

COLLOQUE AFMAT 2017

Les autres tourisms : émergence de modèles alternatifs et défis pour le management

Tourisme alternatif ou alternative au tourisme ?
Une réflexion à partir de l'expérience du cluster Creazione

Anne Casabianca

casabianca@univ-corse.fr

Anne Iglesias

a.geronne@gmail.com

Jean-Marie Furt

furt@univ-corse.fr

Introduction

Il y a une vingtaine d'années, l'expression « autres tourisms » visait le tourisme durable (Devignes, 2000) soutenable, solidaire, l'écotourisme (Blangy et *al.*, 2002). Certaines entreprises se positionnaient sur des segments de marché, d'autres élargissaient leur offre. Les managers publics, dans un souci de développement local et de recomposition territoriale prônaient des alternatives invitant à ces évolutions qui semblaient plus faciles à mettre en œuvre et la littérature y voyait « un souci de l'autre », (Amirou et *al.*, 2005).

Aujourd'hui, ces formes, longtemps marginalisées sont complètement intégrées par les opérateurs mais n'ont pas produit de changement véritable dans la production et la distribution. Violier, (2013 et 2016) en fait des éléments d'une troisième révolution industrielle fondée sur de nouvelles relations entre acteurs et une mondialisation de l'activité. Il rappelle d'ailleurs que ces évolutions avaient commencé avec l'avènement d'internet et l'intronisation des touristes comme opérateurs de leurs voyages (Cuvelier, 2007). Cette communication se situe dans cette perspective et souhaite analyser l'effacement des frontières, (identité professionnelle et/ou territoriale attribution, mode de gouvernance...) qui découlent de ces nouvelles relations. En effet aujourd'hui, au-delà de la coproduction qui transforme certains touristes en organisateurs

de leurs voyages, les résidents deviennent producteurs d'hébergement, de transport, de restauration et les destinations essaient de sortir d'une spécialisation « naturelle » pour reconstruire, image et organisation. Dans beaucoup de cas, il ne s'agit pas d'une simple adaptation à la demande, elles portent en elles le germe de nouvelles organisations et modalités de fonctionnement. A la lumière d'un travail mené avec quatre offices de tourisme (Bastia, Porto-Vecchio, L'Ile-Rousse et Calvi), dans le cadre de la création d'un Cluster tournée sur les métiers de la création, nous avons amorcé une réflexion sur cette dynamique de l'alternative et ses conséquences. En effet ces offices de Tourisme (OT) sont directement confrontés, comme bon nombre de leurs homologues, aux évolutions de la demande et à la nécessité de conquérir d'autres clientèles. Ils en sont venus à s'interroger sur l'absence de mise en avant de certains pans de l'économie Corse. D'ailleurs, la dernière décennie a vu une évolution sensible du « *made in Corsica* » au travers d'un développement important des créateurs et de l'artisanat. Mais cette image est peu valorisée, très certainement car ceux-ci sont peu représentés dans la mesure où il s'agit le plus souvent de TPE « solitaires », d'acteurs totalement atomisés sur le territoire. L'OT souhaite, à travers ce type d'organisation, faire évoluer la représentation du territoire en retravaillant son attractivité pour en faire un « *support de production et de consommation* » (Fabry, 2009), donc capteur, voire créateur éventuel de valeur. Les différentes rencontres organisées avec ces acteurs ont permis de vérifier que la création d'un cluster devait pour ces professionnels répondre à deux types de questionnements :

Comment faire émerger en Corse un autre aspect que les ressources naturelles dans le produit touristique ?

Comment « utiliser » l'attractivité touristique de la destination pour construire les éléments d'un autre dispositif de production basé sur la création ?

Hypothèse et proposition de recherche : Plutôt que de lire dans ces interrogations une démarche marketing classique (offre /demande et positionnement) nous formulons l'hypothèse qu'elles peuvent contribuer à faire apparaître un modèle alternatif de tourisme qui reposerait :

- en termes de gouvernance d'abord, sur une double évolution : une légitimation d'acteurs du tourisme agissant en dehors de leur champ de compétence associé à une « privatisation » de la gouvernance publique et un dépassement des cadres administratifs.

- en termes stratégique, sur une coopération des acteurs impliqués développant une innovation patrimoniale permettant de contribuer au renouveau de la chaîne de valeur territoriale.

Méthodologie : L'analyse de ce « modèle » alternatif se fera à partir du projet de création d'un cluster de la création en Corse sur la base :

- D'entretiens semi-directifs auprès des directeurs d'offices impliqués dans le projet ;
- D'entretiens semi-directifs avec les responsables régionaux du tourisme, du commerce et de l'artisanat ;
- De questionnaires auprès des futurs participants¹ au cluster.

Ces éléments, permettront de faire apparaître leur positionnement par rapport à la démarche coopérative.

1. Quelle légitimité pour un projet de tourisme alternatif ?

Un tourisme alternatif suppose de sortir des cadres institutionnels établis. Cette évolution ne peut aboutir, c'est-à-dire avoir un effet sur la destination, que si l'opération est menée par un acteur qui dispose de la légitimité nécessaire. L'expérience du cluster Creazione vise à construire une autre vision de l'attractivité touristique et peut être considérée comme iconoclaste car le « portage » du projet bouscule les règles administratives, au moins sur deux plans.

Tout d'abord, au regard des acteurs en présence et du territoire concerné (près de la moitié de la Corse), le projet aurait dû être conçu et conduit par une entité régionale alors que nous avons ici des regroupements d'acteurs locaux qui coopèrent pour conduire une stratégie transcendant leur territoire de compétence. Nous sommes alors dans une démarche de territoire de projet qui dépasse considérablement les apports de la loi NOTRe² et que l'on identifie plutôt comme se rapprochant des possibilités offertes par la Loi Voynet. Il ne s'agit pourtant pas d'un retour en arrière mais bien d'une nécessité, affirmée en matière de développement touristique, de coopérer pour construire une destination. Ensuite, parce que la création de ce cluster, compte

¹ L'échantillon est constitué par 71 entreprises appartenant aux secteurs de la mode, du bien-être et du design.

² Loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale
<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2015/8/7/2015-991/jo/texte>

tenu de son orientation artisanale, aurait dû être prise en charge par une structure émanant du commerce ou de l'artisanat (Chambre de Commerce et d'Industrie ou la Chambre des Métiers).

Ces remarques ouvrent un questionnement sur la légitimité du porteur d'une stratégie *bottom-up*. Celle-ci est en effet une des conditions de la réussite d'une opération originale. Cette notion de leader et de légitimité a déjà été explorée en philosophie et sociologie politiques (Habermas, 1978 ; Rawls, 1971 ; Weber, 1971) ainsi qu'en management, plus spécialement en stratégie (Laufer, 1996 ; Buisson, 2008 ; Bede, 2012 ; Dejoux, 2014). Elle prend ici un aspect particulier dans le sens où la directrice de l'OT de Bastia semble sortir de son champ de compétence, tant territorial que fonctionnel. En effet, même si l'article L.133-3 du code du tourisme accorde à ces structures une fonction *de coordination des interventions des divers partenaires du développement touristique local*, il sous-entend que l'action reste centrée sur les opérateurs touristiques, ce qui n'est pas le cas dans le projet analysé. Cette légitimité doit être interrogée, de manière classique en management sur un plan organisationnel, sans négliger, compte tenu de la spécificité de la situation de s'ouvrir à une approche plus territoriale qui rejoint parfois les analyses en termes de sociologie politique.

Marie Laure Buisson (Buisson, 2008) rappelle que la légitimité organisationnelle est double. Dans une perspective institutionnelle, elle repose sur l'action des organisations qui doivent *exercer leurs activités dans le respect d'un certain nombre de règles à connotation morale. Se positionner dans l'environnement c'est donc satisfaire, au moins de manière symbolique les attentes très diversifiées des parties prenantes* (Buisson, 2008, p.30). Cette analyse est confortée par une revue de la littérature qui semble dégager l'organisation de toute contrainte interne (rationalité, efficacité, cohérence ...) pour la soumettre au jugement et à l'appréciation des acteurs externes. Ceux-ci vont l'examiner et la juger au regard de l'image de l'organisation dans le champ territorial, de ses objectifs, de sa stratégie. Ainsi pour Hybels (1995), *la légitimité est une représentation symbolique de l'évaluation collective d'une institution*. De même pour Pfeffer et Salancik (1978) *la légitimité est un statut conféré et toujours contrôlé par ceux qui sont en dehors de l'organisation*. Cette approche repose donc souvent sur des éléments subjectifs qui rendent difficiles à eux seuls une mesure ou même une véritable appréhension de la légitimité. L'intégration d'une perspective stratégique de la légitimité et sa prise en compte *comme une ressource opérationnelle* (Buisson, 2008, p.32) va servir à « objectiver » le processus de légitimation institutionnelle. Elle va encore permettre à une organisation d'exercer un meilleur contrôle sur son environnement, de gérer le changement notamment au travers d'un

engagement plus fort des salariés (Noguera et Plane, 2016). Il nous faut maintenant interroger l'action de l'OT de Bastia par rapport à ce cadre théorique :

Dans le champ institutionnel tout d'abord :

L'appellation peut être trompeuse même si les auteurs précisent généralement que cette légitimité se construit au travers de la vision des parties prenantes. Dans notre cas, elle doit être analysée à l'aune territoriale dans un champ d'action largement ouvert et comprenant notamment les institutions en charge du développement touristique (OT et ATC), les résidents et les touristes. L'action de l'OT de Bastia n'est d'abord rendue possible que par l'inertie des leaders légitimes dont toute velléité d'action est paralysée par des stratégies à court terme ou des impératifs électoraux. Au-delà d'occuper un espace laissé vide, la constitution du cluster Creazione bouleverse le paysage institutionnel sur deux plans. Il peut tout d'abord se traduire comme la volonté des participants de construire une autre vision de l'attractivité touristique reposant sur une image renouvelée de la destination, associant patrimoine naturel et savoir-faire artisanaux. Ce type de démarche, engage les offices de tourisme dans une action à long terme dont la réussite reste soumise à son extension sur l'ensemble du territoire. La nécessité de convaincre une majorité d'acteurs publics, en l'absence de relais régional, se présente comme une remise en cause indirecte de l'autorité et des institutions en charge de définir cette politique : une légitimité technique bien ancrée, qui doit pourtant faire ses preuves sur un terrain nouveau s'oppose à une légitimité politique (Trepas, 1996). Il marque ensuite une évolution dans la fonction de directeur d'OT. En effet ; en attendant que le projet bénéficie de financements européens, que la dynamique territoriale soit acceptée et qu'elle commence à porter ses fruits ; la direction de l'OT, convaincue que la nécessité de faire évoluer l'attractivité territoriale est une question vitale, va prendre des risques financiers et stratégiques dépassant de fait le cadre de son statut de salarié pour faire entrer sa fonction dans une dynamique entrepreneuriale. La légitimité institutionnelle en ce domaine s'est appuyée sur la réussite de deux salons successifs (en 2015 et 2016) consacrés à la création. Ces deux opérations ont eu un coût de 80 000 euros pour la première et de 120 000 euros pour la seconde et ont attiré de nombreux visiteurs. Il s'agit là d'investissements importants dans un domaine novateur. Compte tenu de cette dynamique, nous reviendrons sur la définition de l'entrepreneur telle que présentée par Casson (1991, p.22) pour qui un *entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchies) relatives à la coordination des ressources rares*. Nous nous appuyerons sur l'approche qu'il propose de l'analyse des qualités de l'entrepreneur pour y intégrer les qualités variables d'innovation (Schumpeter, 1965) et de prise de risque qui nous

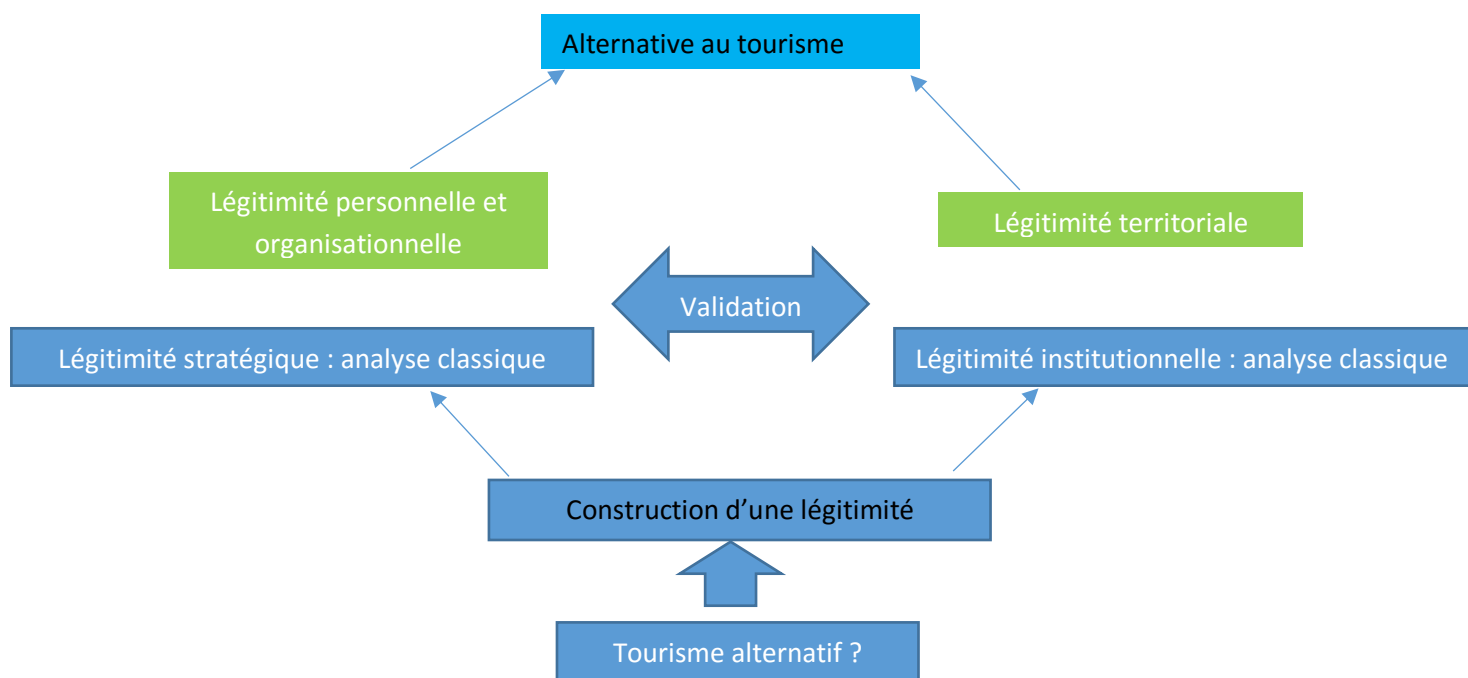
semblent ici importantes car pouvant refléter une véritable mutation vers une autre façon d'appréhender le développement touristique territorial.

Sur le plan stratégique ensuite :

Les réunions avec les artisans, les entretiens avec les directeurs d'office de tourisme partenaires ou avec les institutions en charge (CCI et ADEC) du développement économique du territoire ont largement montré que la légitimité de l'OT de Bastia à porter un projet qui n'entrait pas directement dans son champ d'action était fondée sur une relation personnalisée reposant sur la confiance et la compétence. Dans le droit fil des analyses de Michel Marchesnay et retrouvant ici les interrogations précédentes, nous parlerons donc de légitimité territoriale. Celui-ci la définit comme le développement de relations avec son milieu, la reconnaissance *par ses pairs et son entourage* (Marchesnay, 1998). Cette légitimité découle donc de l'intensité des liens créés avec les acteurs du territoire et trouve principalement son origine dans le cursus professionnel, sa durée, la participation à la construction du territoire. Cette vision recouvre complètement l'histoire personnelle de la directrice de l'OT de Bastia. Elle s'exprime au travers de son ancienneté, de son expérience en matière de montage de projet, des actions déjà engagées. Ces ressources sont encore assises sur la structure porteuse du projet, l'Office de tourisme³ de Bastia (OT) soutenue par la municipalité, mais aussi office d'une des villes les plus importantes de la région, disposant à ce titre d'un budget confortable qui lui permet d'avancer les contreparties nécessaires au montage de projets européens. Ce développement de compétences peut se diffuser aux partenaires (Calvi, Ile Rousse, Porto-Vecchio), aux acteurs artisanaux, contribuant à la pérennité d'une stratégie alternative de développement touristique. Ce schéma vertueux reste néanmoins conditionné à la réussite du projet européen. Elle seule, en effet, permettra de sécuriser définitivement le projet et d'asseoir cette stratégie alternative de développement touristique.

Le schéma ci-dessous reprend les analyses précédentes en faisant apparaître ce qui ressort de l'analyse classique de la légitimité et ce qui est propre au domaine touristique.

³ Constitué sous forme d'EPIC



Cette légitimité, même si elle est « naturelle » et impulsée par les acteurs économiques, va se heurter à la difficulté de construire un projet novateur auprès d'institutions publiques et de petites entreprises le plus souvent atomisées. La construction du cluster dépendra à la fois du projet porté mais aussi de la capacité du système d'acteurs à se fédérer (Salais et Storper, 1993).

2. Un tourisme alternatif qui repose sur la coopération et l'innovation patrimoniale : l'exemple du cluster Creazione

La Corse ne souhaite pas s'inscrire dans une stratégie touristique de masse et, l'innovation patrimoniale à travers le domaine de la création pourrait consister en une alternative commerciale. D'après Leroux (2016), la « *création et le développement de ces produits (issus du patrimoine) permettent aux entreprises et aux organisations touristiques d'accroître l'attractivité de la destination tout en développant de nouvelles pratiques de gestion* », notamment à travers une solidarité accrue entre les organisations présentes sur le territoire.

La reconstruction de la vision patrimoniale ne constitue pas en soi une invention mais plutôt une innovation. Celle-ci réside non pas dans la création de quelque chose de nouveau mais dans un processus de construction prenant appui sur une stratégie de coopération. L'innovation patrimoniale, s'entendra, ici, comme la capacité du territoire à élargir la notion de patrimoine

« entendu » avec un double objectif : construire un nouveau contenu touristique et l'utiliser comme le support d'une réflexion sur la capacité d'une stratégie collective (Leyronas et Loup, 2015) à faire évoluer l'économie en Corse.

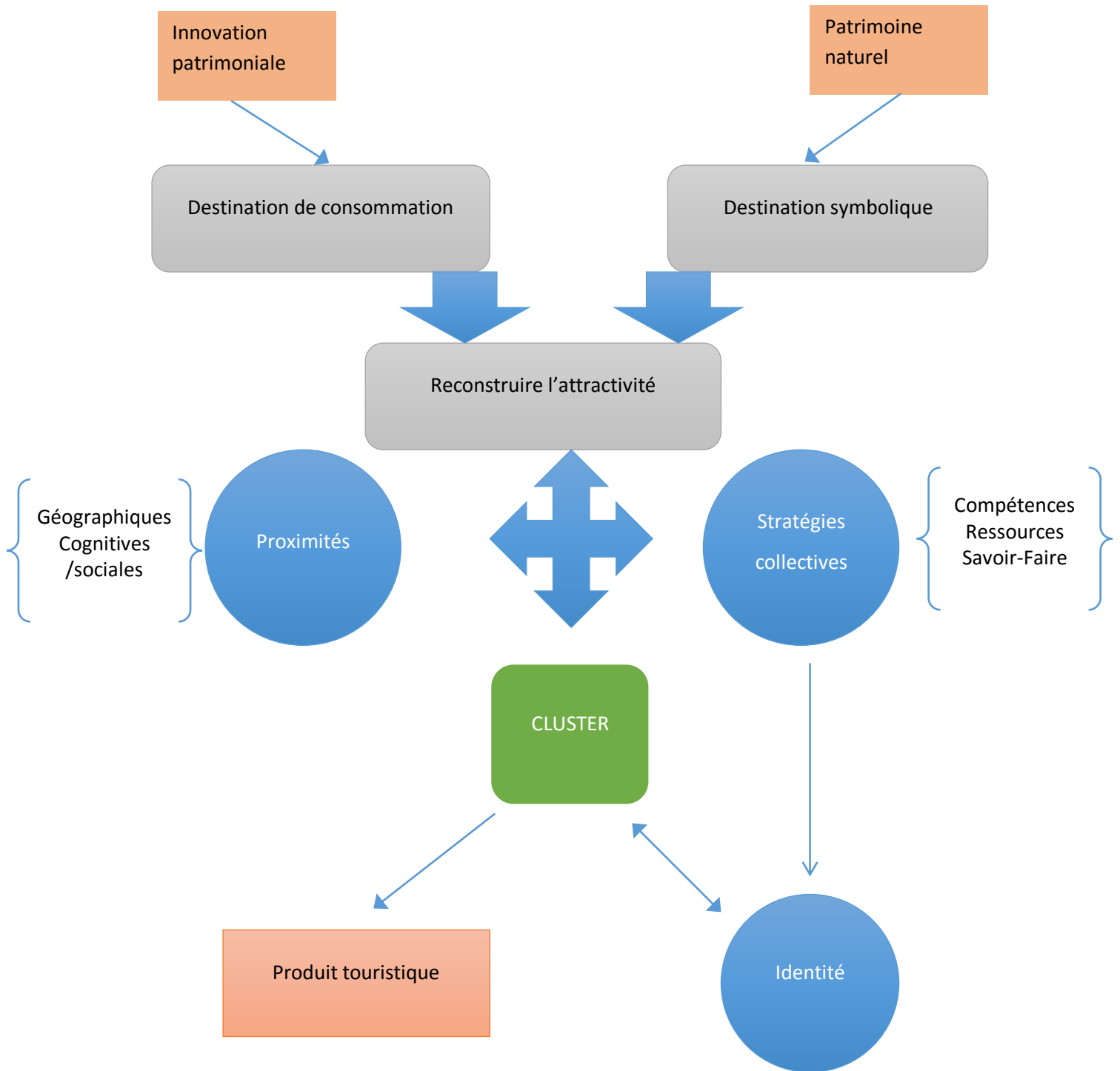
2.1. Reconstruire l'attractivité à travers le prisme de l'innovation patrimoniale

Selon la directrice de l'OT, « *il y a une usure internationale des produits touristiques. Les plages, les églises,... ne suffisent plus et les clientèles sont en demande de savoir-faire identitaires* ». Elle présente le cluster comme un élément qui « doit permettre le renouvellement d'image et la mise en place d'une économie de la production du 21^{ème} siècle ».

Il s'agit de pénétrer le marché de manière plus offensive pour répondre aux nouveaux besoins des touristes (donner un sens au voyage) et reconstruire l'attractivité touristique. Celle-ci se fera en parallèle avec une réflexion globale autour du développement d'autres secteurs de l'économie insulaire (artisanat, création, bien-être)⁴. Pour la directrice, « *il faut aller sur les marchés du BRICS⁵ avec « notre » création* ». Les clientèles touristiques contribuent ensuite à apporter un gage de reconnaissance de ces produits « locaux », ce qui pourrait ensuite enclencher un cercle vertueux dans l'économie insulaire. Le projet « Creazione » modifie en effet l'approche dominante de l'attractivité touristique. Pour Fabry (2009), elle s'entend en termes de ressources naturelles et humaines auxquelles s'associent des facteurs organiques, comme la culture et l'histoire qui pourront aussi être accompagnés par des composantes endogènes telles que la présence de savoir-faire et de compétences spécifiques. Dans le projet, porté par l'OT de Bastia, l'innovation (Bessiere, 2013 ; Leducq et Lusso) consiste à développer ex nihilo une filière autour de la création (promouvoir le développement de l'économie d'un territoire) en tirant partie du flux touristique (consommateurs potentiels). Le processus innovant doit permettre de reconstruire la vision de la destination (Pecqueur, 2000 ; Botti, 2001 ; Pecqueur et Gumuchian, 2007) en associant destination symbolique et destination de consommation comme le résume le schéma ci-dessous :

⁴ Creazione.com, www.corsicamore.fr

⁵ Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud.



Cette approche n'est donc pas simplement fondée sur une nouvelle vision du produit qui n'interviendrait qu'au niveau de la communication ou de la destination symbolique. Elle conduit à s'interroger sur les stratégies à impulser pour favoriser la mise en œuvre du projet.

2.2. Le tourisme : « impulseur » de nouvelles formes de relations inter-organisationnelles

Le développement du tourisme au sein d'un territoire doit être contrôlé et s'inscrire dans une stratégie à long terme. Lier croissance touristique et projet au service du développement territorial pourrait être une solution pour maintenir un équilibre socio-économique (Fabry, Zeghni et Martinetti, 2012). Introduire de la création dans un produit touristique modifie les codes et nécessite une cohésion, une solidarité importante entre les différents acteurs. Il s'agit là de jouer sur les effets indirects que le tourisme peut engendrer sur le territoire. L'enjeu, ici, est de montrer que l'innovation patrimoniale impulsée par un secteur pourrait, de par son mode de construction, changer la façon de produire sur le territoire et ainsi permettre une véritable évolution de l'économie insulaire (mode artisanal *versus* mode industriel). Puisqu'on se situe dans une stratégie de territoire, il s'agira de créer à la fois un renforcement de la filière économique (par le biais de l'impulsion des pouvoirs publics) mais aussi d'axer la volonté des acteurs privés davantage sur le développement du territoire que sur leur propre création de richesse (Asselineau et Cromarias, 2011). Il y a donc un objectif de double valorisation : celle de chaque entreprise et celle du territoire, c'est pourquoi la construction d'une stratégie collective est une condition nécessaire dans la réussite du projet. Celle-ci est complexe et deux facteurs apparaissent selon Asselineau et Comarias (2011) comme essentiels dans sa mise en place : la convergence d'intérêts et l'existence de symétries (culture, savoir-faire, histoire, technique) entre les partenaires. Les entreprises devront passer d'une logique de coordination – i.e. partage des ressources, des savoirs, des actifs - à une logique de coopération –i.e. une logique d'accroissement de la valeur-. L'atteinte de cet objectif constitue une condition nécessaire pour espérer un véritable développement économique.

Le cluster est une forme d'organisation qui favorise les proximités géographiques dans le partage des ressources et des infrastructures et qui est organisé selon une dimension identitaire et cognitive avec un fort sentiment d'appartenance et de similitudes (Rallet et Torre, 2004). Notamment les clusters (Clergeau et Violier, 2013 ; Marcelpoil, 2013) qui jouissent d'un fort ancrage territorial, comme c'est le cas ici, favorisent la proximité sociale ou cognitive avec le partage de valeurs ou de savoir-faire communs. Le principe est de dépasser la notion de concurrence pour arriver à une complémentarité intelligente entre les parties prenantes. Ce

mode de fonctionnement devrait recentrer l'entreprise sur son identité sans pour autant l'isoler et donc favoriser les individualités d'entreprises tout en les incluant dans un réseau (Marchesnay, 1998 et 2008). Cependant, même si le cluster est une forme organisationnelle qui conduit dans une certaine mesure à des relations d'interdépendance elle ne doit pas rester la somme d'intérêts individuels mais bien prendre le collectif en considération. Il devrait donc, *via* les proximités, faciliter les stratégies individuelles à se fédérer autour d'une stratégie collective.

La *particularité* du territoire doit aussi être prise en compte pour favoriser cette stratégie collective qui doit permettre d'offrir un avantage concurrentiel en proposant d'intégrer une offre variée dans un produit touristique cohérent (Gundolf, 2006).

Afin de répondre aux différentes interrogations initiées autour de la construction des stratégies collectives, nous avons souhaité identifier les variables essentielles à ces différents entrepreneurs, que ce soit pour leur entreprise ou pour le cluster. Il nous semble en effet, que la mise en évidence de certaines divergences pourrait permettre d'identifier des freins à la mise en place d'une stratégie collective. Il s'agit aussi de mettre en exergue des éléments permettant de fédérer l'ensemble des acteurs qui seuls ne pourraient y répondre afin de développer et favoriser des stratégies et des alliances permettant d'y adhérer. Cette étude préalable a été réalisée sur la base de questionnaires auprès des créateurs, mais aussi d'entretiens auprès des directeurs d'OT, et de participation à des groupes de travail.

Variables identifiées	Modalités des réponses	Renvois théoriques
Lieu de fabrication	Corse/Continent/Etranger	Proximité géographique
Modes et types de fabrication	Artisanal/industriel/mixte Créateurs/sous-traitants	Savoir-faire /compétences Artisanat
Ressources territoriales	Matières Premières / Marketing / Mythes et histoires / Savoir-faire	Proximité sociale / cognitive
Symboles et attentes / cluster	Luxe / Authenticité / Naturel / Identitaire Coopération / Attractivité / Aide / Identité	Proximités Apprentissage /Compétences

Tableau 1 source : auteurs

Les trois réunions qui ont eu lieu dans les différents OT qui participent au projet ont montré une divergence assez marquée entre les acteurs du bien-être et ceux de la mode et du design. Celle-ci s'explique surtout par une utilisation importante de matières premières insulaires et par l'acquisition d'un savoir-faire technique très particulier. Les attentes et leur appréhension du métier sont différentes (attitudes « scientifiques » *versus* artistiques). On note aussi dans le « groupe mode et design », une scission entre les créateurs artisans qui ont un savoir-faire important et les autres. Ces divers éléments seront à prendre en compte afin dans la création du cluster.

Conclusion

Les motivations du touriste ont changé. Même si son choix de destination reste en priorité lié aux ressources naturelles du territoire, on constate qu'il recherche un produit de plus en plus complet. C'est autour de cette réflexion que la directrice de l'OT de Bastia a initié son projet. Celui-ci pourrait être une réponse et une opportunité pour instaurer une nouvelle dynamique économique fondée sur une véritable stratégie collective. Celle-ci pourrait être un terreau conduisant à une double valorisation (Gundolf et *al.*, 2006) : celle de petites entreprises et celle du territoire (Torres, 2008 ; Gundolf, 2008). Il s'agirait alors, au-delà de la définition proposée par Astley et Van de Ven (1983), d'une « mobilisation commune des ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations » de considérer le territoire comme un véritable acteur dans la construction de la stratégie collective.

La constitution du cluster devra prendre en compte les difficultés à partager des ressources et des compétences et intégrer l'importance de la réciprocité dans les liens de coopération (Furt, 2016). L'identité (Taddei et Antomarchi, 1997, Soenen et Moingeon, 2000 ; Rebillard, 2007 ; Itçaina, 2010 ; Menu, 2010) pourrait, en ce sens, constituer un vecteur de cohérence et de lien. Si cette hypothèse est maintenue, quelles caractéristiques de l'identité doit on prendre en considération ?

Bibliographie

- AMIROU R., BACHIMON P., DEWAILLY J.-M., MALEZIEUX J. (2005), *Tourisme et souci de l'autre*, L'Harmattan, Paris
- ASSELINÉAU A. et CROMARIAS A. (2011), « Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? », *Management et Avenir*, n°50, P. 137-152
- ASTLEY W.G., VAN de VEN A.H. ; (1983), « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n°2, p 245-273
- BESSIERE J. (2013), « Quand le patrimoine alimentaire innove. Analyse sociologique des processus d'innovation patrimoniale alimentaire au service des territoires. », *Mondes du Tourisme*, n°7, Editions Espaces Tourisme et loisirs, Paris, Juillet
- BLANGY S., DUBOIS G., KOUCHNER F. (2002), *Ecotourisme Expériences françaises, Guide de savoir-faire*, AFIT.
- BOTTI L. (2001), *Pour une gestion de la touristicité des territoires*, Balzac, Perpignan.
- BUISSON M-L., (2008), « Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives », *Humanisme et Entreprise*, n° 289
- CASSON M. (1991), *L'entrepreneur*, Economica.
- CLERGEAU C. VIOLIER P. (2012), « Le concept de cluster est-il soluble dans le tourisme ? », *Téoros*, 2012, vol 31 (2), p. 60-71.
- CUVELIER P. (2007), *Anciennes et nouvelles formes de tourisme. Une approche socio-économique*, L'Harmattan, Paris.
- DEJOUX C. (2014), *Management et leadership*, Dunod, Paris.
- DEVIGNES C. (2000), *Tourisme durable, Cahiers Espaces*, n°67, novembre.
- FABRY N. (2009), « Le Cluster Touristique » : Pertinence du concept et enjeu pour les destinations », *Revue de la SEECI*, n°20, p 108-131.
- FABRY N. ZEGHNI S, et MARTINETTI J-P. (2012), « L'innovation soutenable dans le tourisme : le cas de la Cité Européenne de la Culture et du Tourisme Durable (CECTD) », *Management & Avenir* 6 (n° 56), p. 100-113.
- FABRY N., ZEGHNI S. (2012), « Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme », *Mondes en développement*, 2012/1, n°157, p. 97-110.
- FEREROL M.-È. (2013), « Cluster tourisme et redynamisation territoriale et touristique : Le cas de GOazen au Pays Basque », *Tourisme et territoires*, Vol. 3, p.8-38.
- FEREROL M.-È. (2015), « La réponse des acteurs basques aux défis du tourisme de demain : un management novateur et une marque territoriale », *Management & Avenir* 2015/2, n°76, p. 139-156.

- FURT J-M. (2016), « Stratégies collectives et destination touristique : Quelles logiques d'action pour un développement touristique ? », HDR, Université de Corse.
- GUNDOLF K. (2008), « Cohésion territoriale et proximités des acteurs : le cas des TPE de tourisme » in *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Jaouen A. et Torres O. (dir.), Lavoisier, Paris.
- GUNDOLF K., JAOUEN A. et LOUP S. (2006), « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme », *Revue Française de Gestion*, n°167, p 141-155.
- HABERMAS J., (1978) *Raison et légitimité, Problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, Payot, Paris
- HYBELS R.C., (1995), « On legitimacy, legitimation and organizations : a critical review and integrative theoretical models », *Academy of management*, p.241-250.
- ITÇAINA X. (2010), « L'identité au travail. Mobilisations économiques et territoire en Pays basque français » in *L'identité en jeux. Pouvoirs, identifications, mobilisations*, Denis Constant-Martin (dir.), Karthala, Paris.
- LAUFER R., (1996) Quand diriger, c'est légitimer, *Revue française de gestion*, n°111 nov-déc, p.12-37
- LEDUCQ D., LUSSO B. (2011), « Le cluster innovant : conceptualisation et application territoriale », *Cybergeo : European Journal of Geography, Espace, Société, Territoire*, document 521.
- LEROUX E. (2016), « Management du tourisme durable : attractivité du territoire, patrimoine et gastronomie », *Management & Avenir 3* (N° 85), p. 107-112.
- LEYRONAS C., LOUP S. (2015), « La stratégie collective vue par les relations entre acteurs. Le couple coopération-coordination », *Communication au congrès IAE France, Rennes*.
- MARCELPOIL E. (2013), « Stations de sports d'hiver : d'une logique de filière à l'approche par clusters », *Revue Espaces*, n°312, mai.
- MARCHESNAY M. (2008), « Proximités et singularités des TPE » in *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Jaouen A. et Torres O. (Dir.), Lavoisier, Paris.
- MARCHESNAY M., (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriale », *Economie et sociétés*, Série sciences de gestion, n°25, p.99-118.
- MENU S. (2010), « La ressource identitaire territoriale des partenariats publics-privés et des clusters : usages et rôles en Bavière, en Bretagne et dans le Nord-Est de l'Angleterre depuis 1980 », *Revue Internationale de Politique Comparée*, n°3, Vol. 17, p. 157-174.
- PECQUEUR B, GUMUCHIAN H. (2007), *La ressource territoriale*, Economica, Paris.
- PECQUEUR B. (2000), *Le développement local*, Syros, Paris.
- PFEFFER J., ET SALANCIK G.R., (1978) *The external control of organizations : A resource dependance perspective*, New york : harper and Row

PFEFFER J., et SALANCIK G.R., (1978), « The external control of organizations : A resource dependance perspective », Harper and Row, New york

RALLET A., TORRE A. (2004), « Proximité et localisation », *Economie Rurale*, n°280, p. 25-41.

RAWLS J., (1971) *A theory of justice*, Harvard University press

REBILLARD S. (2007), « L'analyse identitaire, un enjeu pour les territoires », *Revue Espaces*, n°245, p. 20-23, février.

SALAS N., STORPER M. (1993), *Les mondes de production, Enquête sur l'identité économique de la France*, Ed. EHESS.

SOENEN G., MOINGEON B. (2000), « Les identités de l'entreprise : intégrer les apports du marketing, de la théorie des organisations et du management stratégique », *Communication* n°29, AISM, Montpellier

TADDEI D., ANATOMARCHI P. (1997), *Economie identitaire - Ecnunia Identitaria*, Editions Albiana, Ajaccio.

TORRES O. (2008), « L'ambivalence du management de proximité des TPE » in *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Jaouen A. et Torres O. (Dir.), Lavoisier, Paris.

TREPOS J-Y. (1996), *La sociologie de l'expertise*, Presses Universitaires de France.

TREPOS J-Y., *La sociologie de l'expertise* Puf, 1996.

VIOLIER P. (2016), « La troisième révolution numérique », Hors-série, *Mondes du tourisme*.

VIOLIER, P., (2013), *Le tourisme un phénomène économique*, *La Documentation Française*, Paris.

WEBER M., (1971) *Economie et société T.I Les catégories de la sociologie*, Plon, Paris.

REFERENCES INTERNET

<https://www.legifrance.gouv.fr/>

www.qualité-tourisme.gouv.fr

www.bastia-tourisme.com

www.creazionebastia.com

www.corsicamore.fr

www.journéesdesmetiersd'art

www.bayonne.cci.fr

www.spaziu.com