins de valorisation du territoire ?

### **L'émotion comme élément de valorisation de la destination : une nouvelle frontière**

Selon les sociologues et les psychologues, les lieux sont des sources d'identification et d'affiliation qui donnent un sens et un but à la vie (Gustafson, 2001 ; Williams et Vaske, 2003). La recherche en psychologie environnementale<sup>84</sup> établit que les gens développent des relations avec les lieux (Hidalgo et Hernandez, 2001). Des études antérieures explorent la nature et les nuances de la relation des gens avec les lieux, également appelée attachement à un lieu (Kaltenborn 1998). L'attachement à un lieu est le lien entre les individus et les lieux. Théorisé comme un concept multidimensionnel, l'attachement à un lieu " *involves an interplay of affect and emotions, knowledge and beliefs, and behaviors and actions in reference to a place*" (Altman et Low 1992, p. 5).

Deux principales conceptualisations de l'attachement à un lieu dominent la littérature en psychologie environnementale (Hidalgo et Hernandez, 2001 ; Manzo, 2003 ; Williams et Vaske, 2003) et en tourisme (Gross et Brown, 2008 ; Lee et al., 2012 ; Yuksel et al., 2010) : l'identité du lieu (attachement émotionnel) et la dépendance au lieu (attachement fonctionnel). L'identité du lieu fait référence à l'importance symbolique d'un lieu en tant que dépositaire d'émotions qui donnent un sens et un but à la vie. La dépendance à l'égard d'un lieu reflète les liens fonctionnels ou axés sur les objectifs avec un milieu ; elle indique dans quelle mesure les milieux physiques offrent des conditions et des caractéristiques qui appuient les objectifs spécifiques ou les activités souhaitées d'une personne (Williams et al., 1992).

Au-delà des images iconiques utilisées par le marketing territorial pour inviter au voyage, comment valoriser une destination grâce à l'émotion ? Cela revient à se demander comment une destination peut explorer l'émotion des visiteurs pendant et après leur voyage et comment faire de leurs visites des expériences enrichissantes.

Si l'émotion est souvent présentée comme l'affaire des visiteurs, il ne faut pas oublier que cette émotion doit également pouvoir concerner les résidents permanents d'un territoire, ce qui constitue un objet émergent en recherche en tourisme. En effet, les résidents éprouvent aussi des émotions vis-à-vis du développement du tourisme sur leur territoire et de ses effets directs, indirects et induits générés et parfois subis. La littérature explore essentiellement les réactions vis-à-vis de l'accueil de grands événements sportifs (Fabry et Zeghni 2020, Ouyang et al. 2017) mais de plus en plus d'auteurs s'intéressent au stress des résidents lié au tourisme ou à l'accueil de grands événements sportifs et culturels (Jordan et al. 2019, Zheng et al. 2019).

Pour qu'un visiteur associe favorablement émotions et expérience, il faut que le lieu visité lui procure une majorité d'émotions positives. Il faut également que le visiteur se sente accueilli et qu'il puisse, s'il le souhaite, entrer en interactions avec les résidents permanents. Une destination a donc intérêt à favoriser ces échanges. A l'ère numérique,

---

<sup>84</sup> Selon Moser et Weiss (2003), la psychologie environnementale étudie les interrelations entre l'individu et son environnement physique et social, dans une perspective spatio-temporelle.

une application mobile valorisant la destination peut tout à fait servir également d'interface entre les diverses catégories de populations. Traditionnellement, les applications favorisent l'accès à l'information, aux produits et services numériques. Elles peuvent également soutenir les activités créatives et les talents locaux. Il est rare qu'elles permettent d'associer des émotions aux lieux. Grâce à la géolocalisation, des moments de vie et des valeurs portées par les résidents peuvent être partagés avec les visiteurs.

L'originalité réside dans le fait que les résidents co-crésent et co-valorisent la destination par le biais d'un dialogue numérique avec les visiteurs. En favorisant le partage des résidents avec les visiteurs, le tourisme s'adosse à une dynamique plus inclusive. Nous formulons l'hypothèse suivante :

- *H1* : L'émotion est le socle d'une valorisation touristique renouvelée essentiellement portée par les résidents et les visiteurs.

Dans une perspective de valorisation d'une destination par le numérique, il est possible à la destination de récupérer les data générées par l'application et de chercher à les explorer et les exploiter. Ces données renseigneraient non seulement sur les émotions, mais aussi sur les parcours des visiteurs, sur les temps de visites, les mobilités pratiquées, etc. Ce sont autant d'informations qui permettraient d'améliorer et d'individualiser l'offre touristique. Ces data ouvrent la voie vers une valorisation du territoire tirée par les *small data*.

- *H2* : Les data générées par l'applications doivent, par leur analyse et exploitation systématique, favoriser la compréhension des besoins et des comportements des visiteurs afin d'améliorer et d'individualiser l'offre touristique.

Les émotions et les data qui en découlent constituent une voie à explorer en matière de gestion des destinations touristiques et de travail en continu de l'attractivité touristique sur des bases plus inclusives voire durables (Barry et Neault 2021).

### **L'usage par une destination d'une application axée sur l'émotion : quelques éléments fonctionnels**

Les applications de destinations, initiées par les institutionnels en charge de la promotion touristique, visent à rendre intelligible le territoire sur lequel les visiteurs séjournent temporairement (Gavalas et al. 2014). Y figurent à minima les points touristiques caractéristiques, les informations pratiques (ouvertures, tarifs, etc.), les mobilités (moyens de transports, horaires, tarifs, etc.), les commerces, restaurants et bars, lieux de divertissement, météo, l'achat de prestations et de tout autre élément intéressant une personne n'ayant pas pour ambition de résider sur le long terme. En plus de ces fonctionnalités de nature informative et transactionnelles, nous proposons d'y adjoindre une dimension expérientielle tirée par l'émotion. L'objectif n'est pas de mesurer l'émotion mais de capter le sens de l'émotion exprimée par les visiteurs lorsqu'ils séjournent à destination (1) pour permettre à la destination de travailler son attractivité sur des bases renouvelées (2).

#### Capter l'émotion des visiteurs via les émoticônes

Comme nous l'avons vu dans la première partie, l'émotion est complexe et composite. Elle reflète plusieurs catégories de dispositions mentales parmi lesquelles les six émotions faciales fondamentales identifiées par Eckmann. Il s'agit de la joie, la colère, la peur, la tristesse, la surprise et le dégoût. Ces émotions servent de socle à l'élaboration d'autres

émotions dérivées. Elles revêtent un caractère universel (Eckmann 2002). Pour un territoire qui reçoit des visiteurs en provenance du monde entier, c'est là une caractéristique importante. Au risque d'être excessivement simplificatrice, l'application peut proposer une sélection d'émoticônes jugés caractéristiques d'une émotion particulière qui seront comprises de tous, quel que soit le socle culturel.

En proposant aux visiteurs d'exprimer leur(s) émotion(s) en sélectionnant dans un panel d'émoticônes, il devient alors possible de saisir les moments de satisfaction, de contentement que l'on pourra assimiler à une émotion positive et les moments de déception, tristesse, frustration que l'on pourra assimiler à des émotions plus négatives (Derks et al. 2007). L'exploitation des données de localisation permettra d'associer un lieu/point d'intérêt aux émotions exprimées.

**Tableau 1 : Palette d'émoticônes pour capter les émotions des visiteurs**

<i>Emotion</i>	<i>Émoticône</i>	<i>Nature</i>	<i>Manifestation</i>	<i>Exprime</i>
<i>Joie</i>	😊	Satisfaction, réussite, passion	Gaité, Bonne humeur, Contentement, Intérêt	Une émotion positive
<i>Colère</i>	😡	Frustration, contrariété	Renfermement, Nervosité	Une émotion négative
<i>Peur</i>	😱	Inquiétude, préoccupation	Appréhension, Méfiance, Crainte	Une émotion négative
<i>Tristesse</i>	😞	Perte, déception	Insatisfaction, Affliction	Une émotion négative
<i>Surprise</i>	😲	Inattendu, révélation, étonnement	Enthousiasme, Émerveillement, Inspiration	Une émotion positive
<i>Dégout</i>	🤢	Aversion, rejet	Mépris, Irritation	Une émotion négative

Sources : <https://www.unicode.org/charts/PDF/U1F600.pdf>

### Valoriser la destination à partir des émotions des résidents

Une destination qui attire des visiteurs se préoccupe surtout de valoriser ses aménités et de proposer des lieux à visiter et expérimenter. Les réseaux sociaux et certaines plateformes dédiées, pour leur part, permettent aux individus de communiquer leurs expériences et de noter certaines prestations (Tripadvisor, Withlocals, etc.).

Il convient de noter que le tourisme implique un ensemble d'interactions entre les touristes et les résidents, ce qui implique que les stratégies de développement de l'industrie doivent prendre en compte les deux parties prenantes. Outre la perception des touristes, l'image que la communauté locale a de son lieu de résidence et de la destination est importante, car ce public agit à la fois passivement et activement pour façonner l'image des destinations dans l'esprit des visiteurs. L'un des plus grands défis des DMO est de comprendre qu'ils ne servent pas seulement les touristes et les acteurs directement liés au tourisme, mais aussi la communauté locale.

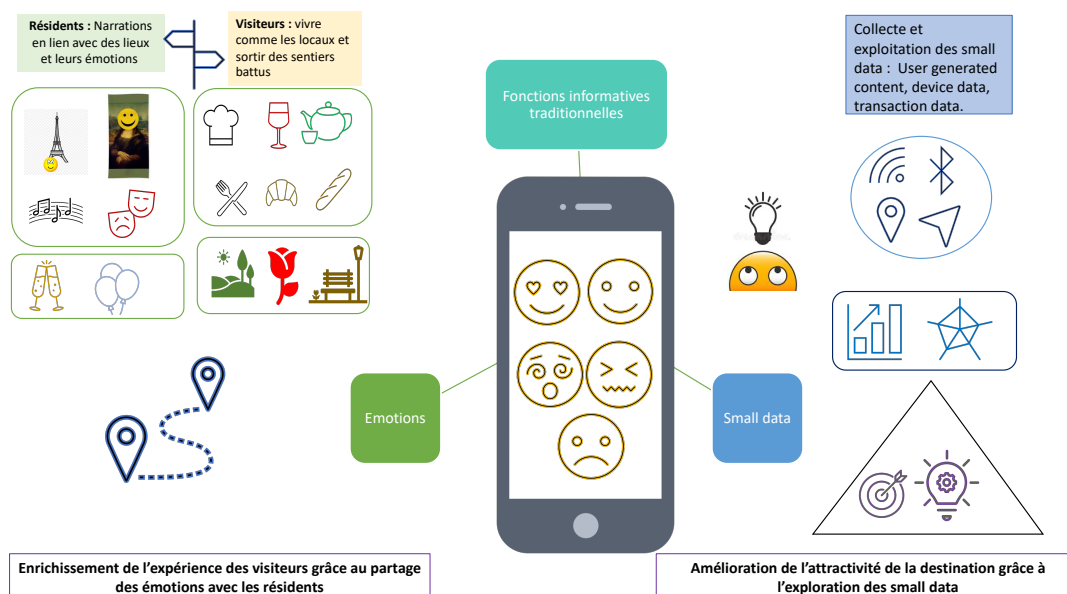
Faire des résidents des acteurs du tourisme voire des prescripteurs et des promoteurs de la destination est une tendance en plein essor (Mona 2021, Chaire Transat 2021). L'idée que nous soumettons est de permettre, grâce à l'application de destination, le partage d'émotions entre les résidents et les visiteurs. Cela revient à permettre aux résidents d'attacher des fragments de leur histoire personnelle à certains lieux de leur ville et de les communiquer aux visiteurs. Ces histoires pourraient contribuer à façonner des parcours de visites insolites voire des nouveaux services touristiques. L'ajout d'une dimension narrative

(texte ou photos) aux lieux visités contribue à attiser la curiosité et l'attention des visiteurs hors les sentiers battus.

Au-delà de la dimension narrative, cette fonctionnalité de l'application permet à la destination non seulement de se valoriser en tenant compte des émotions partagées et croisées entre les résidents et les visiteurs mais aussi d'exploiter les *small data* (GPS, traçes via les bornes Wi-Fi, connexions aux opérateurs, RFID, etc.) et ainsi améliorer l'image de la destination.

**Figure 1 : La place des émotions dans l'expérience touristique gérée par les destinations**

Nature de l'information	Catégorie	Exemple de contenu (non exhaustif)
Information à destination des visiteurs produites par les parties prenantes du territoire et diffusée par les offices de tourisme	Points d'intérêts	Musées, sites archéologiques, monuments, églises, Parcs et jardins,
	Billetterie et activités	Théâtres, Expositions, Guidage, visites, conciergerie, Loisirs, Shopping, ....
	Informations locales	Heure locale, Météo, Température, Office de tourisme, ...
	Mobilités à destination	Horaires et Lignes, Solutions de mobilités (marche, vélo, bus, tram, métro, etc.), Calcul de trajets, ...
	Restauration et Hébergement	Hôtels, Restaurants, Bars, Traiteurs, ...
Information à destination des visiteurs produites par les résidents	<i>Storytelling</i> alimenté par les résidents à propos de leur attachement aux lieux en lien avec leur vécu, usages et pratiques.	Personnalisation des visites et des parcours en fonction du temps à destination, du budget, et des histoires individuelles sélectionnées.





## Conclusion

Notre proposition, contribue à faire en sorte que la destination et ses populations résidentes permanentes récupèrent la possibilité de gérer le tourisme plutôt que d'être impacté par lui. C'est ce que propose Haywood (2020), lorsqu'il suggère aux résidents de rendre leur destination « spéciale » et de re-imaginer le tourisme de demain sur des bases plus smart. Comme il le souligne, *“Tourism becomes smarter by design when the revival and revitalization of all communities-as-destinations takes center stage and is taken seriously.”* (Haywood 2020, p.607).

Le contexte sanitaire permet également d'envisager la possibilité d'intégrer d'autres fonctionnalités à l'application de destination comme par exemple la fréquentation des lieux. Les visiteurs présents sur un site pourraient eux-mêmes indiquer leur ressenti sur l'état de fréquentation d'un lieu. Ce sont autant de moyens donnés aux destinations pour se singulariser et se différencier.

## X- Analyse du discours média sur la compréhension de l'espace touristique : le cas de la smart destination

---

Blanchet C. et Fabry N. (2021), Analyse du discours média sur la compréhension de l'espace touristique : le cas de la smart destination, communication au Congrès de la SFIC, Grenoble, 8-11 juin 2021.

---

L'espace touristique est une construction culturelle qui définit un périmètre géographique par sa capacité à mettre en tourisme des lieux à travers le développement de prestations touristiques (transports, hébergements, activités, etc.). Comme toute construction culturelle, cet espace s'est adapté aux différentes révolutions numériques du secteur, d'abord avec l'arrivée d'internet et la digitalisation des produits touristiques puis avec l'avènement des données massives et de l'automatisation. Dans ce sens, les terminologies pour définir les espaces touristiques ont elles aussi évolué pour adapter le discours des professionnels et identifier un espace physique et imaginaire aux frontières toujours plus vastes. Cette reconfiguration de l'espace entraîne une réflexion dans la délimitation des compétences territoriales et la coopération entre les acteurs.

Dans cette contribution nous tenterons d'appréhender la perception de l'espace touristique et notamment celle de la *smart destination* à travers une approche en sciences de l'information et de la communication (SIC). Nous définirons comme espace touristique un lieu où l'activité touristique se crée et se déploie, caractérisé respectivement comme territoire, destination, puis *smart destination*. Nous mettrons en parallèle les résultats de la recherche académique avec l'analyse du discours de la presse spécialisée en tourisme. Nous formulons trois hypothèses :

*(H1) La smart destination est un concept non stabilisé construit par les auteurs académiques.* Nous souhaitons ici illustrer un manque d'interactions entre la recherche et les médias dans l'usage du terme *smart destination*. Il semble que les médias spécialisés identifient les vocables, tandis que les académiques tentent de les conceptualiser sans qu'il n'existe de liens de cause à effet entre ces deux initiatives.

*(H2) La smart destination prend part dans des processus établis avant d'être proclamés ou arrêtés.* Dans ce sens, les médias spécialisés en tourisme n'exploitent pas les concepts définis et construits par la recherche académique. Nous démontrerons comment les termes non appropriés par la presse spécialisée en tourisme ont pris progressivement place dans leurs publications avant même que la *smart destination* ne soit conceptualisée par les académiques. En effet, les composantes et préoccupations définies par la *smart destination* sont présentes dans les débats et les actualités depuis plusieurs années. Ainsi, comme le précise Fabry & Blanchet (2019) la *smart destination* doit être envisagée comme un processus et non comme un statut.

*(H3) Les évolutions touristiques contemporaines ont un lien privilégié avec les technologies de l'information et de la communication qui leur servent de levier.* L'étude du tourisme s'est peu à peu émancipée de sa discipline d'origine, la géographie. En nous basant sur les principales évolutions technologiques du tourisme, nous identifions dans les SIC des

méthodologies d'analyses privilégiées pour accompagner les acteurs dans ces changements structurels.

Dans un premier temps, nous rappellerons l'évolution des périmètres définitionnels de l'espace touristique en lien avec les évolutions des technologies de l'information et de la communication (TIC). Puis nous précisons notre méthodologie et l'importance de l'analyse de presse pour illustrer l'évolution des objets d'études dans le secteur du tourisme. Enfin nous concluons sur nos trois hypothèses en rappelant les limites identifiées à cette analyse puis en ouvrant cette recherche vers de nouvelles perspectives.

## **Caractériser l'espace touristique**

### Le territoire, un périmètre géographique culturel

En 1981, Joël Bonnemaison précisait « *L'espace des géographes est bien une structure et un système où jouent des paramètres sociaux et économiques, mais il est aussi pour les hommes qui l'habitent un territoire, perçu à travers les grilles de leur culture (...) traduit en termes d'espaces le concept de culture renvoie inmanquablement à celui de territoire* » (Bonnemaison, 1981 : 1). Dès lors, l'espace devient territoire lorsqu'il est associé à des valeurs, des traditions, des coutumes et une histoire. Pour l'illustrer nous pouvons nous intéresser au Musée du quai Branly à Paris qui présente ses *collections par parcours géographiques* pour représenter des tendances culturelles : Asie, Afrique, Océanie, Amériques. Il n'est pas question de réduire les cultures à des périmètres géographiques délimités mais d'illustrer des caractéristiques communes. Le Musée du quai Branly, devient alors « *un musée pour les arts non occidentaux* » construit à travers le regard occidental qui souhaite valoriser la diversité culturelle (Pezzini, 2015 : 6). Le territoire comme espace géographique représente alors une entité délimitant un espace culturel commun dont des limites sont propres à celui qui les caractérise.

### La destination, une mise en tourisme des espaces touristiques

La notion d'espace touristique précise *l'espace géographique* par son usage comme un lieu d'accueil de visiteurs désireux de séjourner temporairement sur un territoire. En tant que territoire culturel, le territoire touristique s'attache à valoriser ses qualités construites comme l'architecture, le paysage, la gastronomie ou l'artisanat. Cependant, dans *l'Encyclopedia of Tourism* (Jafari, 2017), il n'existe pas d'entrée pour « territoire ». Pour définir un espace touristique, nous parlons de « destination » : *destination benchmarking, destination branding, destination competitiveness, destination lifecycle, destination marketing*. Dès lors la terminologie « destination » est intrinsèquement liée au tourisme, et la destination touristique devient une tautologie pour les acteurs du secteur.

Cette lecture de la destination a de nouveau été forgée par les géographes qui voyaient initialement dans le tourisme un phénomène délimité par des frontières politiques, administratives et/ou physiques. C'est ainsi que dans sa déclinaison la plus ancienne, le tourisme a été adossé à des espaces attractifs, spécialement aménagés, et directement ancrés au territoire support. « *C'est la société qui élit des lieux et non ceux-ci qui l'attirent.* » (Gay, 2000 : 18). On parle alors de mise en tourisme pour marquer la transformation d'un territoire à usage résidentiel vers un usage touristique. On développe les infrastructures

touristiques dans « *un processus économique (apport de devises) et spatial (aménagement des lieux)* » (Kadri, 2019 : 1). Le développement des stations littorales, de montagnes ou thermales, illustre cette acception avec des lieux qui n'ont pas attendu d'être valorisés pour exister. Par ailleurs, les lois et règlements touristiques en appui au développement touristique ont ciblé des territoires clairement délimités. « *Ce schéma veille à la cohérence des projets d'équipement et des actions de l'État et des collectivités territoriales qui ont une incidence sur l'aménagement ou la protection du littoral.* » (Loi littoral, 1986) La délimitation des espaces tient donc une importance dans la mesure où ils impliquent des initiatives de protection, de développement et des financements.

### L'ère numérique, un délitement des frontières

L'entrée dans l'ère numérique a contraint le tourisme à composer avec les TIC (e-tourisme, i-tourisme et m-tourisme) si bien que l'espace touristique a fait l'objet d'une modification conceptuelle de ses périmètres. Portée par les technologies de l'information et de la communication, ces innovations majeures vont impacter l'espace étudié avec (1.3.1) un périmètre plus ouvert aux délimitations floues et (1.3.2) multidimensionnel.

#### *Un périmètre aux délimitations floues*

Avec une augmentation des départs en vacances, les destinations vont progressivement devenir imaginaires et se baser sur la représentation des lieux construits pour concrétiser le voyage (Gravari-Barbas & Graburn, 2012). Il n'est plus question de savoir dans quels lieux nous voyageons mais dans quel imaginaire nous nous projetons. Avec l'ère du numérique, les « frontières » se déliment car ce qui importe n'est plus le périmètre géographique de la destination mais sa capacité à accompagner les visiteurs dans leur expérience touristique (Sohee, 2018). Ainsi, lorsque des touristes profitent d'un séjour à Paris avec une nuitée et une journée à Disneyland®, ils profitent d'un weekend dans la capitale, on parle d'ailleurs de Disneyland Paris®. Paradoxalement, ce même espace devient lointain lorsque le complexe *Villages Nature*® (Groupe Pierre et vacances) propose un espace d'évasion pourtant à trente minutes de Paris et à proximité de Disneyland Paris®. L'imaginaire et la distance des destinations est donc construite par la position du touriste et le marketing des professionnels.

#### *Un périmètre multidimensionnel*

Auparavant identifié dans un onglet des sites internet institutionnels des villes, le tourisme s'autonomise et développe ses propres sites de destination pour les touristes. On caractérise ainsi son importance comme une activité permettant de révéler les qualités intrinsèques des destinations, source d'emplois et de revenus économiques.

Pour se démarquer, les destinations sont alors façonnées par la symbolique de nouveaux positionnements. Par exemple, le site touristique de la région *Bretagne* se décompose en dix univers pour accompagner le touriste dans son parcours : Destination Brocéliande, Brest terres océanes, Rennes et les portes de Bretagne, etc. D'un autre point de vue, le site de *la Loire à vélo* propose des expéditions tout au long de ses 900 km pour découvrir les territoires à travers une caractéristique commune : la Loire. Les sites internet viennent donc

superposer différents imaginaires sur une même destination afin de valoriser les différentes approches des espaces touristiques valorisés.

Cependant le digital ne représente qu'une première vague d'innovation liée à la digitalisation du secteur. On parle aujourd'hui d'une deuxième transformation radicale qui va venir bouleverser l'équilibre du secteur autour de l'avènement des données, de l'intelligence artificielle et de l'automatisation (Fabry & al, 2019). Ces modifications vont continuer de modifier les frontières de l'espace touristique. Par exemple, l'émergence des réseaux sociaux fait que la destination prend vie dans les commentaires utilisateurs. L'espace touristique se conçoit donc à travers des fonctions digitales et numériques avec une possibilité de construire des espaces aux limites physiques, numériques ou imaginaires.

### La smart destination, un espace technologique

Plus récemment, les écosystèmes *smart* vont intégrer la notion de réseau inhérente au développement des espaces touristiques avec une part importante dédiée à l'exploitation des données issues des espaces étudiés (Eveno, 2018). Qu'il soit humain ou technique, le réseau va être guidé par la facilitation des interactions entre les parties prenantes d'une destination : les informations sont croisées pour construire une offre touristique globale associée à la destination et plus uniquement aux acteurs. Cet espace *smart* appliqué au tourisme va intégrer une notion de gouvernance qui de manière générale va s'attacher à prendre en compte les différents usages du territoire qu'il soit résidents ou touristiques (Blanchet, 2020).

L'imbrication des technologies dans la pratique touristique vient à nouveau modifier l'espace touristique : la *smart destination* est alors définie par la notion de réseaux, d'échange et de coopération et va être favorisée par l'essor des avancées technologiques (stockage, algorithme, télécommunication, etc.).

## **Analyse média de la représentation définitionnelle de l'espace touristique**

### Une étude en construction

L'étude de la presse en tourisme reste une initiative sous-développée dans la recherche en tourisme. Notre approche méthodologique questionne les différences entre les discours (média) et l'objet (concepts académiques) dans la lignée des travaux de Ringoot (2014).

Bien que l'objet *média* ne soit pas transparent et que la lecture du chercheur ne soit pas celle du lecteur, nous admettons dans ce travail qu'un corpus média représente l'expression des communications issues des différents acteurs du secteur, où les médias seraient « *perçus comme des relais incontournables et autonomes, disposant d'un puissant pouvoir d'influence sur les opinions* » (Fourrier & al, 2011 : 48). Dans ce sens, en republiant les communiqués de presse, en relayant les actualités des différents acteurs (direction, initiatives, solutions, etc.), en proposant des interviews ou en publiant des lettres ouvertes, ils participant à la visibilité de l'actualité du secteur.

En tourisme, il existe peu d'études sur l'analyse de la presse professionnelle qui représente pourtant un acteur majeur et indispensable pour comprendre les évolutions du secteur.

Cette presse se positionne comme une ressource privilégiée pour les acteurs, que ce soit lors des formations (BTS, Licence, Master) ou lors des parcours professionnels individuels en tant que veille informationnelle. Cette presse, en condensant les actualités, relate les nouveautés dans un secteur où l'innovation est indispensable. Elle devient un outil de coopération pour fédérer un secteur transversal à travers la mise en visibilité des évènements, des nominations et des réseaux qu'elle constitue.

### Méthodologie

Dans cette recherche, nous nous concentrerons sur le média *Tom travel* dont la ligne éditoriale se positionne sur le tourisme digital pour illustrer les initiatives numériques du secteur. Nous avons constitué un corpus d'analyse de 280 articles depuis la base de données Factiva à travers la recherche du mot clé « destination » (2018-2020). Ainsi, la représentation du terme destination devrait traduire les mots clés qui illustrent les concepts *smart*. Deux approches exploratoires seront proposées : La première à travers une analyse quantitative des mots clés (NVivo) pour caractériser les dimensions principales de l'actualité technologique du secteur. Puis une deuxième approche exploratoire pour illustrer les mots clés préalablement identifiés.

### Résultats

#### *La destination, périmètre définitionnel implicite du tourisme*

Le corpus média permet de mettre en avant deux dimensions caractéristiques du tourisme et du média étudié (tableau 1). Tout d'abord le champ lexical associé à l'espace touristique (tourisme, voyage, destination, territoire) permet de rappeler l'importance de l'espace sur lequel vient se construire l'activité touristique. Le terme destination est intrinsèquement lié au tourisme et au voyage. La deuxième dimension concerne les développements technologiques associés au tourisme (services, solutions, applications, plateforme, etc.) qui construisent un écosystème où le champ lexical du numérique vient s'appuyer sur les espaces touristiques identifiés.

Tableau 1 – Occurrences principale issues du corpus média

Espace touristique		Dimensions technologiques			
Voyage.s.r/voyageur.s	1118	Clients	341	Site.s	167
Tourisme.s/te.s/tique.s	936	Technologie.s/que.s	329	Entreprise.s	155
Destination.s	543	Service.s	321	Transport.s	135
France	208	Données	256	Start-up	129
Travel	143	Solution.s	266	Mobile	126
Territoire.s	108	Plateforme	185	Réservation	126
Smart	103	Google (156) Facebook (28)	184	Prix	121
Monde	87	Acteurs	177	Utilisateur.s	107
		Application.s	176	Mobilité	77

Source : NVivo

#### *De la smart destination au smart tourisme, un concept en construction*

L'analyse exploratoire du corpus médiatique révèle que la destination est très peu associée à la « *smart destination* » que ce soit dans l'utilisation de la terminologie « *smart destination* » ou dans la définition proposée par les académiques. Cependant, le corpus illustre une

autre dimension *smart* théorisée par la recherche, celle du « *smart tourisme* ». En effet, un consensus académique récent établi une différence entre les termes *smart* associés à la gouvernance d'un espace touristique (= *smart destination*) au terme associé à l'expérience touristique (= *smart tourisme*) (Femenia Serra, 2019). Dans ce sens, peu d'articles présentent réellement la dimension technologique qui contribuent à l'attractivité touristique de la destination que ce soit dans sa gouvernance, dans la coopération des acteurs ou la gestion des données publiques. Nous retrouvons plus facilement l'illustration du *smart tourisme* qui montrent comment les nouvelles solutions technologiques viennent accompagner les nouvelles médiations touristiques entre le touriste et la destination. Ainsi, que ce soit des applications, des plateformes ou des objets connectés, l'actualité touristique propose un renouvellement de l'offre touristique (*smart tourisme*) mais non un renouvellement dans la gestion de la destination (*smart destination*).

Tel que défini par la recherche académique, ce processus de mise en technologie du tourisme était en cours depuis plusieurs années, ce que nous retrouvons à travers l'identité du média étudié « *Le site d'information évangélise l'innovation, décrypte les nouveaux défis et attire l'attention sur les nouvelles technologies à fort potentiel pour l'industrie.* » (Tom, Qui sommes-nous, 2019). D'un point de vue académique, il se positionne dans la lignée des études en « *smart tourisme* » cependant ce titre n'est pas revendiqué par le média.

## Discussions

Des secteurs d'activités imperméables

(H1) *La smart destination est un concept non stabilisé construit par les auteurs académiques.* Notre recherche montre qu'il n'existe pas de liens entre l'actualité touristique, son illustration par les médias et la recherche académique. À travers l'analyse exploratoire du corpus médiatique, nous pouvons affirmer que la *smart destination* est un concept en construction mais seulement du côté des académiques. En effet, le corpus ne révèle ni le nom d'auteurs ni des définitions qui pourraient illustrer l'évolution du secteur autour des termes *smart*. Il existe donc un manque d'interactions entre la recherche, les médias et les professionnels dans l'usage des concepts et théories académiques.

Nous pouvons affirmer que les médias spécialisés identifient les vocables, tandis que les académiques tentent de les conceptualiser sans qu'il n'existe de liens de cause à effet entre ces deux initiatives.

### Un processus établi avant d'être proclamé

(H2) *La smart destination prend part dans des processus établis avant d'être proclamés ou arrêtés.* Nous pouvons également soutenir que les termes non appropriés par la presse spécialisée en tourisme ont pris progressivement place dans leurs publications avant même que les concepts *smart* en tourisme ne soient conceptualisées par les académiques. Cependant cette appropriation de concepts universitaires reste relative : quasi inexistante pour le terme de *smart destination*, récurrente pour le terme de *smart tourisme*.

En complément des travaux présentés par Fabry & Blanchet (2019) précisant que la *smart destination* doit être envisagée comme un *processus* et non comme un *statut*, nous pouvons affirmer que les tendances *smart* en tourisme sont des processus établis sans qu'ils soient nécessaire d'être proclamés ou arrêtés.

## Un processus définitionnel lié aux sciences de l'information et de la communication

(H3) *Les évolutions touristiques contemporaines ont un lien privilégié avec les technologies de l'information et de la communication qui leur servent de levier.* Nous avons montré le lien entre des processus en développement et des objets présents dans la presse. La diversité des terrains de recherche en SIC permet de questionner ces processus de transformations impactés par les TIC dans de nombreux secteurs d'activités. Le tourisme devient donc un terrain de recherche pertinent et privilégié pour les SIC pour caractériser certaines transformations qui sont identifiées par les acteurs mais non analysées. En effet, au regard des nombreux sujets abordés dans le corpus étudié, l'impact des TIC sur le tourisme transforme en profondeur les habitudes et les comportements autant des touristes que des acteurs.

Pour illustrer ces évolutions entre les différents termes qui caractérisent les espaces touristiques à travers l'émergence des TIC, le tableau 2 propose d'illustrer les différents supports liés aux évolutions technologiques et leur usage auprès des acteurs du tourisme.

Tableau 2 - les espaces touristiques à l'épreuve des technologies de l'information et de la communication

Espace touristique	Médiation et technologies	Usages touristiques
<i>Le territoire : espace délimité</i>	Cartes postales Guides touristiques Affiches	Information Publicité
<i>La destination espace ouvert et numérique</i>	Téléphonie /Internet Réseaux sociaux Réalité virtuelle	Communication Information Réseaux sociaux
<i>La smart destination : espace multidimensionnel</i>	Stockage Algorithme Télécommunication	Ultra personnalisation Analyse prédictive Automatisation des tâches

Source : auteurs

### **Limites méthodologiques et conceptuelles**

De nombreuses limites peuvent être identifiées dans cette recherche. Tout d'abord concernant la *représentation* d'un corpus médiatique. Bien qu'il soit révélateur de l'actualité, il illustre le regard d'un média défini, construit autour d'une ligne éditoriale précise. Il existe un choix dans la diffusion des informations sélectionnées et dans la manière dont elles vont être présentées. La notion de représentativité peut donc être questionnée.

Par ailleurs, il pose la question de la légitimité et la pérennité d'un terme académique sur l'analyse d'un secteur. Comment devons-nous considérer la *représentativité* d'un terme : à travers son retentissement médiatique ou par le nombre de citations d'un auteur ? Cette recherche ne permet pas de définir qui de la recherche ou de la presse médiatique est l'acteur privilégié pour diffuser de nouvelles terminologies touristiques.

### **Conclusion**

L'espace touristique peut être défini selon plusieurs terminologies en fonction de sa discipline académique et des technologies de l'information et de la communication. En effet, les vagues d'innovations viennent modifier sa représentation et rendre flou et



multidimensionnel le périmètre des espaces touristiques. Récemment, les académiques ont souhaité conceptualiser le terme de *smart destination* pour illustrer une nouvelle vague d'innovation liée aux données massives et à l'automatisation pour marquer un changement radical dans le secteur du tourisme.

À travers l'analyse d'un corpus médiatique issu d'un média spécialisé sur le tourisme digital, nous avons montré que la terminologie du nouvel espace touristique ne se retrouve pas dans l'actualité : autant au niveau des acteurs touristique que dans la presse professionnelle. Pourtant, l'impact des innovations technologiques sur le secteur est réel et n'est, semble-t-il, pas suffisamment théorisé ou diffusé par les académiques. Ainsi, les concepts *smart* en tourisme prennent part dans des processus établis avant d'être proclamés ou arrêtés. Enfin, les TIC permettent de renouveler l'approche et l'étude du tourisme en tant que phénomène en constante évolution. Les sciences de l'information et de la communication se positionnent comme une science privilégiée pour continuer à étudier les modifications conceptuelles et structurelles du tourisme.

## BIBLIOGRAPHIE DU VOLUME II

- ACCCRN, (2015). Resilience – an important aspect of Smart Cities. <http://www.acccrn.org/news-andevents/entries/2015/01/06/resilience-%E2%80%93-important-aspect-smart-cities> (consulté le 4 novembre 2020).
- Adger, W.N., Hughes, T.P., Folke C., Carpenter, F.C., Rockström J. (2005). Social-Ecological Resilience to Coastal Disasters. *Science*, Vol.309 (5737), pp. 1036-1039.
- Adoue, F. (2016). Mobilité connectée et continuité spatio-temporelle des activités, *Réseaux*, vol. 6, n° 200, pp. 87-115.
- AFD, & IDDRI, (2017). Smart city and local authority, driving its digital. AFD & IDDRI Report. <http://smartcity-guide.afd.fr/?lang=en> (consulté le 4 novembre 2020).
- Agamben, G. (2006). Théorie des dispositifs, traduit de l'italien par Martin Rueff, *Po&sie*, Vol.1, n°115, pp. 25-33.
- Aggeri, F. (2014). Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? Éléments théoriques, méthodologiques et empiriques, *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 10, n° 1, Printemps, Dossier Développement durable, pp. 47-64.
- Ahern, J. (2011). From fail-safe to safe-to-fail: sustainability and resilience in the new urban world, *Landscape and Urban Planning*, 100, pp. 341-343.
- Aho, S. K. (2001). Towards a General Theory of Touristic Experiences: Modeling Experience Process in Tourism, *Tourism Review*, 56 (3), pp. 33–37.
- Albino, V., Berardi, U., Dangelico, R. M. (2015). Smart cities: definitions, dimensions, performance and initiatives. *Journal of Urban technology*, 22(1), pp.3-21.
- Alexander, D.E. (2013). Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey, *Natural Hazards and Earth System Science*, 13, 2707–2716. [www.nat-hazards-earth-syst-sci.net/13/2707/2013/](http://www.nat-hazards-earth-syst-sci.net/13/2707/2013/) (consulté le 4 novembre 2020).
- Algan, Y., Cahuc, P. (2007). *La société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris, Editions de la rue d'Ulm – Cepremap, 2007, 100 p.
- Almeida-Santana, A. et Moreno-Gil, S. (2017). New trends in information search and their influence on destination loyalty: digital destinations and relationship marketing, *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 150-161.
- Alsène, E. (1990). Les impacts de la technologie sur l'organisation, *Sociologie du travail*, vol. 32, n°3, pp. 321-337.
- Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*, collection quadrige, Paris, Presses Universitaires de France.
- Alter, S. (1992). *Information systems, A management perspective*, Addison-Wesley Publishing company, 811p.
- Altinay, L. et Taheri, B. (2018). Emerging themes and theories in the sharing economy: a critical note for hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31(1), pp.180-193.
- Altman, I., et Low S. M. (1992). *Place Attachment* (Eds.). New York: Plenum.

- AmCham, Cisco et Ipsos, (2019). Human Cities : pour en finir avec les ‘smart’ cities ”. URL: <http://amchamfrance.org/wp-content/uploads/2019/11/Rapport-de-lAmCham-sur-les-smart-cities.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Andersen, C. (2008). The end of theory, *Wired*, juin. URL : <https://www.wired.com/2008/06/pb-theory/> (consulté le 4 novembre 2020).
- Angelidou, M. (2015). Smart cities: A conjuncture of four forces, *Cities*, Vol.47, pp.95-106.
- Anthopoulos, L., Janssen, M. and Weerakkody, V. (2018). A Unified Smart City Model (USCM) for Smart City conceptualization and benchmarking, in Management Association, Information Resources (editor), *E-Planning and Collaboration: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, IGI Global, Chapter 25, p. 523-540.
- Ardito, L. Ferraris, A., Messeni Petruzzeli, A., Bresciani, S. et Del Giudice, M. (2019). The role of universities in the knowledge management of smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.142, pp.312-321.
- Assens, Ch., et Perrin, Ch. (2011). L'intelligence économique : une stratégie de réseau pour les entreprises, *Revue internationale d'intelligence économique*, 2011/2 (Vol 3), pp. 137-151.
- Ateljevic, I. (2020). Transforming the (tourism) world for good and (re) generating the potential ‘new normal’. *Tourism Geographies*, vol. 22(3), pp. 467-475.
- Attour, A., et Barbaroux, P. (2016). Naissance des écosystèmes d'affaires : une articulation des compétences intra et inter organisationnelles, Association de recherche et publications en management, *Gestion 2000*, vol.4 (33), pp. 59-76.
- Attour, A., Rallet, A. (2014). Le rôle des territoires dans le développement des systèmes trans-sectoriels d'innovation locaux : le cas des smart cities. *Innovations*, (1), pp.253-279.
- Auge Blum, I., Boussetta, K., Rivano, H., Stanica, R., Valois, F. (2012). Capillary Networks: A Novel Networking Paradigm for Urban Environments, Proceedings of UrbaNE'12, December 10, 2012, Nice, France. URL : <http://conferences.sigcomm.org/co-next/2012/e proceedings/urbane/p25.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Autenne, A., et De Ghellinck, E. (2019). L'émergence et le développement des plateformes digitales : les enseignements de la théorie économique de la firme, *Revue internationale de droit économique*, 2019/3 t. XXXIII, pp. 275-290.
- Avenier, M. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), pp. 372-391.
- Bachelard, G. (2004). *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Librairie philosophique Vrin, édition de poche (1ère édition : 1938).
- Baggio, R. and Del Chiappa, G. (2014). Real and virtual relationships in tourism digital ecosystems, *Information Technology & Tourism*, Vol. 14 No. 1, pp. 3-19.
- Baggio, R., Scott, N., Cooper C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach, *Tourism Review*, vol. 65, n°4, p.51-60
- Bahouka-Debat, A. (2011). *Appropriation et mise en oeuvre de l'intelligence économique et de la sécurité économique dans le contexte de l'économie congolaise. Une plateforme expérientielle : la direction générale de l'économie*, Thèse de Doctorat du CNAM, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00629875v1> (consulté le 10 mars 2020).

- Bakhtiyari, K. et Husain, H. (2013). Fuzzy Model on Human Emotions Recognition, Conference Paper, January, DOI: 10.13140/2.1.1595.8081.
- Bakici, T., Almirall, E. and Wareham, J. (2013). A smart city initiative: the case of Barcelona. *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 4(2), pp. 135-148.
- Bankoff, G., Frerks, G., Hilhorst, D. (2004). Mapping vulnerability. Disasters, development and people. Earthscan, London.
- Banque du Territoire et Régions de France (2020), *L'intelligence économique territoriale, Une ambition des Régions françaises pour la compétitivité des entreprises et des territoires, Une démarche opérationnelle, concrète, pragmatique, transversale, inclusive et réactive*, URL : [https://regions-france.org/wp-content/uploads/2020/05/RDF\\_IET\\_Ambition-des-Régions-françaises\\_Compétitivité-Entreprises-et-Ter....pdf](https://regions-france.org/wp-content/uploads/2020/05/RDF_IET_Ambition-des-Régions-françaises_Compétitivité-Entreprises-et-Ter....pdf) (consulté le 20 décembre 2020).
- Banque Mondiale (2011). *Guide to Climate Change Adaptation in Cities*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27396> (consulté le 4 novembre 2020).
- Barats, Ch., Dister, A., Gambette Ph., Leblanc J.M. et Peres-Leblanc M. (2019). Ce que les données textuelles disent du pétitionnement en ligne : entre contraintes et appropriations du dispositif, *Questions de communication* [En ligne], 36, pp. 123-146, URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/21042> (consulté le 10 avril 2020).
- Bardhi, F. et Eckhardt, G-M. (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing, *Journal of Consumer Research*, Vol. 39, No. 4, pp. 881-898.
- Bardhi, F., Eckhardt, G-M. et Arnould, E-J. (2012). Liquid Relationship to Possessions, *Journal of Consumer Research*, Vol. 39, No. 3, pp. 510-529.
- Bargal, D. (2006). Personal and Intellectual Influences Leading to Lewin's Paradigm of Action Research. *Action Research*, 4 (4), pp. 367-388.
- Barlatier, P. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139). Caen, France : EMS Editions.
- Baron, C. (2003). La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique, *Droit et société*, (2), pp. 329-349
- Barry, C. et Neault, C. (2021). Attractivité territoriale, plus que du marketing touristique, *Réseau de veille en tourisme, Analyse*, 29 janvier 2020.
- Bastiaansen, M., X. D. Lub, O. Mitas, T. H. Jung, M. P. Ascensão, D.-I. Han, T. Moilanen, B. Smit, and W. Strijbosch. (2019). Emotions as Core Building Blocks of an Experience, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (2), pp. 651-68.
- Bastiaansen, M., Straatman S., Driessen E., Mitas O., Stekelenburg J. and Wang L. (2016), My destination in your brain: A novel neuromarketing approach for evaluating the effectiveness of destination marketing, *Journal of Destination Marketing & Management*, vol.7, pp. 76-88.
- Bataille, M. (1983). Méthodologie de la complexité (La recherche-action), *Revue Pour, GREP*, n° 90, juin-juillet 1983, Privat éd., pp. 32-38.
- Batty, M., Axhausen, K. W., Giannotti, F., Pozdnoukhov, A., Bazzani, A., Wachowicz, M., Ouzounis, G., Portugali, Y. (2012). Smart City of the Future. *The European Physical Journal - Special Topics* 214, 481-518 <http://www.complexcity.info/files/2013/08/BATTY-EPJST-2012.pdf> (consulté le 4 novembre 2020)

- Becken, S. (2013). Developing a framework for assessing resilience of tourism sub-systems to climatic factors, *Annals of Tourism Research*, 43, pp. 506-528.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online, *Journal of Business Research*, 67, pp. 1595-1600.
- Belk, R. (2015). Post-Ownership sustainability. In Ekström K.-M., *Waste management and sustainable consumption, reflections on consumer waste*, Routledge, London, p. 199-213.
- Belot, L. (2017). *De la Smart City au territoire d'intelligence(s)*, Rapport au Premier Ministre, URL : [https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2017/04/rapport\\_smart\\_city\\_luc\\_belot\\_avril\\_2017\\_definitif.pdf](https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2017/04/rapport_smart_city_luc_belot_avril_2017_definitif.pdf) (consulté le 15 octobre 2020).
- Bencardino M., Greco I. (2014). Smart Communities. Social Innovation at the Service of the Smart Cities. *TeMa, Journal of Land Use, Mobility and Environment*. Special Issue. <http://www.tema.unina.it/index.php/tema/article/view/2533> (consulté le 4 novembre 2020).
- Benghozi, P.-J., D'Iribarne, A., et Flichy, P. (2000). *Réseaux*, numéro spécial *Internet et entreprise*, vol.8 (104), numéro thématique.
- Benghozi, P.-J., et Cohendet, P. (1999). L'organisation de la production et de la décision face aux TIC, in *Technologies de l'information, organisation et performances économiques*, éditeur A. Rallet : Commissariat général du plan, pp. 161-230.
- Benhamou, F. (2019). *Économie du patrimoine culturel*. Paris : La Découverte.
- Benjamin, S., Dilletta, A., et Alderman, D. H. (2020). We can't return to normal: committing to tourism equity in the post-pandemic age. *Tourism Geographies*, vol 22 (3), pp. 476-483.
- Benoit, D., Verlaet, L., et Gallot, S. (2019). Développement, changement personnel-organisationnel, management et communication, *Communication & Management*, vol.16, n°1, numéro thématique.
- Berger, R. (2017). Smart Cities à la française : quels gagnants et quels perdants dans le nouveau paradigme urbain ? <https://www.rolandberger.com/fr/Publications/Smart-Cities-à-la-française.html> (consulté le 4 novembre 2020).
- Berkes, F., Colding, J., Folke, C. (2003). *Navigating Social-Ecological Systems: Building Resilience for Complexity and Change*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Berkes, F., Ross, H. (2013). Community resilience: toward an integrated approach, *Society and Natural Resources*, 26 (1), pp. 5-20.
- Bernard, F. (2004). Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement, *Org&Co. Bulletin de liaison bimestriel*, 7, pp. 2-7.
- Bernard, F. (2006). Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement, in Bouzon A. (ed.), *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, pp. 33 - 46.
- Bernard, F., et Joule, R.-V. (2005). Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la communication engageante, *Questions de communication*, 7, pp. 185-208.
- Bernardin, S. et Jeannot, G. (2019). La ville intelligente sans les villes ? Interopérabilité, ouvertures et maîtrise des données publiques au sein des administrations municipales, *Réseaux*, vol. 6 n°218, pp. 9-37.

- Besson, M., coordinatrice, (2016), *Entreprise du futur, les enjeux de la transformation numérique*, Livre Blanc, Institut Mines-Télécom, Url : <https://www.imt.fr/wp-content/uploads/2017/07/imtlivreblancvfweb-161209104735.pdf> (consulté le 14 avril 2021).
- Besson, M., Gossart C. et Jullien N. (2017), *Les enjeux de la transformation numérique dans l'entreprise du futur*, Terminal, Technologie de l'information, culture & société, vol. 120, url : <https://journals.openedition.org/terminal/1607> (consulté le 14 avril 2021).
- Bertacchini, Y. (2004). *Le territoire, une entreprise d'intelligence collective à organiser vers la formation du capital formel local*, *Communication et organisation* [En ligne], 25 | 2004, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 01 mai 2019, <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2948>.
- Bertacchini, Y. (2009). *Petit Guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur en Sciences Humaines & Sociales*, ESSAI Epistémologie & Méthodologie de Recherche en Sciences de l'Information & de la Communication. Collection Les E.T.I.C, Presses Technologiques, Toulon, pp.4-156, <sid 00432676v1>.
- Berthier, T. et Kempf, O. (2016). *Vers une géopolitique de la donnée*, *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2016/3, Août, pp.13- 18.
- Besson, R. (2014). *L'hypothèse des Systèmes Urbains Cognitifs. Territoire en mouvement*, *Revue de géographie et aménagement*, pp. 23-24.
- Beuscart, J.S. et Flichy, P. (2018). *Plateformes numériques*, *Réseaux*, 2018/6, n° 212, pp. 9-22.
- Biggs, D., Hall, C. M., et Stoeckl, N. (2012). *The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: Reef tourism in Phuket, Thailand*. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 645–665.
- Billard, G. (2017). *Smart growth un nouvel urbanisme américain. Urbanisme*, Hors-série : La démarche écocité, villes durables en projet, 2 (36), pp.62-64. hal-01626401.
- Binninger, A.-S., Ourahmoune, N., et Robert, I. (2015). *Collaborative consumption and sustainability*, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 31, No. 3, pp. 969-986.
- Blanc, J.M. (2006), *L'observation, un outil stratégique touristique*, *Cahier Espaces*, vol.90, septembre, pp. 158-162.
- Blanchet, C. (2020). *Crise de la Covid-19 dans le secteur du tourisme. Illustration de la couverture médiatique et académique*, I2D (information, données et documents), n°3, décembre, dossier « Intelligence économique, Covid, résilience et territoires », pp. 101-113.
- Blanchet, C. (2020). *Réguler les conflits entre résidents et touristes : nouvel enjeu des villes intelligentes*. *Revue Sur-Mesure*, n° 5, en ligne, consulté le 7 avril 2021, <http://www.revuesurmesure.fr/issues/repandre-la-ville/reguler-les-conflits-entre-residents-et-touristes-nouvel-enjeu-des-villes-intelligentes>
- Blanchet, C. et Fabry, N. (2019). *Influence of new cinematographic and television operators on the attractivity of tourist destinations*, Trend papers, *Journal of Tourism Futures*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2019-0127> (consulté le 21 octobre 2020).
- Blanchet, C. et Fabry, N. (2020). *Analyse du discours média sur la compréhension de l'espace touristique : le cas de la smart destination*, XXIIe Congrès de la SFIC, Grenoble (Echirolles) – 10-12 juin 2020 (reporté à 2021).

- Blanchet, C., Fabry, N. et Zeghni, S. (2021). The French-style Smart Cities. Proposition de chapitre pour l'ouvrage dirigé par Buhalis D., Taheri T. et Rahimi R. : *Smart Cities: Co-creating experiences, challenges and opportunities* à paraître aux éditions GoodPublishers.
- Bobillier-Chaumont, M-E. (2003). Evolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité, *Le travail humain*, vol. 66, n°2, pp. 161-192.
- Böcker, L. et Meelen, T. (2017). Sharing for People, Planet or Profit? Analysing Motivations For Intended Sharing Economy Participation, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 23, pp. 28-39.
- Bockschecker, A., Hackstein, S., & Baumöl, U. (2018). Systematization of the term digital transformation and its phenomena from a socio-technical perspective-A literature review. In ECIS 2018 Proceedings, Portsmouth, UK, June 23-28, 2018. [https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=ecis2018\\_rp](https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=ecis2018_rp) (consulté le 13 avril 2021).
- Boes, K., Buhalis, D. and Inversini, A. (2015). Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions, in Tussyadiah I. and Inversini A. (eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*, Springer International Publishing, Switzerland.
- Boes, K., Buhalis, D. and Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness, *International Journal of Tourism Cities*, Vol. 2 n°2, pp. 108-124.
- Bolan, P., Boyd, S. et Bell, J. (2012). We've seen it in the movies, let's see if it's true': Motivation, authenticity and displacement in the film-induced tourism experience, In Sharpley R. et Stone Ph. (eds), *Contemporary tourist experience: concepts and consequence*, Abingdon, Oxon: Routledge, 2012 [ebook].
- Bonaccorsi, J. et Tardy, C. (2019). Analyser les données urbaines comme de nouvelles cultures de savoirs, *Questions de communication* [En ligne], 36, pp. 7-24, URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/20796> (consulté le 10 avril 2020).
- Bonnaïfous, S. (2006). L'analyse du discours, dans Olivesi S. (dir.), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*, Grenoble, PUG.
- Bonnemaison J. (1981). Voyage autour du territoire. *L'Espace géographique*, vol.10, n°4, p. 249-262.
- Bonneville, L., Grosjean, S. et Lagacé, M. (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*, 2007, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 238 p.
- Borel S., Masse D. et Demailly D. (2015). L'économie collaborative, entre utopie et big business, *Esprit*, No. 7, juillet, p. 918.
- Borras J., Moreno A. et Valls A. (2014). Intelligent tourism recommender systems: a survey, *Expert systems with applications*, vol. 41, pp. 7370-7389.
- Botsman, R. et Roger R. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. New York: Harper Collins.
- Bouba-Olga, O. et Grossetti, M. (2018). Réflexion sur les dimensions géographiques et temporelles des processus territoriaux, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/5 Décembre, pp.1393-1406.
- Bouinot, J. (2004). *La ville intelligente*, Paris, L.G.D.J édition, collection Systèmes, 186 p.

Bourdeau, Ph. (2020). Le tourisme face à ses limites en période de crise, *Revue Espaces*, n°355, juillet-août, pp. 68-72.

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*, Paris : Minuit

Bourret, C. (2010), Évaluation et communication des nouvelles organisations d'interface : le cas des réseaux de santé, *Revue Communication et Organisation*, n° 38, dossier Management de l'évaluation et communication, Le Moëne C. et Parrini-Alemanno S. (coord.), pp. 77-88.

Bourret, C. (2015). Eléments de réflexions autour du positionnement et des domaines d'action de l'Intelligence Economique, in Gardère E. et Le Moëne C. (dir.), *Organisations Digitales : Individus, Santé, Déontologie en contexte numérique*, Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication, Paris, Ed. L'Harmattan, pp. 63 - 76.

Bourret, C. (2016). Relever le défi des Inégalités Sociales et Territoriales en Santé (ISTS) par la rencontre des organisations d'interface et de la télésanté dans une approche d'« humanisme numérique » en santé ?, in Alemanno S., Moëne C. et Gramaccia G. (dir.), *Tendances contemporaines en communication organisationnelle*, *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, n° 9, <https://rfsic.revues.org/2013>. (consulté le 4 novembre 2020).

Bourret, C., Fabry, N., Meyer, C. (2017). La question du numérique au cœur des territoires et de l'intelligence économique territoriale, in Colloque international *Quelles communications, quelles organisations à l'ère du numérique ?* Centre culturel international de Cerisy-la-Salle, 28 juin 2017.

Bourret, C., Fabry, N., Meyer, C. (2021). La question du numérique au cœur de l'intelligence économique et des territoires, in Cooren, F., Le Moëne, C., Parrini-Alemanno, S., dir., à paraître aux Presses Universitaires de Rennes.

Bourret, Ch. (2008). Eléments pour une approche de l'intelligence territoriale comme synergie de projets locaux pour développer une identité collective, *International Journal of Projectics*, n° 1, Editeur De Boeck, Bruxelles, pp. 79-92.

Bourret, Ch. (2010). *Dynamiques organisationnelles autour de la production collective d'information et de processus communicationnels. Le cas des organisations d'interface du secteur santé*, Mémoire d'HDR, Université Paris-Est.

Boutaud, J.J. (2019). L'expérience comme lieu commun de l'exception, *Hermès, La Revue*, vol.1, n° 83, pp. 61- 67, <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2019-1-page-61> (consulté le 4 novembre 2020).

Brand, F.S., Jax, K. (2007). Focusing the Meaning(s) of Resilience: Resilience as a Descriptive Concept and a Boundary Object. *Ecology and Society* 12(1): 23.

Brender, A. (2020). *Capitalisme et progrès social*. Paris : La Découverte.

Breux, S. et Diaz, J. (2017). La ville intelligente: Origine, définitions, forces et limites d'une expression polysémique, Rapport remis à la Ville de Repentigny (Québec), Institut national de la recherche scientifique Centre - Urbanisation Culture Société, Montréal (CA).

Brookes, K. (2018). Grenoble et la « Smart City. Entretien avec Éric Piolle, maire de Grenoble, *Quaderni*, vol. 96, no. 2, 2018, pp. 59-70.



- Brouder P. (2018). The end of tourism? A Gibson-Graham inspired reflection on the tourism economy, *Tourism Geographies*, vol.20 (5), pp. 916-918.
- Bruté de Rémur D. (2009). Point de vue : pour une épistémologie de l'IE, *Revue internationale d'intelligence économique*, 2009/1 (Vol 1), pp. 9-11.
- Brydon-Miller, M, Greenwood, D. et Maguire, P. (2003). Why action research? *Action Research*, vol.1(1), pp. 9-28.
- BSI, (2013). Smart Cities: background paper. British Standards Institution. ISBN: 978 0 580 81874 5.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, Vol. 21 n°1, pp. 97-116.
- Buhalis, D. and Amaranggana, A. (2014). Smart tourism destinations, in Xiang, Z. and Tussyadiah, I. (Eds), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*, Springer, Heidelberg, pp. 553-64.
- Buhalis, D. and Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services, in Tussyadiah, I. and Inversini A. (Eds), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, Springer, Heidelberg, pp. 377-389.
- Buikstra, E., Ross, H., King, C., Baker, P., Hegney, D., McLachlan, K. and Rogers-Clark, C. (2010). The components of resilience: Perceptions of an Australian rural community. *J. Commun. Psychol.* 38, pp. 975–991.
- Burgess S., Sellitto C., Cox C. et Bultjens, J. (2019). *User-Generated content in tourism : benefits and concerns of online consumers*, Research Paper, 17th European Conference on Information Systems ECIS – 2019, Verona (I) - [https://www.researchgate.net/publication/39730963\\_User-generated\\_content\\_UGC\\_in\\_tourism\\_Benefits\\_and\\_concerns\\_of\\_online\\_consumers](https://www.researchgate.net/publication/39730963_User-generated_content_UGC_in_tourism_Benefits_and_concerns_of_online_consumers) (consulté le 4 novembre 2020).
- Caisse des Dépôts et Consignations (2016). Smart City vs Stupid Village? consulté le 14 avril 2020. URL : <https://www.caissedesdepots.fr/guide-smart-city-versus-stupid-village>.
- Camagni, R. (2005). Attractivité et compétitivité : un binôme à repenser, *Territoires 2030*, (1), pp. 11.
- Camboim, G. F., Zawislak, P.A., Pufal, N.A (2019). Driving elements to make cities smarter: Evidences from European projects. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 142(C), p.154-167.
- Camero, A., et Alba, E. (2019). Smart City and information technology: A review. *Cities*, Vol. 93, pp.84-94.
- Campanella, T.H., Vale, L., (2005). *The resilient city: How modern cities recover from disaster*. New York: Oxford University Press.
- Campos, A., Mendes, J., Oom do Valle, P., et Scott, N. (2018). Co-creation of tourist experiences: a literature review. *Current Issues in Tourism*, vol.21 (4), pp. 369-400. Doi:10.1080/13683500.2015.1081158.

- Caragliu, A. and Del Bo, C. F. (2017). Smart innovative cities: The impact of Smart City policies on urban innovation, *Technological Forecasting and Social Change*. Elsevier, pp. 1–11. doi: 10.1016/j.techfore.2018.07.022.
- Caragliu, A., del Bo, C. et Nijkamp, P. (2011), Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 18(2), pp.65-82.
- Caragliu, A., Del Bo, C., Nijkamp, P. (2009). Smart cities in Europe. Proceedings of the 3rd Central European Conference in Regional Science (Košice, Slovak Republic, Oct 7-9). <https://inta-aivn.org/images/cc/Urbanism/background%20documents/0103Nijkamp.pdf> (consulté le 4 novembre 2020)
- Caragliu, A., Nijkamp, P. (2008). The impact of regional absorptive capacity on spatial knowledge spillovers. Tinbergen Institute Discussion Papers 08-119/3, Amsterdam: Tinbergen Institute <http://degree.uvu.vu.nl/repec/vua/wpaper/pdf/20090048.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Carayol, V. (2004), *Communication organisationnelle, une approche allagmatique*, Paris, L'Harmattan.
- Carayon B. (2006). *A armes égales* [en ligne].- Paris : Documentation Française, 2006.- 119 p. G32/N°2861. En ligne sur le site de La Documentation Française : <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000728/0000.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Carayon, B. (2003). *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* [en ligne] - Paris : Documentation Française, 2003.- 176p.- En ligne sur le site de La Documentation Française : <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/034000484/0000.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Carbou, G. (2017). Analyser les textes à l'ère des humanités numériques, Quelques questions pour l'analyse statistique des données textuelles, *Les Cahiers du numérique*, n°3 Vol. 13, pp. 91-114.
- Cardon, D. (2015). *A quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure des Big data*. Paris, Le Seuil.
- Castells, M. (1998), *La société en réseaux*, Fayard, Paris.
- Causevic, S., Minnaert, L., Morgan, N. et Pritchard, A. (2018). Prospect: the future of critical tourism studies: reflection on the road ahead, *Tourism Analysis*, vol.23(2), pp. 201-213.
- Cave, J. et Dredge, D. (2020). Regenerative tourism needs diverse economic practices, *Tourism Geographies*, Vol. 22(3), pp. 503-513.
- Chaire Transat, (2021), Livre Blanc Tourisme 2021, entre défis et occasions d'affaires, [https://veilletourisme.s3.amazonaws.com/2021/01/LivreBlanc\\_Tourisme2021.pdf](https://veilletourisme.s3.amazonaws.com/2021/01/LivreBlanc_Tourisme2021.pdf) (consulté le 25 mars 2021).
- Chartron, G. (2017). Humanités numériques : genèse et rapport aux SIC, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, [En ligne], 10 | 2017, mis en ligne le 01 janvier 2017, consulté le 17 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/2648> (consulté le 4 novembre 2020).

Chelleri, L. (2012). From the 'resilient city' to urban resilience. A review essay on understanding and integrating the resilience perspective for urban systems. Documents d'Anàlisi Geogràfica, vol. 58/2, pp. 287-306.

Chelleri, L., Kunath, A., Minucci, G., Olazabal, M., Waters, J. J., Yumalogava, L. (2012). Multidisciplinary perspective on urban resilience, Workshop report. BC3, Basque Centre for Climate Change. <http://www.bc3research.org/multidisciplinaryperspectivesonurbanresilience> (consulté le 4 novembre 2020).

Cheng, M. (2016). Sharing economy: a review and agenda for future research, International Journal of Hospitality Management, Vol. 57, pp. 60-70.

Chopplet, M. (2018). Smart City : quelle intelligence pour quelle action ? Les concepts de John Dewey, scalpels de la ville intelligente, *Quaderni* [En ligne], 96 | Printemps 2018, mis en ligne le 15 mai 2020, consulté le 31 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/1179>

Citton, Y (2015). Humanités numériques, Un média politique des savoirs encore à inventer, *Multitudes*, Vol. 2(59), pp.169-180

Citizing & OpenCitz (2017). Smart City: gadget ou creation de valeur collective ? Etude financée par Syntec et Advancity. <https://syntec-numerique.fr/sites/default/files/201712SmartCitygadgetoucreationdevaleurcollective-rapportcomplet-VF.pdf> (consulté le 4 novembre 2020)

Clavert, F. et Schafer, V. (2019). Les humanités numériques, un enjeu historique, *Quaderni* [En ligne], 98 | Hiver 2018-2019, mis en ligne le 05 février 2019, consulté le 13 mars 2019. URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/1417> (consulté le 4 novembre 2020).

Claverie, B. (2010), Pluri-, Inter-, Transdisciplinarité : ou le réel décomposé en réseaux de savoir, *Projectics / Proyética / Projectique*, Vol.1(4), pp. 5-27.

Clerc, P. (2008). L'intelligence sociale nouveau territoire de l'intelligence économique ? in Duval M.-A. (dir.), *Les nouveaux territoires de l'Intelligence Economique*, Préface de Juillet A., Paris, ACFCI – IFIE Editions, pp 101 - 118.

Clergeau, C. et Violier, Ph. (2012). Le concept de *cluster* est-il soluble dans le tourisme ? *Téoros*, vol.31 (2), pp. 60-71.

Cluzel-Métayer, L. (2018). La construction d'un service public de la donnée, *Revue française d'administration publique*, n° 167, p. 491-500.

CNIL (2017), La plateforme d'une ville, Les données personnelles au cœur de la fabrique de la smart city, Les Cahiers IP « Innovation et Prospective », n°5, URL : [https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/cnil\\_cahiers\\_ip5.pdf](https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/cnil_cahiers_ip5.pdf) (consulté le 20 décembre 2020).

Cochrane, H. (2004). Economic loss: myth and measurement. *Disaster Prev. Manag.* 13, pp. 290-296.

Cochrane, J. (2010). The sphere of tourism resilience. *Tourism Recreation Research*, 35(2), 173-185.

Cohen, D. (2019). *Il faut dire que les temps ont changé. Chronique (fiévreuse) d'une mutation qui inquiète*, Paris, Albin Michel.

- Cointet, J.-Ph., et Parasie, S. (2019). Enquêter à partir des traces textuelles du web, *Réseaux*, Vol. 2 n° 214-215, pp. 9-24.
- Coll, JM. (coord. 2016). *Wise cities a new paradigm for urban resilience sustainability and wellbeing*. Col. Monografías, CIDOB Barcelona Centre for International Affairs, consulté le 14 avril 2020. URL : <https://www.cidob.org> (consulté le 4 novembre 2020).
- Colletis, G., et Pecqueur, B. (2018). Révélation de ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement, le rôle de la proximité géographique, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/5, pp. 993-1011.
- Côme, T., Magne, S., Steyer, A. (2018). Être ou ne pas être une smart city : une étude empirique des innovations valorisées sur le site web des villes. *Gestion et Management Public*, vol. 7, n°2 pp. 73-101.
- Commandré, M. (2018). A l'intersection des technologies et des hommes. Contribution à l'histoire des SIC à la lueur d'un parcours de recherche, *Communication & management*, 2018/2 Vol. 15, pp. 45-53.
- Cormerais, F., Le Deuff, O., Lakel, A. et Pucheu, D. (2016). Les SIC à l'épreuve du digital et des Humanités : des origines, des concepts, des méthodes et des outils, *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 8 | 2016, mis en ligne le 23 mars 2016, consulté le 24 février 2020. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/1820>.
- Courbet, D. (2013). Pour un développement raisonné des méthodes expérimentales en SIC. Quelques intérêts épistémologiques du pluralisme méthodologique. *ESSACHESS – Journal for Communication Studies*, ESSACHESS editors, 2013, 6 (1(11)), pp.15-34. <sic00847929>.
- Courmont, A. (2019). Ce que l'Open Data fait à l'administration municipale : la fabrique de la politique métropolitaine de la donnée, *Réseaux*, vol. 6, n°218, pp. 77-103.
- Coussi, O. et Auroy, P. (2018), *Intelligence économique des territoires. Théories & pratiques*, Cner, Paris.
- Coussi, O., Lande, E. et Moinet, N. (2014). *Les tribulations d'une entreprise chinoise en France : une histoire d'(in)intelligence économique territoriale ?* 23ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, May 2014, Rennes, France. 27 p. <hal-00997843>
- Crespin-Mazet, F., Goglio-Primard, K., Guittard, C. et Dupont, L. (2019). Éditorial, Communautés et agilité : la complexité de l'organisation innovante, *Innovations*, 2019/1, n°58, pp. 5 -17.
- Cretu, L. G. (2012). Smart Cities Design using Event-driven paradigm and semantic web. *Informatica Economica* vol. 16, no. 4/2012. <http://www.revistaie.ase.ro/content/64/07%20-%20Cretu.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Cutter S.L., Barnes L., Berry M., Burton C., Evans E., Tate E., Webb J. (2008), "A place-based model for understanding community resilience to natural disasters", *Global Environmental Change*, 18:598-606.
- Dabadie, I. et Robert-Demontrond, Ph. (2016). Posséder autrement : une approche socio-anthropologique de la consommation collaborative, *Management & Avenir*, vol.6, n°88, pp.131-153.

- Dahles, H., Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis, *Annals of Tourism Research*, vol. 51, pp. 34-50.
- Dameri, R. (2013). Searching for smart city definition: a comprehensive proposal. *International Journal of Computers & Technology*, 11(5), pp. 2544–2551.
- Dameri, R. et Rosenthal-Sabroux, C. (2014). *Smart City, How to Create Public and Economic Value with High Technology in Urban Space*, Heidelberg, Springer.
- Danielou, J. (2012). La ville intelligente : état des lieux et perspectives en France, *Études & documents*, n°73, novembre, Commissariat Général au Développement Durable.
- Davezies, L. (2008). *La République et ses territoires*, Paris, Seuil, collection La république des idées.
- Davoudi, S. (2012). Resilience: A Bridging Concept of a Dead End? *Planning Theory and Practice*, Vol. 13, No. 2, 299–333, June 2012.
- Davoudi, S., Brooks, E., Mehmood, A. (2013). Evolutionary Resilience and Strategies for Climate Adaptation, *Planning Practice & Research*, 28:3, 307-322.
- De Cantis, S., Parroco, A.M., Ferrante, M. et Vaccina, F. (2015). Unobserved tourism, *Annals of tourism research*, vol. 50, pp. 1-18.
- Deakin, M. (2012). *Smart Cities: Governing, Modelling and Analysing the Transition*. Routledge, 2012.
- Decroly, J.M. (2016). *Le tourisme comme expérience : Regards interdisciplinaires sur le vécu touristique*, Presses de l'Université du Québec, collection Tourisme.
- Decrop, A., Del Chiappa, G., Mallargé, J. et Zidda, P. (2018). Couchsurfing has made me a better person and the world a better place: the transformative power of collaborative tourism experiences, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 35 No. 1, pp. 57-72.
- Del Vecchio, P. and Passiante, G. (2017). Is tourism a driver for smart specialization? Evidence from Apulia, an Italian region with a tourism vocation, *Journal of Destination Marketing and Management*. Vol. 6 n°3, pp. 163–165.
- Deleuze, G. (2003). *Deux régimes de fous*, Paris, Minuit.
- Delorme R. (2002), En sciences sociales aussi, partir des problèmes plutôt que des objets : saurons-nous relever le défi que nous lègue Herbert A. Simon ? in Kourislsky, F. et Tellez, J. (éditeur), *Ingénierie de l'interdisciplinarité, un nouvel esprit scientifique*, Paris, L'Harmattan, e-Publication, pp.39-44.
- Derks, D., Bos, A. et von Grumbkow, J. (2007), Emoticons and social interaction on the Internet: the importance of social context, *Computers in Human Behavior*, Vol. 23, pp. 842–849.
- Dervin, B. (1983). An overview of sense-making research: concepts, methods, and results to date, communication à l'International Communication Association Annual Meeting, Dallas, Texas, USA, May 1983, URL: <https://faculty.washington.edu/wpratt/MEBI598/Methods/An%20Overview%20of%20Sense-Making%20Research%201983a.htm> (consulté le 5 mars 2020).

Diebold, F.X. (2003). Big Data Dynamic Factor Models for Macroeconomic Measurement and Forecasting: A Discussion of the Papers by Reichlin and Watson," In M. Dewatripont, L.P. Hansen and S. Turnovsky (eds.), *Advances in Economics and Econometrics: Theory and Applications*, Eighth World Congress of the Econometric Society, Cambridge University Press, pp.115-122.

Diebold, F.X. (2019). On the Origin(s) and Development of Big Data: The Phenomenon, the Term, and the Discipline, version du 13 février 2019, URL : [https://www.sas.upenn.edu/~fdiebold/papers/paper112/Diebold\\_Big\\_Data.pdf](https://www.sas.upenn.edu/~fdiebold/papers/paper112/Diebold_Big_Data.pdf) (consulté le 28 décembre 2020).

Dillman, D. A. (2007). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. (second Ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Dirks, S. et Keeling, M. (2009). *A Vision of Smarter Cities: How Cities Can Lead the Way into a Prosperous and Sustainable Future* (Somers, NY: IBM Global Business Services, 2009).

Dissart, J.Ch. (2020), Staycation, un phénomène parti ou rester ? *Revue Espaces*, n°353, mars-avril, pp. 6-9.

Djlante, R., Holley, C. and Thomalla, F. (2011). Adaptive governance and managing resilience to natural hazards, *International Journal Disaster Risk Science*, 2 (5), pp. 1-14.

Dogru, T., Mody, M., Suess, C., Line, N. et Bonn, M. (2020). Airbnb 2.0: Is it a sharing economy platform or a lodging corporation? Research Note, *Tourism Management*, 78.

Dorcic, J., Komsic, J. et Markovic, S. (2018). Mobile technologies and applications towards smart tourism: state of the art, *Tourism Review*, DOI : [10.1108/TR-07-2017-0121](https://doi.org/10.1108/TR-07-2017-0121), (consulté le 4 novembre 2020).

Dortier, J.F. (2012). *Une histoire des sciences humaines*, Sciences Humaines, Paris, nouvelle édition.

Dredge, D. et Gyimothy, S. (2015). The collaborative economy and tourism: critical perspectives, questionable claims and silenced voices, *Tourism Recreation Research*, Vol. 40 No. 3, pp. 286-302.

Dubois-Violette, E., Hervieu-Léger, D. et Peschanski D. (2002), Frontières, déplacements et complexité, in Kourilsky, F. et Tellez, J. (éditeur), *Ingénierie de l'interdisciplinarité, un nouvel esprit scientifique*, Paris, L'Harmattan, e-Publication, pp.135-141.

East, D., Osborne, P., Kemp, S. et Woodfine, T. (2017). Combining GPS & survey data improves understanding of visitor behaviour. *Tourism Management*, 61, pp. 307-320.

Ehlinger, S., Perret, V. et Chabaud, D. (2015). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue française de gestion*, 2015/8 (N° 253), pp. 369-386.

Ekman, P. (2002), Le langage naturel des émotions, entretien avec Journet N. (2002), in Journet N., *La culture, de l'universel au particulier*, Editions sciences humaines, coll. Synthèses, pp. 29-37.

Elissalde, J, Gaudet, J. et Renaud, L. (2010). Circulation des connaissances : modèle et stratégies, in L. Renaul (dir.), *Les Médias et la santé : de l'émergence à l'appropriation des normes sociales* (p. 409-429). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Ellis, G. D., Freeman, P. A., Jamal, T. et Jiang, J. (2019). A theory of structured experience, *Annals of Leisure Research*, 22(1), pp. 97-118.

Ellul, J. (1965). Réflexions sur l'ambivalence du progrès technique, *La Technique ou l'enjeu du Siècle*, pp. 393-409.

Ellul, J. (1990). L'ambivalence du progrès technique, in *La technique ou l'enjeu du siècle*, Paris, Economica, 1990, rééd. 2001, pp. 393 – 409.

Engel, J.F., Blackwell, R.D. et Miniard, P.W. (1990). *Consumer Behavior*, 6th edition, The Dryden Press, Chicago.

Equipe MIT - Mobilité, Itinéraires, Tourismes (2005), *Tourismes 2, Moments de lieux*, Paris, Belin, 349 p.

Ercoskun, O.Y. (2012). A Paradigm Shift towards Urban Resilience. Green and Ecological, *Technologies for Urban Planning: Creating Smart Cities*. IGI Global, 2012. 1-16. Web. 19 Jan. 2015.

European Parliament (2014). *Mapping Smart Cities in the EU*, January URL: <http://www.smartcities.at/assets/Publikationen/Weitere-Publikationen-zum-Thema/mappingsmartcities.pdf>.

European Parliament (2019). European Parliament resolution of 28 November 2019 on the climate and environment emergency. <https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2019-0078EN.html> (consulté le 4 novembre 2020).

European Union (2011). La dimension urbaine et régionale de la stratégie Europe 2020. 7<sup>ème</sup> rapport d'étape sur la cohésion économique, sociale et territoriale. Rapport de la Commission, URL : <https://ec.europa.eu/regionalpolicy/sources/docoffic/official/reports/interim7/interim7fr.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).

Eveno, E. (2018). La Ville intelligente : objet au coeur de nombreuses controverses, *Quaderni* [En ligne], 96 | Printemps 2018, mis en ligne le 15 mai 2020, consulté le 31 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/1174> (consulté le 4 novembre 2020)

Eyraud, F., d'Iribarne, A. et Maurice, M. (1988). Des entreprises face aux technologies flexibles : une analyse de la dynamique du changement, *Sociologie du travail*, Vol. 30, n°1, pp.55-77.

Fabry, N. (2008). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires, in François L. (coordinateur), *Intelligence territoriale, l'intelligence économique appliquée au territoire*, Editions TEC & DOC, Lavoisier, Paris, 2008.

Fabry, N. (2009). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires, in François L. (coord.), *Intelligence territoriale, l'intelligence économique appliquée au territoire*, Paris, Editions TEC & DOC, Lavoisier, pp 55-66.

Fabry, N. (2013). Cluster de tourisme et ancrage territorial : l'expérience du Cluster tourisme de Val d'Europe, *Mondes du tourisme*, Hors-série « Recherche et Tourisme », mars, 2013.

Fabry, N. (2015). Potential contribution of collaborative forms in Tourism: a focus on tourism cluster, in Gursoy D., Saayman M. et Sotiriadis M. (editors), *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook*, chapter 18, pp. 285-298, Emerald Publisher. ISBN 978-1-78350-811-2.

Fabry, N. (2016). Les particuliers, nouveaux acteurs du tourisme. *Juristourisme* (n°189), Editions Dalloz, pp. 35-37. Hal-02298908

Fabry, N. (2017). Les nouveaux métiers du tourisme à l'ère du numérique, *Juristourisme* (n°201), Editions Dalloz, pp. 33-34. Hal-0229896

Fabry, N. (2017a). *Comment les TIC et les Big Data redessinent les contours de la destination touristique*, Interdisciplinary Symposium, Track : Information science, University of Corsica - Corte 5-7 July 2017.

Fabry, N. (2017b). Tourisme et Smart destination, *Journée d'étude Org&Co - « Intelligence stratégique et territoire »*, Organisée par le laboratoire DICEN IDF et le groupe de recherche Org&Co de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication, le 11 Octobre 2017, IFIS, Université Paris-Est Marne-la-Vallée.

Fabry, N. (2021 à paraître), Développement et évolution du cluster tourisme Paris – Val d'Europe, in Piriou J. et Violier Ph. (éditeurs), *Clusters de tourisme et gouvernance des territoires (titre provisoire)*, éditions ISTE.

Fabry N. (2021), Le devenir du cluster tourisme Paris Val d'Europe : une affaire d'intelligence économique, *R2IE : Revue internationale d'intelligence économique*, article accepté.

Fabry, N., et Blanchet, C. (2019). Monaco's struggle to become a smart destination, *International Journal of Tourism cities*, Vol. 5 No. 4, pp. 672-684.

Fabry N. et Spindler J. éditeurs (2018). *Tourisme : un domaine de compétence partagé*, Collection GRALE, L'Harmattan, Paris.

Fabry, N., et Zeghni, S. (2010). Attractivité des territoires et intelligence territoriale : quels indicateurs pour quelle attractivité ? in A. David (coordinateurs), *L'intelligence économique dans la résolution de problèmes décisionnels*, éditions Hermès, Lavoisier, Paris, pp. 349-368, ISBN 978-2-74622-503-9. Hal-00687721.

Fabry, N., et Zeghni, S. (2011). Attractiveness of Territories and Territorial Intelligence: Indicators, in A. David (editor), *Competitive intelligence and decision problems*, ISTE Ltd, John Wiley & Sons, pp. 327-344, ISBN 978-1-84821-237-4. DOI: 10.1002/9781118586419.ch16. Hal-00687709.

Fabry, N., et Zeghni, S. (2012). Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme, *Mondes en Développement*, vol. 40 (1), n°157, mars, pp. 97-110. Hal-00687687.

Fabry, N., et Zeghni, S. (2013). Cluster tourisme du Val d'Europe : l'ambition de l'excellence, *Revue Espaces*, n°312, mai-juin.

Fabry, N., et Zeghni, S. (2016). Décloisonnement du secteur du tourisme et cluster de tourisme, enjeu majeur pour les territoires, *Revue Espaces*, n°330, Cahier thématique « Cluster et tourisme », mai/juin, 2016.

Fabry, N., et Zeghni, S. (2016). Why do museums create affiliates abroad? A conceptual framework. in Fagnoni E. et Gravari-Barbas M (ed.), *Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques touristiques*, Presses de l'Université de Laval (Québec), pp.389-403.

Fabry N., et Zeghni S. (2017), *Approche compétences et enjeux pédagogiques : L'exemple du Master Tourisme de l'UPEM*, actes publiés du 29<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Internationale de Pédagogie Universitaire (AIPU) - Lausanne 6-9 juin 2016, Les valeurs dans l'enseignement supérieur, Session 4 – Mardi 8 juin 2016.



Fabry N., et Zeghni S. (2017). Cluster de tourisme versus contrat de destination : le cas du Val d'Europe, in Bédé S. et Spindler J. (éditeurs), *Les contrats de destination : un outil d'attractivité et de valorisation des territoires*, Collection GRALE, Paris, L'Harmattan, pp. 159-182.

Fabry N., et Zeghni S. (2017). Le tourisme du futur : entre mobilité et proximité, dans Gérardin, H. et Montalieu, T. (éditeurs) *Mobilités et soutenabilité du développement*, Paris, Karthala.

Fabry, N., et Zeghni, S. (2018). Territoire touristique, destination et marque : le cas du Val d'Europe, in AQUILINA M., PUGNIERE-SAAVEDRA F. et MAHEO C. (dir.), *La communication touristique. Vers de nouvelles interfaces ?* Presses universitaires de Laval, Laval, 2018.

Fabry N., et Zeghni S. (2019). Resilience, tourist destination and governance: an analytical framework, in Cholat F., Gwiazdzinski L., Tritz C., Tuppen J. (éditeurs), *Tourismes et adaptations*, Grenoble, Elya Editions, ISBN : 9791091336123. Hal-02070497

Fabry, N., et Zeghni, S. (2020). *De la Smart city à la wise city*, Séminaire « Intelligence économique, décision & Territoires » sur le thème Data, territoire et tourisme : une application au développement local, IFIS – UGE, Jeudi 23 avril 2020.

Fabry, N., et Zeghni, S. (2020a), Pandémie de la Covid-19 et tourisme : nous ne reviendrons pas au Business as usual, Chronique publiée sur le site de la CPU – Covid-19 (version longue) <http://www.cpu.fr/wp-content/uploads/2020/06/5-Fabry-ZEGHNI-Tourisme-et-Covid-le-monde-dap-rès-entre-désir-et-réalisme-1.pdf> (consulté le 29 juin 2020)

Fabry N. et Zeghni S. (2020a), Au-delà de la Covid-19, la gouvernance résiliente des territoires touristiques, I2D (information, données et documents), n°3, décembre, dossier « Intelligence économique, Covid, résilience et territoires », pp. 95-100.

Fabry N. et Zeghni S. (2020c). Résiliences, destinations, gouvernance : un cadre d'analyse, communication, 4<sup>ème</sup> journée d'études du tourisme de Nice : « Territoires touristiques et résilience : les destinations entre contraintes et opportunités », 13 novembre 2020.

Fabry N. et Zeghni S. (2020d), Pourquoi les villes ne veulent-elles plus accueillir les Jeux Olympiques ? Le cas des JO de 2022 et 2024, *Revue Marketing Territorial*, hiver 2020, <http://publis-shs.univ-rouen.fr/rmt/index.php?id=454> (consulté le 24 mars 2021).

Fabry, N., et Zeghni, S. (2021). La gestion intelligente des destinations tirée par les émotions et les small data, communication à la Journée d'études « Progression des usages : du tourisme innovant au smart tourisme », 1<sup>er</sup> avril 2021, Axe 1 : Usage du numérique pour réinventer l'expérience touristique, Laboratoire DI CEN-Idf.

Falk, M. (2010). A dynamic panel data analysis of snow depth and winter tourism. *Tourism Management*, 31(6), 912-924.

Fan, Y. Y., Jamison, D. T., Summers, L. H. (2018). Pandemic risk: how large are the expected losses? *Bulletin of the World Health Organization*, 96(2), pp. 129-134. <https://doi.org/10.2471/BLT.17.199588>

Fayard, P. (2002). Le concept de Ba dans la voie japonaise de la création du savoir, Technical Report, March, <https://www.researchgate.net/publication/275021614LeconceptdeBadanslavoiejaponaisedelacreationdusavoir> (consulté le 4 novembre 2020).

- Femenia-Serra, F., Neuhofer, B., and Ivars-Baidal, J. A. (2019). Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario, *The Service Industries Journal*, Vol. 39 n°2, pp.109-133.
- Fijalkow Y., Jalaudin Ch. et Lalanne M. (2015). La mesure de l'expérience touristique par l'engagement, l'indifférence et l'évitement des populations locales, in *Le Tourisme comme expérience. Regards interdisciplinaires sur le vécu touristique*, édité Decroly J.M., Montréal : Presses Universitaires du Québec, 2015.
- Fletcher, J. et Westlake, J. (2006), Globalisation, chap. 21, pages 464-480, in Dwyer, L. et Forsyth, P. (éditeurs), *International Handbook on the Economics of Tourism*, Cheltenham, E. Elgar.
- Flichy, P. (2019), Le travail sur plateforme, une activité ambivalente, *Réseaux*, 2019/1 n° 213, pp. 173-209
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class and How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York, Basic Books, 416 p.
- Folke C., Hahn T., Olsson P., Norberg J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems, *Annual Review of Environment and Resources*, 30, pp. 441-473.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses, *Global Environmental Change*, 16(3), 253-267.
- Folke, C., Carpenter, S.R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., Rockstrom, J. (2010). "Resilience Thinking: integrating Resilience, Adaptability and Transformability", *Ecology and Society*, 15(4):20. <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art20> (consulté le 4 novembre 2020)
- Foster, K. (2012). In Search of Regional Resilience. In M. Weir, N., Pindus, H., Wial, and H. Wolman (Eds.), *Urban and Regional Policy and Its Effects: Building Resilient Regions* (pp. 24–59). Brookings Institution Press.
- Foucault M. (1977). Le jeu de Michel Foucault, *Dits et Ecrits*, tome III, texte n° 206 (entretien avec D. Colas, A. Grosrichard, G. Le Gaufey, J. Livi, G. Miller, J. Miller, J.-A. Miller, C. Millot, G. Wajeman), Disponible <http://1libertaire.free.fr/MFoucault158.html> (consulté le 17 juillet 2019).
- Fourrier, C, Lépine, V, et Martin-Juchat, F. (2011). Représentations des pratiques des professionnels de la communication en France : entre injonctions marketing et idéal de la communication. *Communiquer*, Vol. 6, p. 41-56.
- François L. (2008). *Intelligence territoriale, l'intelligence économique appliquée au territoire*, Paris, Editions TEC & DOC, Lavoisier.
- François, H., Hirczak, M. et Senil, N. (2006), Territoire et patrimoine : la co-construction d'une dynamique et de ses ressources, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 2, pp. 683-700.
- Fragnière, E. (2019), Le réseau d'acteurs du tourisme, un système vivant à l'équilibre fragile, *Espaces*, vol. 347, mars-avril, pp. 134-137.
- Freeman, E. et Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance, *California Management Review*, vol. 25(3), pp. 88-106.

- Fuchs, M., Höpken, W. et Lexhagen, M. (2014). Big data analytics for knowledge generation in tourism destinations – A case from Sweden, *Journal of Destination Marketing & Management*, vol.3, pp. 198-209.
- Fusco Girard, L., Baycan, T., Nijkamp, P. (2012). The Creative City in a Multidimensional Perspective. Chapter of *Sustainable City and Creativity: Promoting Creative Urban Initiatives*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Fuzier, A., Gay, Ch. et Laudrièvre, S. (2020). Profitons de la crise pour inventer le tourisme de demain, *Revue Espaces*, n°355, juillet-août, pp. 73-78.
- Gagnon, Y-C. (2001). The Behavior of Public Managers in Adopting New Technologies, *Public Performance & Management Review*, 24 (4), pp. 337-350.
- Gagnon, Y-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*, Québec, Presse universitaire du Québec (ebook).
- Galderisi, A., Ferrara, F.F. (2012). Enhancing Urban Resilience In Face Of Climate Change, *TeMa, Journal of Land Use, Mobility and Environment*. Vol. 2, 69-87
- Galvani, A., Lew, A. A., et Perez, M. S. (2020). COVID-19 is expanding global consciousness and the sustainability of travel and tourism. *Tourism Geographies*, Vol. 22(3), pp.1-10.
- Garver, M. S., et Mentzer, J. T. (1999). Logistics Research Methods: Employing structural Equation Modeling to Test for Construct Validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), pp. 33-57.
- Gauducheau, N. (2008). La communication des émotions dans les échanges médiatisés par ordinateur : bilan et perspectives, *Bulletin de psychologie*, vol.4, pp. 389-404.
- Gauthier, B. (éditeur), (1990). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, M. et Lannel, C. (2017). *Wise City, une alternative à la Smart city*, Livre blanc, ECV Digital, M2UX 2017 (consulté le 14 avril 2020). URL : [https://www.ux-republic.com/wp-content/uploads/2017/12/LIVRE-BLANC\\_WISE-CITY\\_M-GAUTHIER\\_C-LANNEL.compressed.pdf](https://www.ux-republic.com/wp-content/uploads/2017/12/LIVRE-BLANC_WISE-CITY_M-GAUTHIER_C-LANNEL.compressed.pdf) (consulté le 4 novembre 2020)
- Gavalas, D., Konstantopoulos, C., Mastakas, K. et Pantziou, G. (2014), Mobile recommender systems in tourism, *Journal of Network and Computer Applications*, col. 39, pp. 319-333.
- Gay, J. C. (2000). La mise en tourisme des îles intertropicales. *Mappemonde*, Vol. 2, p.17-22.
- Gentzkow, L., Kelly, B. T. et Taddy, M. (2017). *Text as data*, National Bureau of Economic Research, Cambridge (MA), NBER Working Paper 23276.
- Ghorra-Gobin, C. (2018). Smart City : “fiction” et innovation stratégique, *Quaderni*, n°96, pp.5-15.
- Ghorra-Gobin, C. (2020). La ville se métamorphose, elle se qualifie désormais de smart : que révèlent ces ‘nouveaux’ récits ? *Quaderni*, n°99-100, pp. 27-37.
- GIEC (2012), *Special Report on Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, New

York, USA. <http://ipcc-wg2.gov/SREX/images/uploads/SREX-AIIFINAL.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).

Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Kalasek, R., Pichler-Milanovic, N., Meijers, E. (2007). *Smart Cities: Ranking of European Medium-Sized Cities*. Vienna, Austria: Centre of Regional Science (SRF), Vienna University of Technology. <http://www.smartcities.eu/download/smartcitiesfinalreport.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).

Gilmozzi, G., Landau, O., Stiegler, B., Berry, D., Baranzoni, S., Clergue, P. et Alombert, A. (2020). Localités, territoires et urbanité à l'âge des plateformes et confronté aux défis de l'ère anthropocène, in Stiegler B. (éditeur), *Bifurquer*, Paris, Les liens qui libèrent, chapitre 2, pp. 81-126.

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS – Management & Société, 318 p.

Glaeser, L. (1999). Learning in Cities, *Journal of Urban Economics*, 46, pp. 254-277.

Glasse, O. (2018). *Big et Small Data : les enjeux des changements d'échelle dans l'exploitation des données numériques*, Université de Lausanne (CH), Conférence changez d'échelle ! dans le cadre de l'enseignement la recherche dans tous ses états, programme de sciences au carré 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=JlKcQsVE2mk> (consulté le 18 mars 2020).

Godet, M., Durance, Ph. et Mousli, M. (2010). *Libérer l'innovation dans les territoires*, Paris, Conseil d'Analyse Économique - La documentation Française, 172 p.

Gombault, A., Lemarié, J. et Grellier-Fouiller, C. (2020). La crise du Covid-19, un changement stratégique pour le tourisme ? Analyse de la recherche internationale, *Revue Espaces*, n°355, juillet-août, pp. 79-85.

Goria, S. (2010). Intelligence Économique, Intelligence Territoriale et cabinets de conseils : une observation des prestations proposées en France par les cabinets de conseils spécialisés en Intelligence Économique, Knowledge Management, Innovation, Prospective et développement Durable, *Revue internationale d'intelligence économique*, 2010/1 (Vol 2), pp. 99-116.

Gössling, S., Ring, A., Dwyer L., Andersen A.C. et Hall, C.M. (2016). Optimizing or maximizing growth? A challenge for sustainable tourism, *Journal of sustainable tourism*, 24(4), pp. 527-548.

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 29(1), pp.1-20.

Gravard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, Ch. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*, Montreuil, Pearson France, 415 p.

Gravari-Barbas, M. & Graburn, N. (2012). Imaginaires touristiques. *Via. Tourism Review*, Vol. 1, en ligne, consulté le 7 avril 2021, <https://journals.openedition.org/viatourism/1178>.

Gretzel, U. (2011). Intelligent systems in tourism: A social science perspective, *Annals of Tourism Research*, Vol. 38 n°3, pp. 757-779.

Gretzel, U. (2018). From smart destinations to smart tourism regions, *Investigaciones Regionales*, Vol. 42, pp.171-184.

- Gretzel, U. (2019). The role of social media in creating and addressing overtourism, in Dodds, R. and Butler, R. (Eds), *Overtourism: Issues, Realities and Solutions*, DeGruyter, Berlin, pp. 62-75.
- Gretzel, U. et Collier de Mendonça, M. (2019). Smart destination brands: semiotic analysis of visual and verbal signs, *International Journal of tourism cities*, Vol. 5 (4), pp. 560-580.
- Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., & Xiang, Z. (2020). e-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research. *Information Technology & Tourism*, Vol. 22, pp. 187-203.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. et Koo, C. (2015a). Smart tourism: foundations and developments, *Electronic Markets*, Vol. 25 n°3, pp. 179-188.
- Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C. et Lamsfus, C. (2015b). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems, *Computers in Human Behavior*, Vol. 50, pp. 558-563.
- Grimaldi, D., Fernandez, V. (2019). Performance of an internet of things project in the public sector: The case of Nice smart city, *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 30, Issue 1, pp. 27-39.
- Grimmer, J., Stewart, B. M. (2013). Text as Data: The Promise and Pitfalls of Automatic Content Analysis Methods for Political Texts, *Political Analysis*, vol. 21, n° 3, pp. 267-297.
- Grosjean S, Bonneville L. (2011), *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*, Montréal, Chenelière Education, 346 p.
- Gross, M. J., and G. Brown. (2008). An Empirical Structure Model of Tourists and Places: Progressing Involvement and Place Attachment into Tourism. *Tourism Management*, 29(6), pp.1141-1151.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y. S. (1998), Competing paradigms in qualitative research, in “*The landscape of qualitative research*”. N. Denzin and Y. Lincoln (eds), pp. 195-220. London: Sage.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1989), *Fourth generation evaluation*, London, Sage.
- Gupta, A., Panagiotopoulos P. et Bowen F. (2020). An orchestration approach to smart city data ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.153, pp.119-929.
- Guéranger, D. et Mathieu-Fritz, A. (2019). Smart city at work, Intermédiation sociotechnique et « souveraineté de la donnée » dans une administration locale, *Réseaux*, vol.6, n°218, pp. 41-75.
- Guillard, V. et Roux, D. (2015). Dons anonymes et rencontres urbaines, *Esprit*, No. 7, juillet, pp. 40-53.
- Guilluy, C. (2015), *La France périphérique. Comment on a sacrifié les classes populaires*, Paris, Flammarion, Champs social. 185 p.
- Gunderson, L. (2010). Ecological and human community resilience in response to natural disasters, *Ecology and Society* 15(2): 18.
- Gunderson, L. and Holling, C. (2002). *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Island Press, 508 p.

- Gunter, U. et Önder, I. (2016). Forecasting city arrivals with Google Analytics. *Annals of Tourism Research*, 61, pp. 199-212.
- Guo, Y., Liu, H. and Chai, Y. (2014). The embedding convergence of smart cities and tourism internet of things in China: An advance perspective, *Advances in Hospitality and Tourism Research*, Vol. 2 n°1, pp. 54–69.
- Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 29, pp. 527-529.
- Gustafson, P. (2001). Meanings of Place: Everyday Experience and Theoretical Conceptualizations. *Journal of Environmental Psychology*, 21(1), pp. 5-16.
- Gutierrez-Tano D., Garau-Vadell, J.B. et Diaz-Armas, R.J. (2019). The influence of knowledge on residents' perceptions of the impacts of overtourism in P2P accommodation rental, *Sustainability*, Vol. 11 No. 4, p. 1043.
- Guyader A. (2018), Les enjeux du grand bouleversement, *Pouvoirs*, vol.1, n°164, pp. 7-18.
- Haarstad, H. (2016). Constructing the sustainable city: examining the role of sustainability in the 'smart city' discourse. *Journal of Environment Policy & Planning*, vol.19, pp. 423–437.
- Habib, J. et de Corbière, F. (2018). Proposition d'un design de recherche pour l'analyse des processus complexes et émergents en systèmes d'information : de l'intérêt de combiner étude(s) de cas et simulations multi-agents, *Systèmes d'information & management*, vol. 23, pp.127-153.
- Haddad M. (2008), *Intelligence économique et observatoires socio-économiques et environnementaux : un processus d'intelligence territoriale adaptée (PITA) à l'observatoire de Menzel Habib au sud de la Tunisie*. Thèse de Doctorat en Sciences de l'Homme et Société. Université de Metz, 2008. Français. <tel-00411282>
- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism, *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), pp. 1044-1060.
- Hall, C. M. (2020). Biological invasion, biosecurity, tourism, and globalization. In D. Timothy (Ed.), *Handbook of globalisation and tourism* (pp. 114–125). Edward Elgar.
- Hall, C. M., (2009). Degrowing tourism: Decroissance, sustainable consumption and steady-state tourism, *Anatolia*, Vol. 20(1), pp. 46–61.
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, Vol. 22(3), pp.1-22.
- Hall, R. E., Bowerman, B., Braverman, J., Taylor, J. et Todosow, H. (2000). The vision of a Smart City, contribution Presented at the 2nd International Life Extension Technology Workshop, Paris, France September 28, 2000 <https://www.osti.gov/servlets/purl/773961>(consulté le 4 novembre 2020)
- Hallegate, S. (2014). Economic resilience, definition and measurement, *Policy Research Working Paper* n°6852, The World Bank.

- Hallegatte, S. (2009). Strategies to adapt to an uncertain climate change, *Global Environmental Change* 19 (2009) 240– 247.
- Halté, P. (2016). Emoticones et modalisation dans un corpus d'enseignement, *Éla. Études de linguistique appliquée*, vol.4, pp. 441 à 453.
- Hamari, J., Sjöklint, M. et Ukkonen, A. (2015). The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption, *Journal of the Association for Information Science and Technology*, vol. 67, n° 9, pp. 2047-2059.
- Hambleton, R. (2015). From smart cities to wise cities. [10.11332/policypress/9781447304975.003.0011](https://doi.org/10.11332/policypress/9781447304975.003.0011) (consulté le 4 novembre 2020).
- Hammer, C., Kostroch, D., Quirós, G et STA Internal Group (2017). *Big Data: Potential, Challenges, and Statistical Implications*, IMF Staff discussion note. <https://www.worldcat.org/title/big-data-potential-challenges-and-statistical-implications/oclc/1009602244> (consulté le 4 novembre 2020).
- Hardy, M. (2011), *Le concept français d'intelligence économique : histoire et tendances*. Guojia de jingji jishu qingbao : zhongguo yu faguo de shijian yu bijiao [Intelligence économique nationale : Etude comparative sur les pratiques en France et en Chine], Shanghai Renmin Chubanshe, Shanghai, Chine, Chapitre 4, pp.41-63, 2011. <sic 00646467>.
- Harrison, C., Eckman, B., Hamilton, R., Hartswick, P., Kalagnana, J., Paraszczak, J. et Williams, P., (2010). Foundations for Smarter Cities. *IBM Journal of Research and Development*. Vol. 54, pp. 1-16. 10.1147/JRD.2010.2048257. <http://fumblog.um.ac.ir/gallery/902/Foundations%20for%20Smarter%20Cities.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Haywood M.K. (2020). A post COVID-19 future - tourism re-imagined and re-enabled, *Tourism Geographies*, vol. 22(3), pp. 599-609.
- Heeks, R., Ospina, A. V. (2013). *Understanding Urban Climate Change and Digital Infrastructure Interventions from a Resilience Perspective*. Centre for Development Informatics. ISBN: 978-1-905469-77.
- Heid M-C., Marty S. et Méliani, V. (2018). Points de vue d'étudiants sur deux dispositifs d'apprentissage innovants, *Communication & management*, 2018/2 Vol. 15, pp. 55-69.
- Henriot, C., Douay, N., Granier, B., Languillon-Aussel, R. et Leprêtre, N. (2018). Perspectives asiatiques sur les Smart Cities, *Flux*, n°114, décembre, pp.1-8.
- Heo, Y. (2016). Sharing economy and prospects in tourism research, *Annals of Tourism Research*, Vol. 58, pp. 166-170.
- Heylighen, F. (2008). Complexity and Self-organization, in Bates M.J. and Maack N., eds., *Encyclopedia of Library and Information Sciences*, Taylor & Francis
- Hidalgo, M.C., et Hernandez, B. (2001). Place Attachment: Conceptual and Empirical Questions. *Journal of Environmental Psychology*, 21(3), pp. 273-281.
- Hollands, R. G., (2008). Will the real smart city please stand up? Intelligent, progressive or entrepreneurial? *City: Analysis of Urban Trends, Culture, Theory, Policy, Action*, 12 (3), pp. 303-320.

- Holling, C.S. (1973). Resilience and stability of ecological systems, *Annal Review Ecological System*, 4:1–23.
- Holling, C.S. (1996). Engineering resilience versus Ecological resilience, in P. Schulze (ed.), *Engineering with ecological constrains*, National Academy, Washington, D.C., USA.
- Hosany, S., et Gilbert, D. (2010). Measuring Tourists' Emotional Experiences toward Hedonic Holiday Destinations. *Journal of Travel Research*, 49(4), pp. 513–526.
- Hosany, S., Martin, D., & Woodside, A. G. (2020). Emotions in Tourism: Theoretical Designs, Measurements, Analytics, and Interpretations, *Journal of Travel Research*, pp.1-17.
- Howard, J.A. (1994). *Buyer Behavior in Marketing Strategy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Huang, C. M., et Chen, S. C. (2015). Smart tourism: exploring historical, cultural, and delicacy scenic spots using visual-based image search technology. *Applied Mechanics and Materials*, 764, 1265-1269.
- Hudson, R. (2010). Resilient regions in an uncertain world: Wishful thinking or practical reality?” *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 11-25.
- Hwang, J., Park, H. Y., et Hunter, W. C. (2015). Constructivism in smart tourism research: Seoul destination image. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 25(1), 163–178.
- Hystad, P. W. et Keller, P. C. (2008). Towards a destination tourism disaster management framework: long-term lessons from a forest fire disaster, *Tourism Management*, 1, 151–162.
- IAURIF (2017). “De la Smart City à la région intelligente”. Cahiers de l’IAURIF n°174
- ICLEI, (2019). “Resilient cities, thriving cities: the evolution of urban resilience”, ICLEI, Bonn. <https://e-lib.iclei.org/publications/Resilient-Cities-Thriving-CitiesThe-Evolution-of-Urban-Resilience.pdf> (consulté le 4 novembre 2020)
- IDDR1 (2018). Innover et gouverner dans la ville numérique réelle, Rapport de l’IDDR1 <https://www.iddri.org/sites/default/files/PDF/Publications/Hors%20catalogue%20iddri/201804-audacities-rapport.pdf> (consulté le 4 novembre 2020)
- Innerofer, E., Fontanari, M., Pechlaner, H. (editors), *Destination resilience, Challenges and opportunities for destination management and governance*, Routledge Orstrom E. (1996), « Crossing the great divide: coproduction, synergy and development », *World Development*, vol. 24, Issue 6, p. 1073-1087.
- INRS (2018). La ville intelligente : origines, définitions, force et limites d’une expression polysémique. Rapport de Greux, S. et Diaz, J. pour la ville de Repentigny (CA). <http://espace.inrs.ca/id/eprint/4917/1/Rapport-LaVilleIntelligente.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- INSEE (2010), Parc national des Cévennes ; un territoire devenu attractif, *INSEE repères chiffres pour le Langedoc-Roussillon*, n°3, Juin.
- INSEE (2020). Parc national des Cévennes : une économie au service des habitants, un territoire attractif, *INSEE Analyses, Occitanie*, n°97, Septembre.
- Intel & Juniper Research (2017). Smart Cities, what’s in it for citizens? <https://newsroom.intel.com/wp-content/uploads/sites/11/2018/03/smart-cities-whats-in-it-for-citizens.pdf> (consulté le 4 novembre 2020)



Inversini, A. et Tussydiah, I. (2015). *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, Springer International Publishing Switzerland.

Isaac, H. (2018). La donnée numérique, bien public ou instrument de profit, *Pouvoirs*, vol.1, n°164, pp. 75-86.

Isaac, H. (Dir.) (2014). D'un système de santé curatif à un modèle préventif grâce aux outils numériques, Renaissance numérique, Paris, septembre, 120 p. URL : <https://fr.slideshare.net/RenaissanceNumerique/lb-sante-preventive-renaissance-numerique-1> (consulté le 4 novembre 2020).

Ismagilova, E., Hughes, L., Dwivedi, Y.K. et Raman, K.R. (2019). Smart Cities: advances in research – an information systems perspective. *International Journal of Information Management*, Vol.47, p. 88-100.

Israilidis, J., Odusanaya, K. et Mazhar, M.U. (2021). Exploring knowledge management perspectives in smart city research: a review and future research agenda. *International Journal of Information Management*, Vol. 56, in press, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401219302245?via%3Dihub>

Jacobides, M., Sundararajan, A. and Van Alstyne, M. (2019). *Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy*, WEF, briefing paper, February, <https://www.weforum.org/whitepapers/platforms-and-ecosystems-enabling-the-digital-economy> (consulté le 18 mars 2020).

Jacquet, E. (2015). Le prêt payant, Les paradoxes de l'économie collaborative, *Réseaux*, Vol. 2, No. 190-191, pp. 99-120.

Jacquot, S., Chareyron, G., et Cousin, S. (2018). Le tourisme de mémoire au prisme du «big data». Cartographier les circulations touristiques pour observer les pratiques mémorielles. *Mondes du Tourisme*, (14), <https://journals.openedition.org/tourisme/1713> (consulté le 21 octobre 2020).

Jafari, J. (2014). *Encyclopedia of tourism*. London, Routledge.

Jafari, J. et Brent Ritchie, J. (1981). Toward a framework for tourism education: Problems and prospects, *Annals of Tourism Research*, 8(1), pp. 13-34.

Janowski, T., Estevez, E. & Baguma, R. 2019. Platform governance for sustainable development: reshaping citizen-administration relationships in the digital age. *Government Information Quarterly*, Vol. 35 (2018), pp. S1-S16.

Jasrotia, A. et Gangotia, A. (2018). Smart cities to smart tourism destinations: a review paper, *Journal of tourism intelligence and smartness*, vol.1(1), pp.47-56.

Jauréguiberry, F. et Lachance, J. (2016). *Le voyageur hypermoderne, parti dans un monde connecté*, coll. Sociologie clinique, Toulouse, éditions Érès. 150 p.

Jaureguiberry, F. et Proulx, S. (2011). *Usages et enjeux des technologies de communication*, Toulouse, Érès, 2011.

Jean, A. (2019). *De l'autre côté de la machine, Voyage d'une scientifique au pays des algorithmes*, Paris, édition de l'Observatoire

Jeanneret, Y. et Ollivier, B. (2004), Introduction. Faire des Sic : praxis, méthodes, pratiques, *Hermès, La Revue*, 2004/1 (n° 38), pp. 130-132.

- Jeannot, G. et Maghin, V. (2019). La ville intelligente, de l'administration à la gouvernance : la difficile intégration des données des usagers par une métropole, *Réseaux*, vol.6, n°218, pp. 105-142.
- Jeannot, G. (2019). Smart City project in the continuity of the urban socio-technical regime: The French case, *Information Polity*, vol. 24, n°3, pp325-343.
- Jiang, Q. and Ke, G. (2018). Information Sharing and Bullwhip Effect in Smart Destination Network System, *Ad Hoc Networks*. doi: 10.1016/j.adhoc.2018.07.006.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., et Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, Vol. 1(2). Pp.112-133.
- Johnson, A-G. et Samakovlis, I. (2019). A bibliometric analysis of knowledge development in smart tourism research, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol.10 (4), pp. 600-623.
- Jordan, E. J., D. M. Spencer, and G. Prayag. (2019). Tourism Impacts, Emotions and Stress. *Annals of Tourism Research*, 75, pp. 213–26.
- Juignet, P. (2015). Les paradigmes scientifiques selon Thomas Kuhn. In: *Philosophie, science et société* [en ligne], Disponible à l'adresse : <https://philosciences.com/philosophie-et-science/methode-scientifique-paradigme-scientifique/113-paradigme-scientifique-thomas-kuhn> (consulté le 4 novembre 2020).
- Juillet, A. (2004). *Référentiel de formation en intelligence économique*, Secrétariat général de la défense nationale, pour le Premier ministre, <https://portail-ie.fr/resource/textes-de-reference/649/referentiel-de-formation-en-intelligence-economique> (consulté le 34 mars 2020).
- Juillet, A. (2018). L'intelligence territoriale, réponse locale à la guerre économique mondiale ? Le regard d'Alain Juillet, *INTEREST*, n°2, mai, pp. 1-4.
- Juniper research et Intel (2017), Smart cities, what's in it for citizens ? <https://newsroom.intel.com/wp-content/uploads/sites/11/2018/03/smart-cities-whats-in-it-for-citizens.pdf> (consulté le 17 octobre 2020).
- Kadri, B, Bondarenko, M. & Pharicien, J. P. (2019). La mise en tourisme: un concept entre déconstruction et reconstruction. *Une perspective sémantique. Téoros*, vol. 38, n°1, en ligne, consulté le 7 avril 2021, <https://journals.openedition.org/teoros/3413>.
- Kadri, B., Reda Khomsi, M. et Bondarenko, M. (2001). Le concept de destination, diversité sémantique, réalité organisationnelle, *Revue Teoros* vol. 30 n°1, pp.12-24, URL : <http://teoros.revues.org/1229> (consulté le 4 novembre 2020).
- Kahan, J. H., Allen A. C., George, J. K. (2009). An operation framework for resilience, *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, Volume 6, Issue 1. 2009.
- Kahn, M. E., & Liu, P. (2016). Utilizing “Big Data” to improve the hotel sector's energy efficiency: Lessons from Recent Economics Research. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(2), pp. 202-210.
- Kaltenborn, B. P. (1998). Effects of Sense of Place on Responses to Environmental Impacts. *Applied Geography*, 18(2), pp. 169-189.

- Karvonen, A., Gugurullo, F. et Caprotti, F. (2019). Introduction, situating smart cities, in Karvonen, A., Gugurullo, F. et Caprotti, F. (éditeurs), *Inside smart cities, place, politics and urban innovation*, London, Routledge, pp. 1-12.
- Kim, J. J. et Fesenmaier, D. R. (2015). Measuring emotions in real time implications for tourism experience design. *Journal of Travel Research*, 54(4), pp. 419-429
- Kitchin, R. (2015). Making sense of smart cities: addressing present shortcomings, Cambridge, *Journal of Regions, Economy and Society*, Vol. 8, pp. 131–136.
- Klauser, F., Paasche, T., Söderström, O. (2014). Michel Foucault and the Smart City: power dynamics inherent in contemporary governing through code, *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 32, pp. 869-885.
- Klein, R.J.T., Schipper, E. L., Dessai, S. (2005). Integrating mitigation and adaptation into climate and development policy: three research questions. *Environmental Science & Policy* 8: 579–588. <http://www.unisdr.org/files/1140sdarticle.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Klonsky, E., Victor, S., Hibbert, A. & Hajcak, G. (2019). The Multidimensional Emotion Questionnaire (MEQ): Rationale and Initial Psychometric Properties, *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, vol. 4, pp. 409–424
- Knafou, R. (2018). L'expérience de l'Équipe MIT (Mobilités, Itinéraires, Tourismes), premier groupe français de recherche sur le tourisme : une aventure humaine et intellectuelle, *Bulletin de l'association de géographes français*, 95(4), pp. 455-467.
- Knobloch, U., K. Robertson, and R. Aitken. (2017). Experience, Emotion, and Eudaimonia: A Consideration of Tourist Experiences and Well-being, *Journal of Travel Research*, 56(5), pp. 651–62.
- Köchling, A. (2020), Dream now, travel later: pre-travel online destination experiences on destination websites, *Journal of Qualitative Research in Tourism*, Vol. 1, No. 1, pp. 51–72.
- Koens, K., Postma, A. et Papp, B. (2018), Is overtourism overused? Understanding the impact of tourism in a city context, *Sustainability*, Vol. 10 No. 12, p. 4384.
- Koo, C., Gretzel, U., Hunter, W. C., & Chung, N. (2015). The role of IT in tourism. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 25(1), pp. 99–104.
- Koo, C., Shin, S., Gretzel, U. and Hunter, W. C. (2016). Conceptualization of Smart Tourism Destination Competitiveness, *Asia Pacific Journal of Information Systems*, Vol. 26 n°4, pp. 561–576.
- Kooiman, J. (1993). *Modern Governance: New Government–Society Interactions*, London: Sage.
- Korneliussen, T. (2014). Tourist Information Search: A DIY Approach to Creating Experience Value, in *Creating experience value in tourism*, edited by, Nina. K. Prebensen, Joseph S. Chen, et Muzaffer Uysal, Wallingford: CABI Publishing, [ebook].
- Kourilsky, F. (2002), le chemin de l'interdisciplinarité, in Kourilsky, F. et Tellez, J. (éditeur), *Ingénierie de l'interdisciplinarité, un nouvel esprit scientifique*, Paris, L'Harmattan, e-Publication, pp.17-23.
- Krishna R. et R. Kummitha (2019). Smart cities and entrepreneurship: An agenda for future research. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 149, 119763.

- Kuhn, T.S. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*, trad. Laure Meyer, éditions Champs Flammarion, Paris.
- Kuhn, Th. (1972). *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.
- Kunzmann, K.R (2014). Smart Cities: A New Paradigm of Urban Development, *Crios*, 1/2014, pp. 9-20, doi: 10.7373/77140. <https://www.academia.edu/9530213/SMARTCITIESANEWPARADIGMOFURBANDEVELOPMENT> (consulté le 4 novembre 2020)
- Kuppens, P. (2015). It's about time: a special section on affect dynamics. *Emotion Review*, 7(4), pp. 297-300.
- Laesser, Ch., et Beritelli P. (2013). St Gallen Consensus on Destination Management, *Journal of Destination Marketing and Management* 2(1), pp.46-49.
- Lafleur, S. (2015). Foucault, la communication et les dispositifs, *Communication* [En ligne], vol. 33/2, mis en ligne le 26 janvier 2016, consulté le 15 juillet 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communication/5727> (consulté le 4 novembre 2020).
- Lafore, R. (2012). Les "territoires" de la Protection sociale, *Regards*, EN3S, N° 41, pp. 9 – 19.
- Landry, C. (2006). *The Art of City Making*, London, Routledge, 486 p.
- Lapointe, D. (2020). Reconnecting tourism after COVID-19: the paradox of alterity in tourism areas, *Tourism Geographies*, Vol. 22(3), pp. 633-638.
- Larsen, R. K., Calgaro, E., and Thomalla, F. (2011). Governing resilience building in Thailand's tourism-dependent coastal communities: Conceptualising stakeholder agency in social-ecological systems, *Global Environmental Change*, 21(2), 481-491.
- Latour B. (2021), *Où suis-je ? Leçons du confinement à l'usage des terrestres*, Paris, La Découverte, collection « Les empêcheurs de penser en rond ».
- Laville J.-L. (2010), *Sociologie des services. Entre marché et solidarité*, Toulouse, Ed. Erès, 2010, 206 p.
- Laws, E. et Prideaux, B. (2005). Crisis management: A suggested typology, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 19(2-3), 1-8.
- Laws, E. et Scott, N. (2015). Tourism research: Building from other disciplines. *Tourism Recreation Research*, 40(1), pp. 48-58.
- Le Marec, J. et Belaën F. (2012), La cration d'un observatoire : que s'agit-il de représenter ? *Communication & langues*, n°171, pp. 29-45.
- Le Moëne, C. (2018). Penser l'artificialisation du monde ? Retour sur la question des constructivismes et de la transformation numérique. *Communication & Organisation*, 53(1). P.107-132
- Le Moigne, J.L., (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in Martinet, A.C. (coord.), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, pp. 81-140.
- Le Moigne, J.L., 2001. *Le Constructivisme, Tome 1: Les Enracinements*, Paris, L'Harmattan.

- Le Moigne, J.-L. (2002), *Légitimer les connaissances interdisciplinaires dans nos cultures, nos enseignements et nos pratiques*, in Kourilsky, F. et Tellez, J. (éditeur), *Ingénierie de l'interdisciplinarité, un nouvel esprit scientifique*, Paris, L'Harmattan, e-Publication, pp.25-36.
- Le Moigne, J. (2012). Statut, méthode et organisation des épistémologies positivistes et réalistes. Dans : J.-L. Le Moigne éd., *Les épistémologies constructivistes* (pp. 13-38). Paris, Presses Universitaires de France.
- Lebel, L., Anderies, J. M., Campbell, B., Folke, C., Hatfield-Dodds, S., Hughes, T., and Wilson, J. (2006). Governance and the capacity to manage resilience in regional social-ecological systems, *Ecology and Society*, 11(1), electronic journal, no pages.
- Lee, J., Kyle G.T, et Scott D. (2012). The Mediating Effect of Place Attachment on the Relationship between Festival Satisfaction and Loyalty to the Festival Hosting Destination. *Journal of Travel Research*, 51(6), pp. 754-767.
- Leloup, F., Moyart, L. et Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode d'organisation territoriale ? *Géographie, économie, société*, n°7, pp. 321-332.
- Lemoine, Ph. (2014). *La nouvelle grammaire du succès. La transformation numérique de l'économie française*, Rapport au gouvernement, <https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/rapportTNEF.pdf> (consulté le 25 mars 2020).
- Léon, A. et Sauvin, T. (2010). L'entreprise et son empreinte territoriale : quelle politique d'attractivité ?, *Mondes en développement*, vol.1 (149), pp. 43-52.
- Leprêtre, N. (2018). Un « modèle national » de ville intelligente ? Le rôle de l'Etat dans la mise en œuvre de réseaux électriques intelligents au Japon, *Flux*, n°114, décembre, pp.9-21.
- Leung, D., Law, R., Van Hoof, H. et Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: a literature review, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 30 Nos 1/2, pp. 3-22.
- Lew, A. (2014). Scale, change and resilience in community tourism planning, *Tourism Geographies*, 16:1, pp. 14-22.
- Lew, A., NG P. T., Ni C-C, Wu T-C (2016). Community sustainability and resilience: similarities, differences and indicators, *Tourism Geographies*, Vol. 18, Issue 1, p. 18-37.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues* (2), pp. 34-46.
- Lezon Rivière, A., Lekic, D. et Ihadjadene M. (2020). Transformation numérique et activité informationnelle des cadres dirigeants d'une entreprise de télécommunication, *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, Dicen-Idf, n°1, pp.41 à 57.
- Li, C., Mostafa, N. and Park, J. (2017). Digital Omotenashi: Toward a Smart Tourism Design Systems, *Sustainability*, Vol. 9, n°12, pp. 2-20.
- Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S. and Li, L. (2018). Big data in tourism research: a literature review, *Tourism Management*, Vol. 68, pp. 301-323.
- Li, S., Scott, N. and Walters, G. (2014), Current and potential methods for measuring emotion in tourism experiences: a review, *Current Issues in Tourism*, Vol. 18 No. 9, pp. 805-827.

- Li, Y., Hu, C., Huang, C. and Duan, L. (2017). The concept of smart tourism in the context of tourism information services, *Tourism Management*, Vol. 58, pp. 293–300.
- Liénard, F. (2018). Introduction, *Les Cahiers du numérique*, 2018/3 Vol. 14, pp. 9-12.
- Lim, C., Kim, K-J. and Maglio, P. (2018). Smart cities with big data: reference models, challenges, and considerations, *Cities*, Vol. 2, pp 86-99.
- Lindstrom, M. (2016). *Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends*, St. Martin's Press, 256 p.
- Liogier, R. (2020). La société industrielle est morte, vive la société post-industrielle, *Revue Espaces*, n°355, juillet-août, pp. 57-61.
- Lombardi, P. (2011). Managing the green IT agenda, *Intelligent Buildings International*, Vol. 3, Iss. 1. Ecological Technologies for Urban Planning.
- Lombardi, P. et al., (2012). An Advanced Triple-Helix Network Model for Smart Cities Performance. In Ercoskun (2011): *Green and Ecological Technologies for Urban Planning*. IGI Global, 2012
- Lorrain, D., Halpern, C. et Chevauché, C. (2018). *Villes sobres, nouveaux modèles de gestion des ressources*, Paris, Presses de SciencesPo. E-book.
- Louvet, N. et Jacquemain, G. (2015). *Uber : un faiseur de mobilité ?* Paris, 6-t, <https://6-t.co/etude-inedite-sur-limpact-duber-sur-la-mobilite-des-utilisateurs>, consulté le 5 mars 2020.
- Lu, W. et Stepchenkova, S. (2015). User-Generated Content as a Research Mode in Tourism and Hospitality Applications: Topics, Methods, and Software, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 24 (2), pp. 119-154.
- Luckerhoff, J. et Guillemette, F., (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Luthe, T., Wyss, R. (2016). Resilience to climate change in a cross-scale tourism governance context: a combined quantitative-qualitative network analysis, *Ecology and Society*, vol.21, n°1,
- Lyon Métropole (2014). “La ville intelligente : modèle et finalité”. <https://www.millenaire3.com/ressources/la-ville-intelligente-modeles-et-finalites> (consulté le 4 novembre 2020)
- Maestre-Gongora, G. P., & Bernal, W. N. (2019). Conceptual Model of Information Technology Management for Smart Cities: SmartICity. *Journal of Global Information Management*, Vol.27(2), pp.159-175.
- Maffesoli, M. (2020). Le tourisme moderne est mort, vive le tourisme post-moderne, *Revue Espaces*, n°355, juillet-août, pp. 52-56.
- Malardé, V. et Pénard, Th. (2019). Airbnb, Blablacar, Le Bon Coin... À qui bénéficient les plateformes de consommation collaboratives ? *Économie & prévision*, 2019/1 n° 215, pp. 1-28.
- Mandpe, S. et Meyer, P. (2005). What Is “Smart Growth?”- Really? *Journal of Planning Literature*. 19. pp. 301-315.

Manzo, L.C. (2003). Relationships to Non-Residential Places: Towards a Reconceptualization of Attachment to Place. *Journal of Environmental Psychology*, 23(1), pp. 47-61.

Manzo, L.C. (2005). For Better or Worse: Exploring Multiple Dimensions of Place Meaning. *Journal of Environmental Psychology*, 25, pp. 67-86.

Marcelpoil, E et Boudières, V. (2006). Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture en termes de proximité, *Revue Développement durable et Territoires*, n°7, <http://developpementdurable.revues.org/document2648.html> (consulté le 4 novembre 2020)

Marcon, Ch. (2007). Analyse de réseaux en intelligence économique. Éléments pour une approche méthodologique. *Market Management*, 4, pp. 110-134.

Marcon, Ch. (2010). Perspectives pour un développement des recherches sur l'intelligence économique en sciences de l'information et la communication, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches.

Marcon, Ch. (2012). Stratégie-réseau en intelligence économique : conviction versus analyse, *Revue internationale d'intelligence économique* 2012/1 (Vol 4), pp. 9-18. DOI 10.3166/r2ie.4.11-18.

Marcon, Ch. (2014). *La recherche française en intelligence économique : Bilan et perspectives*, Paris, L'Harmattan, collection Intelligence économique.

Marcon, Ch. (2015). Approche bibliométrique élémentaire des publications en intelligence économique dans les revues françaises en sciences de l'information et la communication, *Communication et organisation* [En ligne], 47 | 2015, mis en ligne le 01 juin 2018, consulté le 25 mars 2020. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/4983> (consulté le 4 novembre 2020).

Marcon, Ch. et Moinet, N. (2011). *Intelligence économique*, Paris, Dunod, collection Les Topos, 2<sup>ème</sup> édition.

Maronneau, L. (2019). La reliance comme symptôme de la société contemporaine : une crispation réactionnaire pointant vers un retour à la tradition, notamment religieuse, *Le Portique* [En ligne], 39-40 | 2017, mis en ligne le 20 janvier 2019, consulté le 30 mars 2020. URL : <http://journals.openedition.org/leportique/3224> (consulté le 4 novembre 2020).

Marsal Llacuna, M.-L., Colomer-Llinas, J., et Melendez-Frigola, J. (2015). Lessons in urban monitoring taken from sustainable and livable cities to better address the Smart Cities initiative, *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 90, p. 611-622.

Martin-Breen, P., Anderies, J. M. (2011). Resilience: A Literature Review, Rockefeller Foundation Report. <http://www.rockefellerfoundation.org/blog/resilience-literature-review> (consulté le 4 novembre 2020).

Martin, O. (2012). Induction-déduction, *Sociologie* [En ligne], Les 100 mots de la sociologie, mis en ligne le 01 octobre 2012, consulté le 14 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/sociologie/1594> (consulté le 4 novembre 2020).

Martin, O. (2013). Paradigme, *Sociologie* [En ligne], Les 100 mots de la sociologie, mis en ligne le 01 novembre 2013, consulté le 14 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/sociologie/1997> (consulté le 4 novembre 2020).

- Martinet, A-C. (2015). Stratégie et pensée complexe, *Revue Française de Gestion*, Vol. 8(253), pp.41-53.
- Martre, H., Clerc, Ph. et Harbulot, Ch. (1994). Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport, Commissariat général du plan, Paris, La Documentation française, 167 p. Repéré à <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000410.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Mayer, R. (1990). Information et compétitivité, Rapport, Secrétariat d'Etat auprès du Premier ministre chargé du Plan, Commissariat général du Plan. La Documentation française, 302 p. ISBN 2-11-002496-8.
- Mayère, A. (2017). L'informatisation des dossiers patients au défi de la e-santé, Colloque international Les systèmes d'information hospitaliers (SIH) et le Dossier Médical Patient Informatisé (DMPI). La transformation de la relation de soin et les recompositions organisationnelles, Prefics - Université Rennes 2, Vivalto santé, 8 juin 2017.
- McMahon K. (2014). Smart Cities and Broadband. Broadband Communities. <http://www.bbcmag.com/2014mags/NovDec/BBCNov14SmartCities.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Meijer, A. et Bolivar, M. (2016). Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 82 n°2, pp.392-408.
- Ménard, F. (2017). Penser la ville intelligente telle qu'elle est, la réguler telle qu'elle pourrait être, PUCA. URL : <http://www.urbanisme-puca.gouv.fr/IMG/pdf/articlesmartcityversionlonguev8.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Metzger, L-L. (2010). Collectif, Information et changements organisationnels dans les entreprises, *Réseaux*, Vol. 28, n°162.
- Meunier, J.G. (2019). Le paradoxe des humanités numériques, *Quaderni* [En ligne], 98 | Hiver 2018-2019, mis en ligne le 05 février 2020, consulté le 13 mars 2019. URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/1407>.
- Meyer, C. Depeyrot, T. Bourret, C. (2017). Des Plateformes d'Information aux Plateformes de Coordination en Santé : vers un Équilibre à Construire autour des Écosystèmes en Émergence, <http://comsante.uqam.ca/journees-detude-organisation-sante-et-numerique>, Journées d'étude Organisation, Santé Numérique 23-24/10/2017.
- Meyer, C., Bourret, C. (2016). Temporalités renouvelées par la médiation des nouveaux espaces de travail : le cas des tiers lieux, XX<sup>e</sup> Congrès de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Lorraine / Metz, 9 juin.
- Michalet Ch-A. (2004). *Qu'est-ce que la Mondialisation ? Petit traité à l'usage de ceux et celles qui ne savent pas encore s'il faut être pour ou contre*, Paris, La Découverte, collection Essais.
- Miles, M. et Huberman, A. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.
- Mochon, J. (2020). La crise du Covid-19, une catastrophe qui contraint les acteurs du tourisme à changer de point de vue, *Revue Espaces*, n°355, juillet-août, pp. 86-92.



- Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace géographique*, tome 35, (2), 115-132. doi:10.3917/eg.352.0115.
- Moinet, N. (2009a). L'intelligence territoriale entre communication et communauté stratégique de connaissance : l'exemple du dispositif régional de Poitou-Charentes. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(1), pp. 29-38.
- Moinet, N. (2009b). L'épistémologie de l'intelligence économique face au défi de la communication. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(2), pp. 159-173.
- Moinet, N. (2010). *Petite histoire de l'intelligence économique, Une innovation à la française*. Paris : L'Harmattan.
- Moinet, N. et Bulinge, F. (2013). Intelligence économique : vers une nouvelle dynamique de recherche, *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 3 | 2013, mis en ligne le 13 août 2013, consulté le 24 octobre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/598>.
- Moinet, N. et Coussi, O. (2014). *L'intelligence économique territoriale en France : de l'impulsion politique à la paralysie bureaucratique*, Séminaire international sur l'intelligence économique : un enjeu majeur pour la compétitivité, May 2014, Alger, Algeria. 13 p. <hal-00997845>.
- Moir, E., Moonen, T., Clark, G. (2014). What are future cities? Origins, meanings and uses, *Government Office for Science*, URL : [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/337549/14-820-what-are-future-cities.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/337549/14-820-what-are-future-cities.pdf) (consulté le 4 novembre 2020).
- MONA, Mission des Offices de tourisme de la Nouvelle-Aquitaine, (2021), «Boîte à outil Tourisme et habitants », <https://www.monatourisme.fr/category/ressources/autres-ressources-thematiques/metteur-en-scene-de-territoire/tourisme-et-habitants/> (consulté le 25 mars 2021).
- Mondada, L. (2006). Le langage en interaction : de l'analyse à l'intervention, in Christen-Gueissaz E. et al (dir.), *Recherche-action processus d'apprentissage et d'innovation sociale*, Paris : L'Harmattan, pp 129-153.
- Monnoyer-Smith, L. (2013). Chapitre 1 - Le web comme dispositif : comment appréhender le complexe ? Dans : C. Barats, *Manuel d'analyse du web en Sciences Humaines et Sociales* (pp. 11-31), Paris : Armand Colin.
- Moreno-Gil, S. et Andres Coca-Stefaniak, J. (2020). Overtourism and the sharing economy - tourism cities at a crossroads, Guest editorial, *Journal of international tourism cities*, Vol. 6, n°1, pp. 1-7.
- Morin, E. (2005). *La méthode, 6. Éthique*, Paris, Points-Seuil, 271 p.
- Morin, E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Points, Collection, Points essais.
- Morin, E. (2020). *Changeons de voie, les leçons du Coronavirus*, avec la participation de A. Abouessalam, Paris, Denoël.
- Moser, G., & Weiss, K. *Espaces de vie: aspects de la relation homme-environnement*, Armand Colin, Paris, 2003.

- Mounier, P. (2017), Les humanités numériques, gadget ou progrès ? Enquête sur une guerre souterraine au sein de la recherche. *Revue du Crieur*, Vol.2(7), pp. 144-159.
- Mousli, M. (2010). Vers un système de santé adapté à la France du XXI<sup>e</sup> siècle, in Godet, M., Durance, P. et Mousli, M., Rapport Créativité et innovation dans les territoires, Paris, Conseil d'Analyse Economique - La Documentation française, pp. 375 – 385.
- Moyle, B., Moyle, C., Bec, A. and Scott, N. (2019) The next frontier in tourism emotion research, *Current Issues in Tourism*, vol.22(12), pp.1393-1399.
- Mugnier, Ph. et Fabry N. (2020), Peut-on entrevoir les contours de la nouvelle industrie touristique ? L'après-Covid-19, leçons et perspectives, I2D (information, données et documents), n°3, décembre, dossier « Intelligence économique, Covid, résilience et territoires », pp. 89-89.
- Nam T., Pardo, T. A. (2011). "Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions". The Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research. ACM, pp. 282–291.
- Ndlovu, J. et Heath, E. T. (2011). Destination branding in Zimbabwe: From crisis to recovery, *Tourism Analysis*, 16(1), 87–97.
- New City Foundation (2014). Beyond the Smart City: Towards a New Paradigm, <http://www.newcitiesfoundation.org> (consulté le 4 novembre 2020).
- Newman, P., Beatley, T., Boyer, H. (2009). *Resilient Cities: Responding to Peak Oil and Climate Change*. Island Press, 2009. ISBN: 1597268631.
- Nicolescu, B. (1996). La transdisciplinarité : manifeste. Paris, Edition du Rocher. URL : <https://basarab-nicolescu.fr/BOOKS/TDRocher.pdf> (consulté le 13 avril 2021).
- Niewiadomski, P. (2020). COVID-19: from temporary deglobalization to a re-discovery of tourism?, *Tourism Geographies*, Vol.22 (3), pp. 651-656.
- Nijholt, A. (2017). Humans as Avatars in Smart and Playable Cities, 2017 International Conference on Cyberworlds (CW), Chester, 2017, pp. 190-193, <https://ieeexplore.ieee.org/document/8120322> (consulté le 4 novembre 2020)
- Nonaka, I. et Konno, N. (1998). The concept of "BA." *California Management Review*, 40(3), pp.39–54.
- Nonaka, I., Toyama, R. et Byosièrè, P. (2001). A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. In: Dierkes M., Antal A.B., Child J. et Nonaka I. (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, New York, pp.491-517.
- Norris F., Stevens S., Pfefferbaum B., Wyche K., Pfefferbaum R. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness, *American Journal of Community Psychology*, vol. 41.
- Nowak Ch. (2018), L'Hôtellerie réinventée à l'heure du digital : le monde selon ACCOR, *Le journal de l'école de Paris du management*, vol.3, n° 131, pp. 5 – 21.
- O'Leary-Kelly, S. W., and R. J. Vokurka. (1998). The Empirical Assessment of Construct Validity. *Journal of Operations Management*, 16(4), pp. 387-405.
- OCDE, (2015). Economic resilience, <http://www.oecd.org/economy/growth/economic-resilience.htm> (consulté le 29/9/2017).

OCDE, (2020), Smart Cities and inclusive growth, Building on the outcomes of the 1st OECD Roundtable on Smart Cities and Inclusive Growth, Paris, URL : [http://www.oecd.org/cfe/cities/OECD\\_Policy\\_Paper\\_Smart\\_Cities\\_and\\_Inclusive\\_Growth.pdf](http://www.oecd.org/cfe/cities/OECD_Policy_Paper_Smart_Cities_and_Inclusive_Growth.pdf) (consulté le 20 décembre 2020).

Offner, J.M. (2018). La smart city pour voir et concevoir autrement la ville contemporaine, *Quaderni*, [En ligne], 96 | Printemps 2018, mis en ligne le 15 mai 2020, consulté le 31 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/1172> (consulté le 4 novembre 2020).

Oldenburg, R. (1989). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Da Capo Editor, 3ème édition, 384 p.

Olsson, P., Gunderson, L.H., Carpenter, S.R., Ryan, P., Lebel, L., Folke, C., Holling, C.S. (2006). Shooting the rapids: navigating transitions to adaptive governance of social-ecological systems, *Ecology and Society* 11(1): 18. <http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art18/> (consulté le 4 novembre 2020).

Orchiston C., and Higham J. (2016). Knowledge management and tourism recovery (de)marketing: The Christchurch earthquakes 2010–2011, *Current Issues in Tourism*, 19(1), pp. 64-84.

Orchiston C., Prayag G. and Brown C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector, Research Notes and Reports, *Annals of Tourism Research*, 56, pp. 128–163.

Ostrom E. (2009). A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems, *Science*, Vol. 325, Issue 5939, pp. 419-422.

Oteros-Rozas, E., Martín-López, B., Daw, T. W., Bohensky, E. L., Butler, J. R. A., Hill, R., Martin-Ortega, J., Quinlan, A., Ravera, F., Ruiz-Mallén, I., Thyresson, M., Mistry, J., Palomo, I., Peterson, G. D., Plieninger, T., Waylen, K. A., Beach, D. M., Bohnet, I. C., Hamann, M., Hanspach, J., Hubacek, K., Lavorel, S., Vilardy, S. P. (2015). Participatory scenario planning in place-based social-ecological research: insights and experiences from 23 case studies, *Ecology and Society*, 24(2), <http://www.jstor.org/stable/pdf/26270296.pdf>. (consulté le 4 novembre 2020)

Ouellet, M. (2006). Le smart growth et le nouvel urbanisme : synthèse de la littérature récente et regard sur la situation canadienne. *Cahiers de géographie du Québec*, 50 (140), 175–193.

Oural, A., Eveno, E., Durand-Tornare, F. et Vidal, M. (2018). Vers un modèle français des villes intelligentes partagées, rapport à M. le Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, juillet, [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_villes\\_intelligentes\\_290618\\_1\\_cle862161.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_villes_intelligentes_290618_1_cle862161.pdf) (consulté le 4 novembre 2020)

Ouyang, Z., D. Gursoy, and B. Sharma. 2017. Role of Trust, Emotions and Event Attachment Residents' Attitudes toward Tourism. *Tourism Management* 63 (December), pp. 426–38.

Ovalle, G. (2004). A Compilation on Knowledge Cities and Knowledge-Based Development, *Journal of Knowledge Management*, Special Issue on Knowledgebased Development II : Knowledge Cities, Vol. 8, n°5, Genève : Inderscience Publishers, pp. 28-46.

Papa, R., Galdirisi, A., Vigo Majello, M. C. , Saretta, E. (2015). Smart and Resilient Cities. A Systemic Approach for Developing Cross-Sectoral Strategies in the Face of Climate Change. *TeMA Journal of Land Use Mobility and Environment*, 2015-1, p. 3-49.

Paquienséguy, F. (2017). Manifeste pour un positionnement des Sciences de l'Information Communication (SIC) vis-à-vis des Digital Studies (DS) et autres mutations du Numérique, *Revue française des sciences de l'information et de la communication* (10), 2017. <http://journals.openedition.org/rfsic/26309>. <https://dhnord2017.sciencesconf.org> (consulté le 4 novembre 2020).

Paquot T. (2011). Qu'est-ce qu'un territoire ? *Vie sociale*, Vol.2(2), pp. 23-32.

Paquot, T. (2016). Tourisme urbain : à quand la décroissance ? *Esprit*, 2016/7, Juillet-Août, pp. 86-89.

Paraskevas, A., Altinay, L., McLean, J. and Cooper, C. (2013). Crisis knowledge in tourism: types, flows and governance, *Annals of Tourism Research*, 41, pp. 130–152.

Paulauskaite, D., Powell, R., Coca-Stefaniak, J.A. and Morrison, A.M. (2017). Living like a local: authentic tourism experiences and the sharing economy, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 19 No. 6, pp. 619-628.

Pechlaner, H. and Innerhofer, E. (2018). Linking destinations and resilience – challenges and perspectives, in Innerhofer, E., Fontanari, M. and Pechlaner, H. (editors), *Destination resilience, Challenges and opportunities for destination management and governance*, Routledge, Oxon, pp 3-13.

Pecqueur, B. (2000). *Le développement local*, Paris, Alternatives économiques, 2<sup>ème</sup> édition revue et augmentée.

Pecqueur, B. et Ternaux, P. (2005). Editorial. Mondialisation, restructuration et gouvernance territoriale, *Géographie, économie, société*, 2005/4 Vol. 7, pp. 315-320.

Peeters, H. et Charlier, Ph. (1999). Contributions à une théorie du dispositif, *Hermès*, vol. 3, n°25, pp. 15-23.

Peillon, S., Boucher, X. et Jakubowicz, Ch. (2006). Du concept de communauté à celui de Ba : le groupe comme dispositif d'innovation. *Revue française de gestion*, vol. 4 n° 163. pp. 73 à 90.

Pelissier, M. (2009). Etude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? *Revue internationale d'intelligence économique* 2009/2 (Vol 1), pp. 291-303.

Pelling, M., Özerdem, A., Barakat, S. (2002). The macro-economic impact of disasters, *Prog. Dev. Stud.* 2, pp. 283–305.

Petithomme, M. (2019). Penser global, agir local : les politiques symboliques du nouveau municipalisme à Barcelone, Cadix et Valence, *Pôle Sud*, 2019/2 n° 51, pp. 79- 98.

Peugeot, V., Beuscart, J.-S., Pharabod, A.-S. et Trespeuch, M. (2015). Partager pour mieux consommer ? *Esprit*, No. 7, pp. 19-29.

Pezzini I. (2015). Paris, Quai Branly. Le dialogue des natures et des cultures. *AS-Actes Sémiotiques*, n°118, en ligne, consulté le 7 avril 2021, <https://www.unilim.fr/actes-semiotiques/5367>.

- Picon, A. (2016). Villes, usages et numérique, pour une entrée en matière, *Revue sur mesure*, 4<sup>e</sup> édition, <http://www.revuesurmesure.fr/issues/villes-usages-et-numerique/villes-usages-et-numerique>.
- Pimm, S.L. (1984). The complexity and stability of ecosystems, *Nature* 307 (26), pp. 321–326.
- Pine, J. et Gilmore, J. (2001), *The experience economy*, Harvard, Harvard Business Review Press, deuxième édition.
- Pinède N. (2020), Industrie du futur : les sciences de l'information et de la communication au cœur de la construction d'une recherche interdisciplinaire, *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, Dicen-Idf, n°1, pp.81-94.
- Ping, R. A. (2004). On Assuring Valid Measures for Theoretical Models using Survey Data. *Journal of Business Research*, 57(2), pp. 125-141.
- Piponnier, A. (2012), Les observatoires et l'observation, *Communication & langages*, n°171, pp. 19-28.
- Pisano, U. (2012). Resilience and sustainable development: theory of resilience, systems thinking and adaptive governance, *ESDN Quarterly report* n°26, September.
- Plassat, G., Crambes, A., Marzloff, L., Marzloff, B., Iglesias, E., Descaregga, B. et Crozet, A. (2018). *La ville intelligente s'invente dans les proximités*, ADEME, Chronos et LobSoCo, <https://www.ademe.fr/ville-intelligente-sinvente-proximites> (consulté le 13 octobre 2020).
- Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Basic Books.
- Porter, M. (2000). Location, competition and economic development: local clusters in a global economy, *Economic Development Quarterly*, vol.14, n°1, February, pp.15-34.
- Prégent, R., Bernard, H. et Kozanitis, A. (2009). *Enseigner à l'université dans une approche-programme*, Montréal, Presses internationales Polytechnique.
- Priol, J. (2017). Le big data des territoires : Open data, protection des données, smart city, civic tech, services publics... Les nouvelles stratégies de la donnée au service de l'intérêt général. Paris : FYP Editions. ISBN : 978-2-36405-161-4.
- PWC (2017), Industry 4.0: Building the digital enterprise, chemicals key findings, URL: <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2017/12/industry-4-0-chemicals.pdf> (consulté le 14 avril 2021).
- Rappoport, R. (1970). Three Dilemmas of Action Research, *Human Relations*, 23(6), pp. 499-513.
- Ravetz, J. (2017). *From Smart city to wise: synergistic pathways for collective urban intelligence*, JPI urban Europe, Urban transition pathways symposium, consulté le 14 avril 2020. URL : [https://jpi-urbaneurope.eu/app/uploads/2017/04/Ravetz\\_From-smart-towise.pdf](https://jpi-urbaneurope.eu/app/uploads/2017/04/Ravetz_From-smart-towise.pdf) (consulté le 4 novembre 2020).
- Reason, P, et Bradbury, H. (2001). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. London, UK, Sage Publications.

- Redman, C. L. (2014). "Should sustainability and resilience be combined or remain distinct pursuits?". *Ecology and Society* 19(2) : 37. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-06390-190237> (consulté le 4 novembre 2020).
- Revelli, C. (1998). *Intelligence stratégique sur internet*, Paris, Dunod, 212 p.
- Rial, J.F. (2020), Comment voyagerons-nous demain après la pandémie ? Coronavirus : regards sur une crise, Terra Nova, URL : <https://tnova.fr/notes/comment-voyagerons-nous-apres-la-pandemie> (consulté le 20 décembre 2020).
- Richards, G. (2007, ed.). *Cultural Tourism: Global and local perspectives*, Haworth Press, New York.
- Richards, G. (2010). Tourism development trajectories – From culture to creativity? *Tourism & Management Studies*, n°6, pp. 9-15.
- Richards, G., (2011). Creativity and tourism, the State of the Art, *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 4, pp. 1225–1253
- Richards G. et Marques, L. (2018). Creating synergies between cultural policy and tourism for permanent and temporary citizens, UCLG Committee, Leading City of Agenda 21 for culture, United Cities and Local Governments (UCLG), URL : [http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/cities/content/informe\\_2018\\_bcn\\_cultural\\_policy\\_and\\_tourism\\_-eng\\_1.pdf](http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/cities/content/informe_2018_bcn_cultural_policy_and_tourism_-eng_1.pdf) (consulté le 28 décembre 2020)
- Richards, G., Russo, A.P. and Grossman, M. (2008). Cultural Corridors in South East Europe: Refinement of concept and development of pilot projects, Council of Europe, Strasbourg.
- Richards, G. and Wilson, J. (2006). Developing Creativity in Tourist Experiences: A Solution to the Serial Reproduction of Culture? *Tourism Management*, 27, 1209-1223.
- Richards G. and Wilson, J. (2007). *Tourism, Creativity and Development*, Routledge, London.
- Rifkin, J. (2005). *L'âge de l'accès*, La Découverte, Paris.
- Rifkin, J. (2012). *La Troisième Révolution industrielle*, Paris, Les Liens qui libèrent, 380 p.
- Ringoot, R. (2014). *Analyser le discours de presse*. Paris, Armand Colin.
- Rochet, J.-Ch. et Tirole, J. (2006). Two-sided Markets: a Progress Report, 37, *The Rand Journal of Economics*, 2006, pp. 645-667.
- Rockefeller Foundation (2015). *Resilient cities* project <https://www.rockefellerfoundation.org/100-resilient-cities/> (consulté le 21 octobre 2020).
- Rogers, C. D. F., Bouch, C.J., Williams, S., Barber, A.R.G., Baker, C.J., Bryson, J.R., Chapman, D.N., Chapman, L., Coaffee, J., Jefferson, I. and Quinn, A.D. (2012). Resistance and Resilience – two paradigms for critical local infrastructure, *Proceedings of the ICE - Municipal Engineer*, Volume 165, Issue 2, 01 June, pages 73 –83.
- Rosa, H. (2020). *Rendre le monde indisponible*, Paris, La Découverte, collection « théorie critique ».
- Rosanvallon, P. (1998), *Le peuple introuvable. Histoire de la représentation démocratique en France*, Paris, Gallimard, 384 p.

- Rose, A. (2007). Economic resilience to natural and man-made disasters: multidisciplinary origins and contextual dimensions, *Environmental Hazards*, Volume 7, Issue 4, 2007, Pages 383-398, ISSN 1747-7891.
- Rouvroy, A., et Berns, T. (2013). Gouvernamentalité algorithmique et perspectives d'émancipation. *Réseaux*, (1), pp.163-196.
- Rumpala Y. (2018). Intelligente autrement : de la « Smart city » à la « Fab city ». Émergence d'un modèle alternatif de ville « intelligente » et logiques de reconfiguration du collectif urbain. *Métropole*, 22 hors-série, <https://doi.org/10.4000/metropoles.5949>
- Saint-Luc, F. (2014). la recherche-action : une recherche à visée formatrice et transformatrice, <https://www.icem-pedagogie-freinet.org/node/38509> (consulté le 25 mars 2020).
- Salmons, J. (2016). *Doing qualitative research online*, London, Sage.
- Saluveer, E., Raun, J., Tiru, M., Altin, L., Kroon, J., Snitsarenko, T. et Silm, S. (2020). Methodological framework for producing national tourism statistics from mobile positioning data. *Annals of Tourism Research*, 81, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102895>. (consulté le 4 novembre 2020).
- Salvador, X.-L. (2019). Transformations disciplinaires en Littérature et Sciences Humaines à l'heure numérique, *Quaderni* [En ligne], 98 | Hiver 2018-2019, mis en ligne le 05 février 2019, consulté le 13 mars 2019. URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/1399> (consulté le 4 novembre 2020).
- Sanchez, E. et Monod-Ansaldi, R. (2015). Recherche collaborative orientée par la conception. Un paradigme méthodologique pour prendre en compte la complexité des situations d'enseignement-apprentissage, *Éducation et didactique*, vol. 9, n°2. pp. 73-94.
- Sartre J.P. (1939), *Esquisse d'une théorie des émotions*, Paris, Hermann.
- Sassen, S. (1996). *La Ville globale : New York - Londres - Tokyo* Descartes et Cie.
- Saussois, J. (2019). I. Épistémologie et méthodes. Dans : Jean-Michel Saussois éd., *Théories des organisations* (pp. 9-31). Paris : La Découverte.
- Scannell, L., et Gifford (2010). Defining Place Attachment: A Tripartite Organizing Framework. *Journal of Environmental Psychology*, 30(2), pp. 1-10.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*, WEF, <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab> (consulté le 25 mars 2020).
- Scott, D., Hall, C. M., Gössling, S. (2016). A review of the IPCC Fifth Assessment and implications for tourism sector climate resilience and decarbonisation, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 24, n°1, p. 8-30.
- Scott, N., Laws, E. et Prideaux, B. (2008). Tourism crisis and marketing recovery strategies, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 1-13.
- Scott, N., Zhang, R., Le D. and Moyle, B. (2017). A review of eye-tracking research in tourism, *Current Issues in Tourism*, pp.1244-1261.
- Sensevy, G. et Santini, J. (2006). Modélisation : une approche épistémologique, *Aster*, vol.43, pp. 163-188.
- Serres, M. (2012), *Petite poucette*, Paris, Le pommier.

- Severo, M. et Giraud, T. (2019). La fabrique de la donnée géolocalisée, *Questions de communication* [En ligne], vol. 36, pp. 43-62, URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/20879> (consulté le 10 avril 2020).
- Shelton, T., Wiig, A. et Zook, M. (2015). The 'actually existing smart city', Cambridge, *Journal of Region, Economy and Society*, Vol. 8, pp. 13–25.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research Review*, Vol. 117, pp.312-321.
- Sigala, M., Rahimini, R. et Thelwall, M. (2019). *Big Data and Innovation in Tourism, Travel, and Hospitality, Managerial Approaches, Techniques, and Applications*, Singapour, Springer Nature. E-book.
- Silva, F. B., Herrera, M. A. M., Rosina, K., Barranco, R. R., Freire, S., & Schiavina, M. (2018). Analysing spatiotemporal patterns of tourism in Europe at high-resolution with conventional and big data sources. *Tourism Management*, 68, pp. 101-115.
- Simmie, J., Martin, R. (2010). The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach, *Cambridge Journal of Region, Economy and Society*, 3, pp. 27-43.
- Simon J. (2017). Digital studies, analyse du discours hypertextualisé et SIC, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, [En ligne], 10 | 2017, mis en ligne le 01 janvier 2017, consulté le 17 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/2662>
- Simonofski, A., T. Vallé, E. Serral, Y. Wautelet (2021) investigating context factors in citizen participation strategies: A comparative analysis of Swedish and Belgian smart cities *International Journal of Information Management*, Vol. 56, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401219302439?via%3Dihub>
- Simondon, G. (1958). *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier, rééd. 2001, 333 p.
- Skavronskaya, L., Scott, N., Moyle, B., Le, D., Hadinejad, A., Zhang, R., Gardiner, S., Coghlan, A. and Shakeela, A. (2017), Cognitive psychology and tourism research: state of the art, *Tourism Review*, Vol. 72(2), pp. 221-237.
- Sklias, P., Roukanas, S., Fournos, F. (2017). Energy security: Is it a strategic cause of conflicts or peace among States/Actors in the global nexus, In Bilgin, M. H. et Danis, H. (eds.) *Empirical studies on economics of innovation, public economics and management*, Springer.
- Smallwood, R.F. (2014). *Information governance: concepts, strategies and best practices*, Hoboken, N.J., Wiley.
- Sohee H. (2018). L'impact des TIC sur la communication sociale : les touristes asiatiques à Avignon. *Hermès, La Revue*, Vol. 82, n°3, p.60-66.
- Soupizet, J.-F. (2020). La smart city : mythe et réalité, *Futurible*, n°434, pp. 49-65.
- Sovacool, B. K. (2011). Hard and soft paths for climate change adaptation, *Climate Policy*, 11 (2011) 1177–1183.
- Stake, R.E., (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publications.



- Stankov, U., Filimonau, V. et Vujičić M. (2020). A mindful shift: an opportunity for mindfulness-driven tourism in a post-pandemic world, *Tourism Geographies*, Vol. 22(3), pp. 703-712.
- Steenkamp, J.E.M. et Burgess, S.M. (2002). Optimum Stimulation Level and Exploratory Consumer Behavior in an Emerging Consumer Market. *International Journal of Research in Marketing*, 19(2): 131-150.
- Stringer, E. (2007). *Action Research (Third Edition)*. London, UK : Sage Publications.
- Suire, R. (2003), Stratégies de localisation des firmes du secteur des Technologies de l'Information et de la Communication : du cyber-district au district lisieère, *Géographie, Economie et Société*, Vol.5, pp. 3-4.
- Suire, R., Berthinier-Poncet, A. et Fabbri, J. (2018). Les stratégies de l'innovation collective, Communautés, organisations, territoires, *Revue française de gestion*, Vol. 3(272), pp. 71-84.
- Susman, G, et Evered, R. (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), pp. 582-603.
- Sutherland, W. et Jarrahi, M.H. (2018). The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda, *International Journal of Information Management*, 43, pp. 328-341.
- Swiss Global Enterprise (2016). Smart Cities in France, URL : <https://www.s-ge.com/sites/default/files/mig/sites/default/files/censharefiles/extract-report-smart-cities-france0.pdf> (consulté le 4 novembre 2020)
- Szromek, A.R., Hysa, B. and Karasek, A. (2019). The perception of overtourism from the perspective of different generations, *Sustainability*, Vol. 11, No. 24, p. 7151.
- Talandier, M. (2020), Les enjeux économiques de la résilience urbaine, Le virus de la recherche, PUG en partenariat avec The Conversation et l'Université Grenoble Alpes, édition électronique e-Book PDF.
- Tansley, A. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms, Oxford University, <http://www.esf.edu/cue/documents/TansleyUse-Abuse-VegConcepts1935.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Tardieu, H. (2016). La troisième révolution digitale, Agilité et fragilité, *Etudes*, 2016/10 Octobre, pp.31- 42 <https://www.cairn.info/revue-etudes-2016-10-page-31.htm>
- Tardif, J. (2003). Développer un programme par compétences : de l'intention à la mise en œuvre. *Pédagogie collégiale*, 16(3), pp. 36-45.
- Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement*. Montréal : Chenelière Education.
- Terra Nova (2018). Smart City : quelles relations public-privé pour rendre la ville plus intelligente ? Rapport de la fondation Terra Nova, Septembre 2018. URL: <http://tnova.fr/rapports/smart-city-quelles-relations-public-privé-pour-rendre-la-ville-plus-intelligente> (consulté le 4 novembre 2020).
- The Welcome City Lab team (2016), Trend books. <https://welcomecitylab.parisandco.com/> (consulté le 4 novembre 2020).
- Thieulin, B. (2018). Gouverner à l'heure de la révolution des pouvoirs, *Pouvoirs*, vol.1, n°164, pp. 19-30.

- Tirole, J. (2016). *Économie du bien commun*, Paris, PUF, 550 pages.
- Tom (2020). *Qui est tom ?*, en ligne, consulté le 7 avril 2021, <https://www.tom.travel/qui-est-tom/>.
- Tomassini, L., et Cavagnaro, E. (2020). The novel spaces and power-geometries in tourism and hospitality after 2020 will belong to the 'local'. *Tourism Geographies*, Vol. 22(2), pp. 1-7.
- Tompson, T. (2015). Understanding the contextual development of smart cities initiatives: a pragmatist methodology, *She Ji, the Journal of Design, Economics and Innovation*, vol.3 (3), pp. 210-228.
- Torre, A. (2018). Développement territorial et relation de proximité, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2018/5 Décembre, pp.1043-1075.
- Torres, H. (2016), Smart cities, du concept aux pratiques, projet de fin d'études en génie de l'aménagement sous le direction de Hamdouch A., PolyTech, Université de Tours, URL : [http://www.applis.univ-tours.fr/scd/EPU\\_DA/2016PFE\\_Torres\\_Helene.pdf](http://www.applis.univ-tours.fr/scd/EPU_DA/2016PFE_Torres_Helene.pdf) (consulté de 10 octobre 2020).
- Tremblay-Huet, S. (2020). COVID-19 leads to a new context for the right to tourism: a reset of tourists' perspectives on space appropriation is needed, *Tourism Geographies*, Vol. 22(3), pp. 720-723.
- Tribe, J. (1997). The indiscipline of tourism, *Annals of Tourism Research*, 24(3), pp. 638-657.
- Tribe, J. (2006). The truth about tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(2), pp.360-381.
- Tribe, J. (2010). Tribes, territories and networks in the tourism academy. *Annals of Tourism Research*, 37(1), 7-33.
- Tribe, J., Dann, G. et Jamal, T. (2015). Paradigms in tourism research: A dialogue. *Tourism Recreation Research*, 40(1), pp. 28-47.
- Tribe, J. et Liburd, J. (2016). The tourism knowledge system, *Annals of Tourism Research*, Volume 57, pp. 44-61.
- Trochim, W.M. (2004). *The Research Methods Knowledge Base*, 2nd 2dition. <http://index-of.co.uk/Various/Social%20Research%20Methods%20Knowledge%20Base.pdf> - ePub - (consulté le 4 novembre 2020)
- Trouche, L. (2019). Rien n'est plus pratique qu'une bonne interdisciplinarité, *Hermès, La Revue*, vol. 3, n° 85, pp. 98-102.
- Tsaï, C-H, Wu, T-C, Wall, G., Linllu, S-C (2016). Perceptions of tourism impacts and community resilience to natural disasters, *Tourism Geographies*, vol. 18, Issue 2, p. 152-173
- Tsao, C-T, Ni, C-C (2016). Vulnerability, resilience, and the adaptive cycle in a crisis-prone tourism community, *Tourism Geographies*, vol. 18, Issue 1, p. 80-105.
- Tussyadiah, I. P. (2014). Toward a Theoretical Foundation for Experience Design in Tourism, *Journal of Travel Research*, 53 (5), pp. 543-64.
- Tyrrell, T. and Johnston, R. (2008). Tourism sustainability, resiliency and dynamics: Towards a more comprehensive perspective, *Tourism and Hospitality Research*, 8(1), pp. 14-24.
- UNISDR (2012). Making City Resilient, Report 2012. [https://www.preventionweb.net/files/28240\\_rcreport.pdf](https://www.preventionweb.net/files/28240_rcreport.pdf) (consulté le 4 novembre 2020)

- UNWTO (2011). *Tourism towards 2030, Global overview*, UNWTO General Assembly, 19<sup>th</sup> session.
- UNWTO (2016), *Tourism highlights 2015 edition*, World Tourism Organization.
- UNWTO (2018). *Overtourism ? Understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions*, <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420070> (consulté le 20 octobre 2020).
- Urbain, J.D. (2008). *L'Expérience était presque parfaite*, Paris, Payot & Rivages.
- Urbain, J.D. (2020). La crise ne va pas tuer l'imaginaire touristique, *Revue Espaces*, n°355, juillet-août, pp. 62-67.
- Valade, B. (2019). De la conversation interdisciplinaire, *Hermès, La Revue*, vol. 3, n° 85, pp. 85-91.
- Vale, L. et Campanella, T. (2005). *The resilient city. How modern cities recover from disaster*, Oxford, Oxford university press.
- Veltz, M., Rutherford, J., et Picon, A. (2018). Smart Urbanism and the Visibility and Reconfiguration of Infrastructure and Public Action in the French Cities of Issy-Les-Moulineaux and Nice, in Karvonen, A., Cugurullo, F., Caprotti, F. (2018). *Inside Smart City*. London: Routledge pp. 133-147
- Vergopoulos, H. (2016). L'expérience touristique : une expérience des cadres de l'expérience touristique ? *Via, Tourism Review*, vol. 10, mis en ligne le 01 décembre 2016, consulté le 03 mars 2020. URL : <http://journals.openedition.org/viatourism/1347> (consulté le 4 novembre 2020)
- Vergopoulos, H. (2020). Quand l'insolite fait « voyager » les urbains chez eux, *Revue Espaces*, n°353, mars-avril, pp. 10-15.
- Vidal, M. (2016). Quels habitants et usagers de la ville intelligente ? Éléments de perspectives, *Les cahiers des ateliers de dialogue recherche-action-expertise ADIRAE*, n°5, pp. 37-45.
- Vignau, M. (2020), *Des territoires créatifs via la culture, L'exemple d'une région française, Population & Avenir*, n°750, novembre-décembre, pp. 4-8.
- Viitanen, J., Kingston, R. (2014). Smart cities and green growth: outsourcing democratic and environmental resilience to the global technology sector, *Environment and Planning A*, 2014, volume 46, pages 803 – 819.
- Villar, C. et David, M., (2014). La résilience, un outil pour les territoires ? Séminaire IT-GO Rosko, Roscoff, 22-23 mai 2014. <https://www.cerema.fr/fr/actualites/resilience-outil-territoires> (consulté le 4 novembre 2020).
- Ville de France (2017). En route vers de villes plus intelligentes. Comment Penser et construire la Smart City en Villes de France ? <https://www.villesdefrance.fr/upload/En%20route%20vers%20des%20villes%20plus%20intelligentes.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Virilio, P. (1976). *L'insécurité du territoire*, Paris, éd. Stock.
- Vivant, E. (2009). *Qu'est-ce que la ville créative ?* Paris, PUF p., Coll. « La ville en débat », 89.

- Volo S. (2016). Emotions in tourism: from exploration to design. In Fesenmaier D. R. et Xiang Z. (2016), *Design science in tourism. Foundations of destination management*. Springer. pp. 31-40.
- Voss, J-P., Kemp, R. (2006). Sustainability and reflexive governance: introduction, in Voss J.-P., Bauknecht, D. and Kemp, R. *Reflexive governance for sustainable development*. Cheltenham: Edward Elgar pp. 3-30.
- Wagener, W. (2008). Connected and Sustainable ICT Infrastructure. Cisco Internet Business Solutions Group. Report written specifically for Connected Urban Development Global Conference 2008—Amsterdam. <http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/wp/ctd/connectedinfra.pdf>. (consulté le 4 novembre 2020).
- Walker, B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social- ecological systems. *Ecology and Society* 9(2): 5.
- Washburn, D., Sindhu, U. (2011). Helping CIOs Understand “Smart City” Initiatives. Defining The Smart City, Its Drivers, And The Role Of The CIO, Forrester Research Report. Forrester Research Report. <http://www.itworldcanada.com/archive/Themes/Hubs/Brainstorm/forresterhelpciossmarcity.pdf> (consulté le 4 novembre 2020).
- Weick, K. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *Journal of Management Studies*, vol.25, n°4, July, pp. 305-317.
- Weick, K. (2010). Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster, *Journal of Management Studies*, vol. 47, n°3, May. pp. 537-550.
- Weick, K., Sutcliffe, K. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, vol.16, n°4. pp. 409-421.
- Wiig, A. et Wyly, E. (2016). Introduction: thinking through the politics of the smart city, *Urban Geography*, Vol. 37, pp. 485-493.
- Wilensky, H. L. (1967). *Organizational intelligence: knowledge and policy in government and industry*, New York, Basic Books Publishers, 263 p.
- Williams, D. R., et J. J. Vaske. J. (2003). The Measurement of Place Attachment: Validity and Generalizability of a Psychometric Approach. *Forest Science*, 49(6), pp. 830-840.
- Williams, D. R., Patterson M. E., Roggenbuck J. W., et Watson A. E. (1992). Beyond the Commodity Metaphor: Examining Emotional and Symbolic Attachment to Place. *Leisure Sciences*, 14(1), pp. 29-46.
- Williams, N. and Vorley, T. (2014), Economic resilience and entrepreneurship: Lessons from the Sheffield City region, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 26(3-4), 257-281.
- Winkowska, J., Szpilko, D. et Pejic, S. (2019). Smart city concept in the light of the literature review, *Engineering Management in Production and Services*, vol.11 (2), pp.70-86.
- Woertz, E. editeur (2018), *Wise cities in the mediterranean? Challenges of urban sustainability*, CIBOD edition, Barcelona, consulté le 14 avril 2020. URL : [https://www.cidob.org/en/publications/publication\\_series/monographs/monograppcities\\_in\\_the\\_mediterranean\\_challenges\\_of\\_urban\\_sustainability](https://www.cidob.org/en/publications/publication_series/monographs/monograppcities_in_the_mediterranean_challenges_of_urban_sustainability) (consulté le 4 novembre 2020)

- Wolfram, M. (2012). Deconstructing Smart Cities: An Intertextual Reading of Concepts and Practices for Integrated Urban and ICT Development, Proceedings REAL CORP 2012 Tagungsband 14-16 May 2012, Schwech.
- Wolton, D. (2019a). Manifeste, *Hermès, La Revue*, vol.3, n°85, pp. 11-18.
- Wolton, D. (2019b). Pour conclure, *Hermès, La Revue*, vol.3, n°85, pp. 183-185.
- Woodside, A.G. et Wilson, E.J. (2003). Case Study Research Methods for Theory Building, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (6/7), pp. 493-508.
- World Economic Forum (2017). *Digital Transformation Initiative – Aviation, Travel and Tourism Industry*, <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/wef-dti-aviation-travel-and-tourism-white-paper.pdf> (consulté le 25 mars 2020).
- Xiang, Z. et Tussyadiah, I. (2014). *Information and Communication Technologies in Tourism*, Heidelberg: Springer.
- Xin, S., Tribe, J. et Chambers, D. (2013). Conceptual research in tourism, *Annals of Tourism Research*, 41, pp. 66-88.
- Yigitcanlar, T., Lamruzzaman, M., Buys, L., Ioppolo, G., Sabatini-Marques, J., da Costa, E.M. et Yun, J.J. (2018). Understanding 'Smart cities': Intertwining development drivers with desired outcomes in a multidimensional framework, *Cities*, vol.81, pp.145-160.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods* (3<sup>ème</sup> édition), Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- Yin, R.K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, SAGE Publications, Inc. 6<sup>ème</sup> édition. Edition électronique.
- Young, R. F., Lieberknecht, K. (2019). From smart cities to wise cities: ecological wisdom as a basis for sustainable urban development, *Journal of environmental planning and management*, vol. 62, Issue 10, pp. 1675-1692
- Yuan, H., Xu, H., Qian, Y., & Li, Y. (2016). Make your travel smarter: Summarizing urban tourism information from massive blog data, *International Journal of Information Management*, 36(6), pp. 1306-1319.
- Yüksel, A. et Yanik, A. (2014). Co-creation of Value and Social Media: How?, in *Creating experience value in tourism*, edited by Nina. K. Prebensen, Joseph S. Chen, et Muzaffer Uysal, Wallingford: CABI Publishing, 2014 [ebook].
- Yuksel, A., F. et Y. Bilim. (2010). Destination Attachment: Effects on Customer Satisfaction and Cognitive, Affective and Conative Loyalty. *Tourism Management*, vol.31(2), pp. 274-284.
- Zacklad, M., Alemanno, S.P., et Ihadjadene M. (2020). Transition numérique, une approche info-communicationnelle ? *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, Dicen-Idf, n°1, pp. 1-7.
- Zeghni, S. (2015). Governance of partnerships et alliances in tourism businesses and destinations, in Gursoy D., Saayman M. & Sotiriadis M. (Editors), *Collaboration in tourism businesses destination. A handbook*, Emerald Publisher.
- Zeghni, S. (2017). L'itinérance comme axe de développement touristique, *Juristourisme*, Dalloz, pp.21-24.

Zeghni, S., Fabry, N. (2019), *Complexité urbaine, Smart City et gouvernance : une approche par la théorie des réseaux d'acteurs*. Symposium International « L'avènement de la ville intelligente - Enjeux, défis, pratiques et impacts sur la gouvernance publique », Mars 2019, Luxembourg, Luxembourg. hal-02003049.

Zervas, G., Proserpio, D. et Byers, J.W. (2017). The rise of the sharing economy: estimating the impact of Airbnb on the hotel industry, *Journal of Marketing Research*, Vol. 54, No. 5, pp. 687-705.

Zheng, D., B. W. Ritchie, P. J. Benckendorff, and J. Bao. (2019). The Role of Cognitive Appraisal, Emotion and Commitment in Affecting Resident Support toward Tourism Performing Arts Development. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 27(11), pp. 1725-44.