

Risque et excellence d'une destination touristique : l'exploration de la relation entre deux concepts antinomiques

Étude de cas dans le secteur institutionnel touristique de la région Bretagne (France)

Christiane Gillet

Volume 30, numéro 1, 2011

L'excellence des destinations

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1012108ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1012108ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)

1923-2705 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Gillet, C. (2011). Risque et excellence d'une destination touristique : l'exploration de la relation entre deux concepts antinomiques : étude de cas dans le secteur institutionnel touristique de la région Bretagne (France). *Téoros*, 30(1), 55–63. <https://doi.org/10.7202/1012108ar>

Résumé de l'article

« Le désir de voyage n'est pas un acquis, mais quelque chose qui doit être reconstruit en permanence » (Viard, 2007). Comme l'ensemble des pratiques sociales, le secteur du tourisme est en effet touché par la modification rapide des modes de consommation. Ainsi aucune des grandes pratiques du tourisme ni aucun lieu n'est assuré, pour Boyer (2005 : 319), de conserver son aura, sa puissance d'attraction dans les décennies à venir. L'attractivité d'une destination peut être corrélée à une exigence de sécurité qui vise le risque zéro pour le consommateur. Pour explorer la relation entre les concepts de « risque » et d'« excellence d'une destination touristique », nous avons fait le choix d'analyser particulièrement les représentations des risques qu'ont les acteurs institutionnels du tourisme pour l'avenir touristique d'une destination régionale française. Une recherche qualitative auprès de 25 acteurs met en exergue la qualité de la gouvernance économique du secteur touristique comme risque et enjeu majeurs pour l'avenir du développement touristique du territoire de Bretagne.

Risque et excellence d'une destination touristique : l'exploration de la relation entre deux concepts antinomiques

Étude de cas dans le secteur institutionnel touristique de la région Bretagne (France)

Christiane GILLET

Docteure ès sciences de gestion
Centre de Recherche en Gestion (CEREGE)
Institut d'Administration des Entreprises (IAE)
Université de Poitiers, France
christi.gillet@wanadoo.fr

RÉSUMÉ : « Le désir de voyage n'est pas un acquis, mais quelque chose qui doit être reconstruit en permanence » (Viard, 2007). Comme l'ensemble des pratiques sociales, le secteur du tourisme est en effet touché par la modification rapide des modes de consommation. Ainsi aucune des grandes pratiques du tourisme ni aucun lieu n'est assuré, pour Boyer (2005 : 319), de conserver son aura, sa puissance d'attraction dans les décennies à venir. L'attractivité d'une destination peut être corrélée à une exigence de sécurité qui vise le risque zéro pour le consommateur. Pour explorer la relation entre les concepts de « risque » et d'« excellence d'une destination touristique », nous avons fait le choix d'analyser particulièrement les représentations des risques qu'ont les acteurs institutionnels du tourisme pour l'avenir touristique d'une destination régionale française. Une recherche qualitative auprès de 25 acteurs met en exergue la qualité de la gouvernance économique du secteur touristique comme risque et enjeu majeurs pour l'avenir du développement touristique du territoire de Bretagne.

Mots-clés : Territoire, excellence, risque, perception, gouvernance.

L'activité touristique est une occasion pour les consommateurs de tirer le maximum de plaisir et de profit. Dans ce cadre, un retard, une désorganisation, un incident mineur, une météo mauvaise sont devenus intolérables. Ils sont considérés comme des risques à part entière, une perte du « capital temps » face à l'exigence du « tout et tout de suite » fortement utilisé dans les promesses publicitaires touristiques. L'individu est ainsi confronté à l'urgence du plaisir, ce qui représente une opportunité autant qu'un risque. Même si le tourisme porte de façon naturelle l'empreinte de la distance, du franchissement des frontières géographiques, sociales et temporelles, le touriste n'attend que du plaisir, rien de plus et surtout rien de moins. C'est ici que se dessine une fracture entre risques et loisirs. Il est intolérable, voire indécent, de mourir en vacances.

Nous explorerons les liens qui existent entre « risque » et « tourisme », pour ensuite expliquer et développer notre recherche. Nous souhaitons comprendre la perception et la gestion des risques par les acteurs institutionnels du tourisme d'une région française déterminée. Une approche théorique du concept de « perception du risque » permettra

de définir la méthodologie du projet de connaissance et la mise au point du dispositif. Puis, nous analyserons les réponses des acteurs interviewés et leurs propositions d'actions. Pour que le territoire (commune littorale, rurale ou urbaine; communauté de communes; département ou région) dont ils ont la charge du développement touristique soit et reste une destination d'excellence face à une concurrence de plus en plus exacerbée, les acteurs estiment essentiel de développer une gestion collective et transversale des risques.

La relation entre risque et tourisme

Phénomène économique et géopolitique sans précédent, le tourisme est passé en une cinquantaine d'années d'un secteur artisanal réservé à des privilégiés à une industrie particulièrement dynamique qui s'adresse à un marché de masse. Dans l'esprit de nombreux consommateurs, les vacances et les loisirs sont associés à la sécurité.

Pour la plupart des individus, la consommation de voyages, d'hébergements, de loisirs ne peut se concevoir que si elle s'effectue sans aucune prise de risques inutiles — exception faite du cas particulier du tourisme d'aventure où le risque

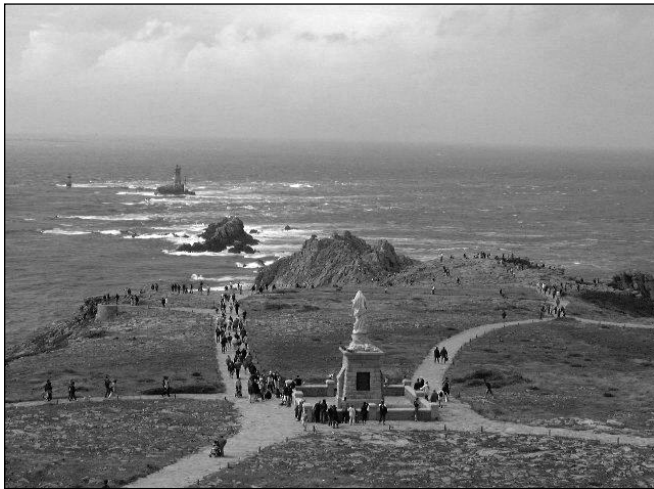


ILLUSTRATION 1 : Site Pointe du Raz (Bretagne) (source : Syndicat Mixte, Pointe du Raz – Grand Site de France).

devient un argument de vente. Aujourd'hui, cette demande de sécurité a tendance à s'élargir. Pour le touriste, la demande est subtile : il veut à la fois profiter de toutes les satisfactions et, en même temps, il veut se « protéger » et s'assurer contre tous les risques.

Les loisirs et les vacances représentant une parenthèse sacrée et un investissement synonyme de bonheur, les attentes sont d'autant plus fortes en matière de qualité, et le traumatisme d'autant plus aigu en situation de crise. Pour B. Farénioux, directeur de la Direction du Tourisme en France (2004, communications personnelles), cette situation est paradoxale, car « les individus fuient leurs responsabilités tout en prenant davantage de risques (cas du ski hors piste) ».

L'approche sécuritaire, en pleine expansion, est liée à une société qui vise le risque zéro dans de multiples domaines. Pour Kline (2005 : 283), « que ce soit pour des crèmes solaires, des vacances ou des médicaments sur ordonnance, les consommateurs doivent de plus en plus effectuer un traitement complexe de l'information, pesant le pour et le contre entre des plaisirs anticipés et des périls potentiels associés au mode de vie moderne ».

La sécurité est ainsi devenue un élément déterminant dans le choix d'une destination. Une enquête menée en avril 2005 par Ipsos — Europe Assistance auprès de 3 502 Européens (Français, Allemands, Britanniques, Italiens, Espagnols, Belges et Autrichiens) révèle que les notions de « risque sanitaire » (43 %) et de risque d'attentats (40 %) figurent parmi les trois éléments déterminants dans le choix d'une destination — le troisième étant le budget.

L'offre de sécurité a désormais tendance à faire partie du service offert aux touristes. Elle devient de plus en plus une source d'enjeux commerciaux et législatifs pour les destinations touristiques. Des travaux de sécurisation et de mise en défens des espaces naturels sont par exemple aujourd'hui nécessaires pour sécuriser l'accueil des touristes (voir illustration 1). Aujourd'hui, la sécurité est devenue un argument politique ou marketing dans une société anxieuse.

La recherche de sécurité par le public des stations touristiques est ainsi décrite par Vlès (1996) et Chazaud (1993) comme une tendance profonde. Au-delà de la maîtrise technique des risques et de la responsabilité juridique des municipalités et des entreprises, le défi consiste pour celles-ci à ne pas voir leur légitimité remise en cause par une gestion des risques hasardeuse. Pour faire face à cette sensibilité de plus en plus grande du consommateur aux risques en tous genres, on tente de trouver des parades, en développant de multiples contrôles, en faisant jouer un rôle de pacificateur à des experts, en crédibilisant les garanties offertes par les assurances.

Comment les professionnels du tourisme intègrent-ils la gestion des risques dans leurs pratiques organisationnelles? Les acteurs auprès desquels nous avons choisi de développer notre questionnement sont les responsables institutionnels du tourisme travaillant sur un même territoire régional en France. Ils oeuvrent quotidiennement à maintenir leur territoire à un niveau d'excellence pour améliorer leur positionnement concurrentiel. Nous souhaitons mettre en évidence les impacts de la gestion des risques, argument sécuritaire devenu primordial pour les touristes, dans leurs pratiques quotidiennes de travail, et notamment dans les relations qu'ils développent avec les autres acteurs touristiques du territoire.

Des risques de nature très différente pour les professionnels du tourisme

Les professionnels du tourisme peuvent être confrontés à des risques que l'on qualifie d'exogènes (un événement traumatisant brutal) et à des risques dits endogènes (crise plus rampante causée par des dysfonctionnements de l'organisation).

Dans la plupart des cas, le premier indicateur de crise est la diminution de la fréquentation touristique et l'atteinte à l'image. Par contre, ce ne sont que des symptômes : des crises prévisibles éclatent ainsi à la grande surprise des destinations qui auraient pu (dû?) les voir venir si elles s'étaient posé la question de leur offre touristique, de sa qualité, de son attractivité, et qui ont pour conséquence que la fréquentation se dégrade petit à petit.

Ici, nous faisons référence à des crises structurelles en « opposition » aux crises conjoncturelles. Un événement dramatique peut faire apparaître de manière brutale cette crise rampante : nous pouvons citer la crise consécutive au naufrage du pétrolier *Erika* qui a permis de mettre au jour certains dysfonctionnements de l'organisation touristique de Bretagne (France), notamment en termes d'ajustement des acteurs (Gillet, 2001).

Les acteurs doivent donc s'interroger sur la bonne « santé » de l'organisation, en termes de vulnérabilité, et se préparer à vivre des crises conjoncturelles. Sans avoir la prétention de faire une liste exhaustive, nous avons retenu quelques exemples de facteurs de vulnérabilité pour l'organisation touristique.

La pollution visuelle, biologique, la sururbanisation et la surfréquentation, entraînant un lent processus de dégradation de l'environnement, constituent des éléments de risque de crise pour une destination touristique. On peut penser que l'absence de traitement des eaux usées et des rejets en mer des hôtels de l'île Maurice sont une menace majeure à

terme. L'île Rodrigues (à 560 km à l'est de Maurice), qui, théoriquement, possède un bon plan de développement durable, est soumise aux mêmes contraintes. L'urbanisation démesurée de la Grande Canarie et l'absence de prise en compte des risques majeurs (construction en fond de vallée) préparent une crise prévisible. La situation de certaines stations de la côte languedocienne est également problématique. Par exemple, la Grande Motte, dont l'architecture en pyramide de Jean Balladur, originale mais datée, a marqué les esprits et assis l'image de la ville, et constitue aujourd'hui un réel handicap.

La dépendance commerciale représente également un risque : l'Alsace souffre de sa dépendance du marché allemand qui restreint aujourd'hui ses dépenses après des années fastes. Les Antilles françaises ou La Réunion sont en situation de monoclientèle française, ce qui les fragilise. De la même façon, les destinations comme la mer Rouge ou Agadir dépendent entièrement de la programmation des voyageurs qui peuvent abandonner la destination. Ce sont des facteurs de vulnérabilité prédisposant à des crises durables.

Le choix du positionnement de la destination est capital. Un positionnement de niche très exclusif accroît la lisibilité d'une destination, mais crée des rigidités fortes quand il s'agit d'en changer. La crise des sports d'hiver sur le marché intérieur français, dans les années 1990, a été due, très largement, à la conjonction d'années sans neige et à des plans de financement risqués (la « course » en matière de remontées mécaniques). Cependant, ce fut surtout une erreur de positionnement (le « tout compétition » et la dimension sportive contre la magie de la neige, le vin chaud et le feu dans la cheminée). La campagne collective conduite par les professionnels associés de la montagne (« la montagne, ça vous gagne »), qui se répète chaque année depuis lors, est un exemple de crise bien gérée, avec un véritable repositionnement de l'offre (Tomatis, 2006).

Un autre facteur de vulnérabilité est une saisonnalité touristique trop marquée. Elle induit bien souvent que les équipements sont gérés par des professionnels extérieurs à la destination, moins impliqués dans sa vie et sur lesquels il existe peu de prise.

Le cumul des crises conjoncturelles peut précipiter une destination dans une crise structurelle. La Corse (France) est dans une situation difficile : les grèves à répétition de la compagnie maritime de traversée, l'« insécurité » et l'image douteuse se conjuguent pour créer un contexte favorable à la crise. Certaines destinations ont pris conscience de leur vulnérabilité à ce niveau : l'Égypte a su diversifier son offre culturelle en créant des stations balnéaires.

Les contraintes particulières au secteur du tourisme viennent accentuer les enjeux d'une bonne gestion des risques (Robert, 1993). Non seulement le tourisme est un secteur simultanément en mutation (permanente) et en crise (fréquente) depuis quelques années, mais il est intrinsèquement complexe.

L'approche du risque et son adéquation au tourisme sont en effet très difficiles en raison de la multitude des acteurs et des variables en jeu, notamment celle d'une croissance mal maîtrisée pour certaines destinations. L'activité touristique génère des risques de nature très différente, par exemple les

pratiques des loisirs dangereux susceptibles d'occasionner des accidents, la non-sécurisation de voyages et de transports dans des pays lointains, les multiples aléas climatiques, sanitaires ou politiques difficilement prévisibles. Les décalages plus ou moins importants entre les représentations que se font les consommateurs de la sécurité et les prestations offertes par les divers opérateurs touristiques sont aujourd'hui sources de paradoxes. De plus, une majorité des produits de l'organisation touristique est issue d'une combinaison de biens et services tant publics que marchands, ce qui ne facilite pas la gestion des risques par l'organisation.

De même, le caractère souvent indirect des crises du secteur touristique accroît l'état de veille nécessaire au repérage des indicateurs de crise. Certaines causes sont endogènes ou exogènes, rationnelles ou irrationnelles, objectives ou subjectives. Des effets transversaux d'une crise peuvent apparaître à tout moment. Ils dépendent de la perception de l'événement, de l'affectivité, de la relativité des perceptions, de l'image de l'organisation (des valeurs qu'elle affiche) et de la connaissance des publics. Tous ces éléments interviennent souvent en interaction. Les mouvements sociaux politiques des pays arabes du Nord de l'Afrique et de la péninsule arabique à l'hiver 2010-2011 peuvent par exemple présumer d'une baisse significative de la fréquentation touristique en Tunisie et en Égypte dans les mois suivant la crise.

Le contexte de la recherche

Étant donné la complexité organisationnelle du secteur touristique, nous avons choisi d'interviewer des acteurs qui ont la particularité de se trouver à l'interface entre le pouvoir politique, les contraintes du secteur touristique institutionnel et les acteurs du secteur privé. Le choix d'un territoire régional nous permet de nous concentrer sur une organisation précise et un groupe d'acteurs défini : les acteurs institutionnels du tourisme breton.

Pour comprendre le contexte dans lequel nous inscrivons notre recherche, nous devons insister sur le fait que l'administration du tourisme en France n'échappe pas au célèbre « millefeuille » des institutions — spécificité d'un pays qui compte autant de communes que tous les pays d'Europe de l'Ouest réunis, des régions et des départements auxquels s'ajoutent aujourd'hui les structures intercommunales (Huron et Spindler, 2004).

Sur un même territoire régional, un nombre important de responsables du tourisme institutionnel cohabitent. Ces acteurs ont en charge la gestion touristique d'un territoire déterminé : commune, communauté de communes, pays, département ou région. Ils n'ont aucun lien hiérarchique entre eux, et leurs missions sont définies par la loi et par leur collectivité de tutelle.

Il nous semblait opportun, dans un premier temps, de rencontrer des responsables de structures présentes sur les quatre départements administratifs composant la région Bretagne. Puis dans un second temps, nous avons pris en compte les spécificités géographiques du territoire que l'acteur a pour objectif de développer. Certains territoires sont en effet à dominante rurale, d'autres sont qualifiés de territoires urbains et d'autres relèvent du secteur littoral. Notre

choix des acteurs repose ainsi sur deux critères : présence des différents niveaux administratifs de l'organisation régionale du tourisme et diversité des territoires présentant des risques potentiels qui pourraient affecter les pratiques touristiques et leur gestion.

Nous avons ainsi interviewé six responsables d'offices de tourisme, quatre gestionnaires de pays d'accueil touristique (structures intercommunales), les directeurs et directrices des quatre comités départementaux du tourisme de la région Bretagne, les responsables des fédérations professionnelles et les gestionnaires du tourisme au niveau de la région. Nous avons retenu également quatre structures que nous qualifions d'« innovantes », car elles fédèrent l'action touristique de plusieurs composantes (voir tableau 1).

Un risque peut être qualifié comme tel par une personne alors qu'il ne le sera pas par une autre. Le caractère subjectif du risque nous incite à introduire la notion de perception du risque pour comprendre quels facteurs peuvent l'influencer et ainsi affiner notre questionnement des acteurs.

De la perception à la représentation des risques

Depuis la fin des années 1970, la perception publique du risque fait l'objet — essentiellement dans les pays anglo-saxons — de nombreuses recherches. Elles se situent quasi exclusivement dans le domaine des sciences sociales, et la littérature relève de disciplines aussi diverses que l'économie, les sciences cognitives, la psychologie, la sociologie, l'anthropologie ou la philosophie, tout en établissant des liens avec d'autres disciplines scientifiques comme les neurosciences et les sciences cognitives.

Le risque perçu représente un phénomène humain et social universel d'une rare complexité. Un écart s'est creusé entre la réalité des risques et la perception de ces risques par la population. « Dans nos sociétés, aujourd'hui, c'est devenu une question très complexe, j'ose dire presque philosophique », écrivent Stasi et Minella (2005 : 158).

S'il s'agit d'une prise de risque choisie par l'individu — par exemple, un comportement dangereux sur la route — elle est acceptée, voire banalisée. En revanche, s'il s'agit d'un risque lié à une activité sociale, et qu'il apparaît donc imposé à l'individu, il est alors vivement contesté. Selon Beck (2001 : 51), « les risques, même lorsqu'ils apparaissent muets, recouverts d'un habillage de chiffres ou de formules, restent par définition liés à un point de vue ».

Tableau 1 : Les 25 structures retenues pour la recherche

Pour le niveau communal et intercommunal	6 offices de tourisme (O.T.)
	4 pays d'accueil touristique (P.A.T.)
	4 « structures innovantes » en termes d'action collective
Pour le niveau départemental	4 comités départementaux du tourisme (C.D.T.)
Pour l'échelon régional	4 structures régionales touristiques
	3 réseaux régionaux

Source : l'auteur.

Le comportement face au risque dans la vie quotidienne est déterminé par la grille d'analyse utilisée par l'individu. Cette grille d'analyse fait référence à un processus complexe : elle dépend non seulement de variables qui sont intrinsèques à l'individu, mais également de variables liées à son environnement social.

L'approche psychométrique de Slovic (1992) met l'accent sur les variables individuelles influençant la perception du risque : émotions, valeurs personnelles. De fait, la perception du risque est une donnée subjective. Notre guide d'entretien doit nécessairement commencer par une question concernant l'acteur interviewé : ses études, son parcours professionnel, etc.

La théorie culturelle de Douglas et Wildavsky (1982) affirme que l'analyse du comportement face au risque est inséparable de l'analyse de la spécificité des institutions sociales. Le comportement face au risque n'est en effet pas uniforme selon les situations, mais il dépend des pratiques sociales spécifiques à la culture (organisationnelle et institutionnelle) du décideur.

Le cas de la crise Enron est pour Henry Minzberg (cité par Fauconnier et Piovezan, 2005 : 32) significative de cette théorie. Enron est une des firmes qui comptaient le plus de MBA. Minzberg (interviewé par Fauconnier et Piovezan, 2005 : 32) affirme :

[L]es MBA se sont trop structurés autour de la méthode des cas et de l'expertise souveraine du maître. Ce processus est pauvre car les participants manquent beaucoup d'une véritable expérience managériale. La méthode des cas, c'est du voyeurisme, pas de l'expérience. Pour moi, cela ne forme pas de vrais managers. Juste des gens arrogants.

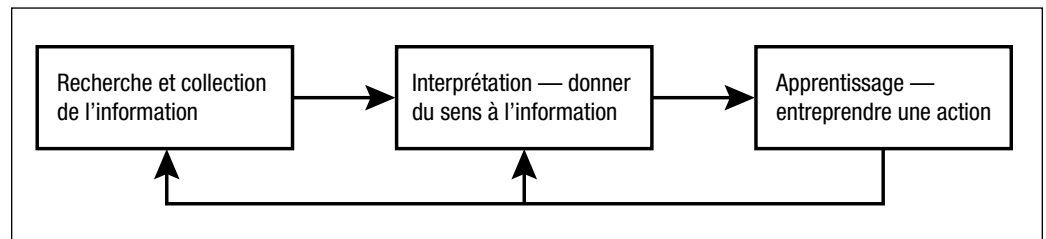
Les récentes crises (faillite d'Enron, crise des subprimes) montrent que les risques organisationnels peuvent avoir des conséquences aussi dramatiques que dans le cas de risques techniques et industriels.

Les caractéristiques des facteurs socioculturels propres à une communauté orientent les comportements de ses membres. Il nous faut donc porter une attention particulière aux spécificités de l'organisation étudiée : les valeurs véhiculées, les codes et les usages — ainsi que la structure des relations sociales.

Enfin, l'approche de Daft et Weick (1984) met l'accent sur les processus sociaux d'interprétation de la réalité. Selon ces deux auteurs, le changement environnemental provoque la diversité des schémas existants et, par conséquent, l'incertitude extrême. Cela impose une nouvelle interprétation de la réalité.

L'individu partage son expérience et sa représentation avec son entourage. À travers les interactions avec autrui, les individus construisent des interprétations communes de la vie de tous les jours. Ces interprétations communes leur permettent d'attribuer du sens aux événements risqués et de réduire les équivoques de la vie quotidienne (Daft et Weick, 1984). Pour réduire les équivoques de l'environnement externe, les membres organisationnels recherchent de l'information à travers toutes les sources d'informations disponibles : formelles ou informelles (voir illustration 2).

ILLUSTRATION 2 :
Le processus de traitement
des équivoques par l'organisation
(source : Daft et Weick, 1984 : 286).



Ensuite, cette information doit être interprétée, c'est-à-dire qu'il faut lui attribuer un sens. Enfin, l'apprentissage se distingue de l'interprétation du fait qu'il nécessite une action. L'apprentissage implique une nouvelle réponse ou une action basée sur l'interprétation.

Mettre l'accent sur les liens que les acteurs entretiennent avec les autres membres de l'organisation est un des axes de nos entretiens, car, comme l'ont souligné Daft et Weick (1984), le sens attribué par l'individu aux événements externes acquiert le statut de « réalité » à travers le partage de celui-ci avec les autres membres de la communauté.

Cependant, la théorie de Daft et Weick (1984) traite principalement de la manière d'évacuer les équivoques dues au manque de connaissances et d'informations sur les conséquences futures des actions actuelles. Elle n'explique pas le moyen de surmonter les équivoques dues au désaccord des membres du groupe sur les objectifs à poursuivre. Ces partages peuvent en effet se révéler plus ou moins conflictuels; d'où le fait que chaque individu préserve une certaine capacité d'influencer la construction des interprétations communes.

Se représenter un risque, c'est donc l'appréhender activement en construisant une connaissance cohérente et pratique. Pour Perreti-Watel (2000 : 201), « les représentations partagées au sein d'un groupe social visent à assurer la pérennité de ce groupe, à maintenir son identité, notamment face à un élément perturbateur qui menace l'ordre qui y règne ». Le point focal n'est pas tant la recherche de la solution. Il y a des solutions, et le problème clé est de savoir comment on rapproche les diagnostics du problème, comment on réduit l'incertitude, comment on rapproche les visions des acteurs (Tubiana, 2002). « Tant il est vrai que la prévention n'est pas seulement affaire de solutions techniques mais avant tout un état d'esprit », souligne Stasi (Stasi et Minella, 2005 : 8).

Nos entretiens avec 25 acteurs du tourisme institutionnel de la région Bretagne sont basés sur les pratiques quotidiennes de travail des acteurs, de manière à comprendre leurs représentations individuelles et collectives des risques de crise pour le secteur du tourisme. Nous nous inscrivons au sein d'un mouvement récent qui place l'être humain, ses actions et ses interactions, au cœur de la fabrique de la stratégie.

Les échanges ont été enregistrés, retranscrits et soumis à validation des interviewés. Ce travail de collecte des données a été réalisé de mars 2006 à mai 2007. Les entretiens se sont déroulés sur leur lieu de travail. Chacun d'entre eux a une durée variable d'une heure à deux heures, selon les

acteurs. Ce qui représente en total environ 75 heures d'entretiens enregistrés et analysés par la méthode de l'analyse de contenu, soit environ 350 pages retranscrites et validées par les acteurs.

Les récits de pratiques de travail pour une exploration de la représentation et de la gestion des risques

La notion de risque occupe aujourd'hui une place grandissante dans les préoccupations de l'opinion publique en général et des touristes en particulier. Paradoxalement, Beck (2001 : 80) précise ceci :

[C]eux qui attirent l'attention sur les risques sont traités de rabat-joie et on les accuse de produire eux-mêmes des risques. On considère qu'ils font des risques une description non « avérée ». On leur reproche d'« exagérer démesurément » les effets qu'ont sur l'homme et l'environnement ces risques sur lesquels ils attirent l'attention.

Au moment où le nuage de Tchernobyl survolait l'Europe, ce sociologue, professeur à l'université de Munich, publiait en Allemagne son essai « La Société du risque » (1986, r. 2001). Il développait ainsi la thèse selon laquelle nous serions en train de passer d'une société industrielle centrée sur la production et la répartition des richesses à une société du risque où c'est la négociation de la répartition de celui-ci qui est le facteur central d'organisation des activités productives et sociales. Le secteur du tourisme en est une parfaite illustration : les territoires « à risque » affichent une faible fréquentation touristique.

Paradoxalement, la notion de risque a aujourd'hui fait florès et est devenue, du même coup, au fil du temps, un « mot-valise » qui sert à désigner des événements individuels ou collectifs pouvant avoir des conséquences aussi bien mineures que catastrophiques. Elle possède actuellement ses revues (*Risques*, par exemple), ses colloques et ses spécialistes (ingénieurs, économistes, psychologues, sociologues, fiabilistes, ergonomes...) qui utilisent chacun leur propre vocabulaire et ont parfois du mal à se comprendre. Le mot est à présent utilisé pour désigner des phénomènes aussi disparates que les OGM, le sida, la radioactivité autour de La Hague (département de La Manche, France), le terrorisme ou les accidents de la route, etc. Pour Ewald (1986 : 20), « la pente naturelle du risque est de proliférer partout; le risque a un mode d'existence allusif; à la fois présent et allusif, il se loge en toute chose ».

Toutefois, les risques ne peuvent plus guère être seulement imputés à des causes externes. Inondations, effets de

serre, épidémies : ces maux et menaces ne viennent plus de l'extérieur inquiéter la société, mais sont engendrés par cette dernière (Latour, 2001). La conscience sociale du risque a ainsi évolué.

Les réponses des acteurs interviewés vont dans ce sens : les risques identifiés par ces responsables sont avant tout des risques liés à la gestion de l'institution touristique régionale. Les responsables de l'organisation touristique régionale de Bretagne ressentent le besoin de s'interroger collectivement sur les risques de crise pour leur structure et pour le développement touristique du territoire régional.

En nous basant sur les propositions d'actions des acteurs interviewés quant à la gestion des risques, nous proposerons les premiers éléments d'un modèle de processus d'interactions territoriales. Nous souhaitons ainsi développer une approche créative et évasive du concept de gestion des risques, phénomène relativement récent qui participe à une vision renouvelée du tourisme, du rôle des acteurs et de leurs pratiques quotidiennes de travail.

Les thèmes majeurs des discours des acteurs

Les acteurs rencontrés ont mis l'accent sur la nécessité d'anticiper les tendances actuelles. « Les fréquentations diminuent, et si on n'anticipe pas les mutations en cours (émergence des pays à bas prix, les compagnies *low cost*), on risque d'avoir une offre en décalage avec la demande — c'est déjà le début actuellement. Mais nous sommes encore une destination « à la mode ». Et si un jour nous ne l'étions plus ? », s'interroge un directeur d'office de tourisme. En effet, un de ses confrères ajoute : « [L]e tourisme est un secteur très fragile : il y a des risques insoupçonnés. Il faut rester modeste et en éveil. Il ne faut pas s'asseoir et attendre que ça vienne. Il faut anticiper. La veille est essentielle même si ce n'est pas facile d'en faire. »

Être réactifs et s'engager dans une démarche prospective sont des préoccupations communes des acteurs interviewés pour le développement touristique en région Bretagne.

Pour faire face à cet enjeu, les professionnels rencontrés ressentent le besoin de s'organiser et de travailler autrement. « On ne peut pas continuer comme cela. Il faudra qu'un jour les gens deviennent adultes et réalisent que leur petit clocher n'a d'importance que par rapport à un ensemble cohérent », rapporte un directeur d'office de tourisme. Ce besoin de travailler ensemble est également souligné par une responsable départementale :

Nous devrions mettre en place une vraie gouvernance économique du tourisme en Bretagne. Ce n'est pas en faisant l'addition d'experts et de petites compétences que l'on fait un grand jeu collectif. Le secteur institutionnel du tourisme est trop parcellisé. Il y a un manque de liens, de mutualisation de moyens, de visions stratégiques globales. Conséquence : les différents acteurs font de l'opérationnel. Je pense que l'on peut optimiser beaucoup en travaillant en collectif.

Les besoins spécifiques du territoire, en termes d'organisation et de qualification de l'offre, ne sont pas assez pris en compte selon deux responsables de structures « innovantes ». Le premier affirme : « Les compétences des uns et

des autres ne se définissent pas [par] le code du tourisme. Elles se définissent sur le terrain : du cousu main territoire par territoire. Les décisions ne doivent pas s'imposer de là-haut, mais doivent prendre en compte les réalités territoriales. » Le second émet une proposition d'organisation : « Je crois qu'il faut supprimer certains niveaux et élargir le territoire. Le touriste ne vient pas dans une ville, il vient dans une région. On raisonne trop avec nos limites administratives. Et cela permettrait de faire des économies d'échelle, de moyens. »

Un directeur d'un pays d'accueil touristique résume un point de vue partagé par plusieurs responsables :

Ma réflexion reste théorique, mais la réalité présente tout de même deux caractéristiques qui la consolident :

- Nous sommes aujourd'hui dans une logique financière : les crédits publics se raréfient. Donc cette situation nécessite des regroupements.

- Le client choisit une destination dans sa globalité et se fiche des petites chapelles et des 50 documentations que nous pouvons lui proposer — c'est très français.

« Il nous faut travailler à une simplification de l'organisation touristique pour améliorer la pertinence de nos actions », synthétise un directeur d'office de tourisme.

Le risque principal pour le développement touristique du territoire breton repose, selon les acteurs interviewés, sur le niveau de la qualité de la gouvernance de l'organisation régionale du tourisme. Elle peut, selon eux, constituer un facteur responsable des crises structurelles. Cela recouvre aussi bien l'absence d'une stratégie claire affichée et partagée, l'absence de veille sur ce que fait la concurrence (et donc le manque d'anticipation), l'autosatisfaction des acteurs du tourisme (qui sont dans une rente de situation), l'absence de cohérence entre l'action publique et celle des acteurs privés.

Au cours des entretiens, les acteurs ont également émis des propositions d'actions pour relever ces enjeux perçus par eux comme majeurs pour le développement du tourisme en région Bretagne, et ainsi pour être capables de faire face à des risques de crises structurelles ou conjoncturelles.

Selon un responsable de pays d'accueil touristique, le développement touristique du territoire nécessite d'« améliorer la qualité du développement touristique (notamment la qualification de l'offre), [de] rééquilibrer les flux touristiques sur l'ensemble du territoire et non pas démultiplier la fréquentation et ainsi les infrastructures ». Pour ce faire, il est nécessaire, pour cet acteur, d'« être le relais pour des actions collectives entre des collectivités et des privés ». Cette réflexion, un directeur d'office de tourisme la partage : « Il faut replacer les O.T. [offices de tourisme] au cœur de leur métier : nous sommes des intermédiaires, des outils ; nous sommes des apporteurs d'affaires pour nos professionnels. L'O.T. doit se replacer au cœur d'une stratégie public/privé ».

« Les enjeux et les possibilités d'action sont liés aux contraintes », nous rapporte une directrice d'un comité départemental du tourisme. Dans un contexte de raréfaction des aides et de multiplicité des acteurs, un gestionnaire de pays d'accueil touristique propose la démarche suivante sur un territoire défini :

[S]e positionner par rapport aux autres acteurs du tourisme présents ; obtenir la coordination des acteurs pour partager les compétences, mutualiser le temps et les moyens ; se demander ensemble quelle est la priorité pour le territoire, et mettre en œuvre collectivement des choix stratégiques sur le long terme.

Par contre, un responsable d'une « structure innovante » ajoute :

[L]a difficulté est liée à l'essence même du tourisme : la vision économique du tourisme a du mal à exister pour certains élus et acteurs. La difficulté est donc de montrer à la fois l'intérêt et les retombées induites par une décision touristique. Cela passe par un besoin permanent d'expliquer, de convaincre[,] et par l'existence de liens solides établis avec la collectivité et basés sur la confiance.

À cet effet, « j'aurais besoin de méthodes pour faire passer des messages, pour mobiliser, pour obtenir les bons leviers d'action », nous rapporte un directeur de pays d'accueil touristique. Un directeur d'office de tourisme le confirme : « J'aurais besoin d'un outil pour expliquer nos actions [et] d'une reconnaissance financière pour embaucher du personnel pour m'extraire du quotidien et réellement faire du développement, faire de la prospective avec nos partenaires, être plus performant sur Internet. »

Un gestionnaire d'une « structure innovante » suggère la création de « formations actions [pour] faire concrètement de l'animation de réseaux ». L'idée est que « plusieurs interlocuteurs se retrouvent autour d'une table, débattent des enjeux importants pour la région[,] et ensuite ces enjeux se transforment en actions concrètes. Cet outil animé permettrait de dépasser les résistances des structures, car la peur de l'échange, d'éventuels changements, est présente ». Pour développer ce type de formations, ce même gestionnaire suggère :

[N]ous pourrions regrouper les moyens financiers entre structures (pays d'accueil touristique, comité départemental du tourisme, office de tourisme). Cela nous permettrait d'échanger entre nous. Nous n'avons pas souvent l'occasion de le faire et cela manque. Même si nous n'avons pas forcément les mêmes enjeux, nous serions réunis sur un thème et nous échangerions sur ce thème.

« La réflexion et la concrétisation doivent s'inscrire dans le temps, dans la confiance. Les interférences sont essentielles », souligne un responsable de « structure innovante ». À cela, un acteur régional ajoute :

La première façon de commencer à vouloir résoudre les problèmes, c'est déjà de les décrire tels qu'ils sont. Cela peut amener à dire que des choses ne vont pas. S'il y a une timidité au niveau du diagnostic, du constat, le problème ne sera pas résolu parce que vous ne l'avez pas posé. Bien entendu, il faut être humble. C'est une condition nécessaire mais pas suffisante. Les problèmes ne seront pas résolus parce que vous les aurez posés, mais c'est une condition nécessaire ; cela vous donnera en effet une légitimité pour reposer le problème.

Il s'agit de « mieux partager, mieux diffuser les expériences locales. Même si tout n'est pas « mutualisable », il faut essayer de valoriser les bonnes expériences », propose un acteur régional. « Si on veut que le tourisme marche mieux, il faut effectivement des échanges « sommet-base » et inversement en termes de grandes directions, d'impulsions. Mais en même temps, il peut y avoir une alimentation par les expériences concrètes qui nourrit encore bien mieux les échanges. »

L'importance du partage d'expériences est également mise en avant par les directeurs et directrices de comités départementaux du tourisme (C.D.T.). Elle existe déjà entre C.D.T. grâce au travail de qualité (ont souligné les acteurs interviewés) de la Fédération nationale des comités départementaux du tourisme. Ils souhaiteraient qu'à l'échelle de leur territoire se développe « grâce à la matière grise, à l'ingénierie de projets », une mutualisation des compétences et des outils.

Pour un acteur régional, « il faut développer une politique de projets, une politique de consensus. Mais le consensus est toujours frustrant. La frustration est présente car on n'arrive jamais à l'idéal ». Alors, il propose de « trouver des consensus ou assumer des « disensus » sur des propositions avancées et cela en toute transparence. Il faut en effet avancer, aller plus loin que la proposition de grands axes. Et on ne peut le faire qu'en faisant des propositions qui ne sont pas toutes consensuelles ».

La question est de savoir qui est légitime pour provoquer et lancer cette réflexion. Effectivement, « ce qui est difficile à réaliser, c'est de faire avancer les choses, d'arriver à un consensus avec tout le monde dans le sens d'une politique commune, et cela en respectant les identités de chacun et les manières de travailler de chacun », insiste un responsable de « structure innovante ».

De par l'évolution de leur métier et sa complexité, les acteurs interviewés se disent prêts à se remettre en cause. Deux directeurs d'offices de tourisme le soulignent. L'un deux affirme : « Nous devons être très réactifs et ne pas « attendre demain ». L'imprévu est presque mon quotidien. » L'autre renchérit : « Nos métiers évoluent et cela nous pousse à constamment nous questionner sur la pertinence de nos actions. » Un responsable d'un comité départemental du tourisme ajoute : « Nous sommes devenus des gestionnaires d'équipes et de projets dans des environnements complexes. »

« Aujourd'hui et encore plus demain, nous devons démontrer notre valeur ajoutée et apporter des réponses en termes de performance et de fréquentation touristiques », insiste un responsable de pays d'accueil touristique. « Nous devons prouver le retour de l'euro public investi. Et nos concurrents sont les autres structures institutionnelles », rapporte un directeur de C.D.T.

Lorsque nous les avons interrogés sur des outils dont ils aimeraient disposer, les gestionnaires ont mis l'accent sur leur besoin de « trouver des compétences en réseau ». En effet, de par l'évolution de leur métier, « [ils] so[nt] devenus à la fois des généralistes et [ils] d[oi]vent également avoir des regards experts sur plusieurs domaines, et les professionnels sont de plus en plus exigeants », insiste un directeur de pays

d'accueil touristique. Nous avons perçu dans les discours des acteurs, un fort besoin de professionnalisation, un fort besoin de mixité des analyses en termes de développement. Pour deux acteurs régionaux, « travailler ensemble est une nécessité pour croiser les réflexions. Il faut s'accrocher aux wagons, mais il faut aller plus loin en faisant de la prospective ». Ainsi, « il faut des discours transparents en raison de la nécessité de partager les projets avec l'ensemble des forces vives du territoire ».

Les acteurs interviewés n'ont pas les mêmes positions dans l'organisation touristique régionale, mais ils partagent un certain nombre de préoccupations communes. Ils mettent tous l'accent sur la difficulté qu'ils ont à s'extirper du quotidien, à prendre du recul pour développer une vision prospective en termes de stratégie. De plus, ils estiment primordial de partager leurs analyses, quant au développement du territoire, avec les autres acteurs économiques. Cela leur permettrait également d'expliquer leurs actions, leur travail au quotidien et de faire en sorte que le secteur touristique soit considéré comme un secteur économique à part entière.

Ce qui leur paraît avant tout essentiel est de développer des relations entre eux. Ils oeuvrent tous quotidiennement au développement touristique du territoire régional, mais avec le fort sentiment d'être en concurrence les uns avec les autres. Or, les acteurs interviewés expriment leur besoin de partager leurs questionnements, leurs doutes, leurs projets, leurs expériences. Ils aspirent à se connaître et à se positionner les uns par rapport aux autres pour obtenir plus de cohésion dans leurs actions, dans leurs décisions, dans la définition de la stratégie touristique, pour créer des interférences, dans la réflexion et la concrétisation, et ainsi à développer une cohésion de l'organisation touristique régionale.

La vigilance collective pour optimiser et mutualiser les représentations et la gestion des risques

La vigilance collective organisationnelle (Weick, 1995) repose sur le développement d'un système de cohérence et de cohésion entre les acteurs. La cohérence fait référence à la coordination formelle des acteurs. La stratégie de l'organisation territoriale doit permettre et inciter le développement d'interactions entre les organisations y oeuvrant. La cohésion repose sur le développement de pratiques collectives et quotidiennes de travail au travers de processus formels et informels.

Cohérence et cohésion, coordination formelle et coopération émergente, sont deux versants du nécessaire développement d'interactions entre acteurs pour multiplier le partage des représentations des risques et ainsi pour se préparer à vivre des moments de rupture.

Pour notre cas d'étude, il peut être par exemple pertinent de créer, avec le soutien de la région, un groupe en dehors des liens habituels, permettant le partage non seulement des connaissances, mais également des perceptions avec des partenaires inhabituels. L'objectif est d'ouvrir les logiques de référence, de supporter des perceptions contradictoires dans un esprit résolument créatif sur une problématique définie en commun et d'élaborer des scénarios même improbables.

Toute organisation, plongée dans un univers complexe, a en effet tendance à produire des interprétations simplifiées pour rationaliser et appréhender son environnement, et le flot d'expériences et d'événements qui la traverse chaque jour. Ces simplifications peuvent se révéler dangereuses, dans la mesure où elles conduisent les individus à figer des modes de fonctionnement qui ignorent ce qui n'est pas visible ou qui refusent l'inacceptable.

En nous basant sur deux types de risque, le risque sanitaire et le risque commercial, une « carte » des acteurs peut être ainsi dessinée en considérant le problème depuis leurs positions respectives, avec leurs logiques et leurs attentes. Le partage des perceptions concernant le risque sanitaire, et plus particulièrement la sécurité alimentaire, pourrait ainsi s'appuyer sur les expériences des acteurs institutionnels du tourisme (gestionnaires d'office de tourisme, de comité départemental du tourisme), de responsables d'autres administrations (direction régionale des affaires sanitaires et sociales, préfecture), d'acteurs privés relevant du secteur des cafés, hôtels, restaurants, d'autres acteurs économiques (grandes surfaces...), des journalistes, élus politiques, acteurs de la société civile, etc. Concernant le risque commercial que représente le vieillissement de la clientèle, nous pouvons envisager le partage des perceptions des acteurs institutionnels du tourisme avec les acteurs relevant du secteur privé du tourisme en y associant les travaux d'un pôle universitaire de recherche.

L'objectif est ainsi de stimuler, sur un sujet précis, une gestion basée sur la construction d'interactions transversales entre des acteurs travaillant dans différentes organisations, de pouvoir anticiper le risque sans s'enfermer dans un cadre rigide, et ainsi de pouvoir adapter sa réponse à celle des partenaires.

Dans un environnement dynamique, les situations d'incertitude (dans lesquelles les informations sont soit manquantes, soit trop abondantes) ou d'ambiguïté (caractérisées par la multiplicité des interprétations possibles) sont fréquentes (Weick, 1995). Face à une situation équivoque, Weick (1993) affirme que plus l'individu a de registres en lui-même (de « soi ») pour répondre et moins il court le risque de se trouver déconcerté, mieux il pourra s'adapter à la situation (Weick, 1993).

La difficulté réside non seulement dans le choix et la construction d'un sens permettant à chacun de prédire le comportement des autres pour construire une action cohérente et adaptée, mais aussi dans la capacité à sélectionner les indices dissonants ou les segments d'expérience qui vont servir d'appui à la construction d'un sens. Tout se joue dès le départ, à la fois dans l'ordonnancement et la délimitation des expériences que l'on considère comme pertinentes, et dans la sélection des segments d'expérience sur lesquels on va s'appuyer pour construire.

Ce processus se rapproche de ce qui se produit par exemple en théâtre d'improvisation. Le jeu commence dès lors que les deux acteurs se sont mis tacitement d'accord sur la piste à développer pour l'improvisation à exécuter. La piste est l'élément inattendu généré par l'un des acteurs que l'un et l'autre garderont pour créer la situation dans laquelle ils vont jouer.

Créer des passerelles entre les réseaux existants, concrétiser des actions communes transversales, favoriser les échanges, autoriser le développement et le renforcement des liens entre acteurs et permettra ainsi d'optimiser la gestion des risques et de l'intégrer dans leurs pratiques quotidiennes de travail. Les responsables du tourisme institutionnel de Bretagne souhaitent ainsi pouvoir envisager une porte de sortie par rapport au « millefeuille » administratif, et mutualiser les compétences et les moyens.

Conclusion — Les interactions, moteur de la stratégie territoriale

L'objectif de la recherche est de comprendre les représentations des risques qu'ont les acteurs institutionnels du tourisme pour l'avenir touristique d'une destination régionale française. Nous avons fait le choix de nous entretenir avec ces gestionnaires, car — et leurs discours l'ont révélé — ils sont au cœur des relations qui se nouent entre l'ensemble des acteurs du tourisme. Les récits de pratiques de travail nous révèlent que les acteurs interviewés situent leurs représentations des risques de crise pour le secteur touristique régional au niveau d'un manque de coopération entre eux.

De ce défaut de partage d'analyse stratégique, de projets en commun, découle une méconnaissance de l'activité quotidienne, des enjeux et des contraintes des uns et des autres. Ce vide organisationnel, en termes de coordination, ressenti et exprimé par les gestionnaires, est pour eux une faiblesse du tourisme régional et, de ce fait, constitue un risque de crise — peut-être pas immédiatement mais à plus ou moins brève échéance.

Les acteurs aspirent ainsi à travailler ensemble pour mutualiser leurs compétences, leurs moyens, mais également pour exprimer leurs doutes, leurs questionnements, c'est-à-dire pour avancer collectivement et non pas les uns contre les autres. C'est pour eux la clé de l'avenir touristique breton et de l'assurance de maintenir un niveau d'excellence de l'offre touristique. Pour les acteurs interviewés, ce n'est que collectivement qu'ils pourront être forts de propositions quant à leurs perceptions des risques et des enjeux du tourisme régional.

Pour poursuivre la réflexion, le terrain de recherche demanderait à être élargi aux élus politiques, aux prestataires privés, à la population locale (résidents permanents et secondaires) et aux touristes eux-mêmes. En effet, les discours de ces différents acteurs pourraient qualifier des types de risques potentiels divergents : Ont-ils la même perception des risques ou perçoivent-ils des risques de nature différente ? Que proposent-ils pour réduire le niveau de risque auquel ils sont exposés dans leurs activités quotidiennes ? Que sont-ils prêts à apprendre des autres acteurs du territoire ? Que sont-ils prêts à apprendre aux autres acteurs du territoire ?

Le partage des représentations des risques entre l'ensemble des acteurs travaillant et vivant sur un même territoire est, à notre sens, le défi de l'avenir touristique de la destination. ■

Références

BECK, Ulrich (1986) *Risikogesellschaft*, Francfort : Suhrkamp Verlag.
 BECK, Ulrich (1986, r. 2001) *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Paris : Aubier (Alto). 522 p.

BOYER, Marc (2005) *Histoire générale du tourisme du XVI^e au XXI^e siècle*, Paris : L'Harmattan. 327 p.
 CHAZAUD, Pierre (1993) « Risque touristique et management de la sécurité », *Les Cahiers Espaces*, n° 33, p. 19-28.
 DAFI, Richard L. et Karl E. WEICK (1984) "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 284-295.
 DOUGLAS, Mary et Aaron WILDAVSKY (1982) *Risk and culture : an essay of the selection of technological and environmental dangers*, Berkeley : University of California Press. 221 p.
 EWALD, François (1986) *L'État providence*, Paris : B. Grasset. 612 p.
 FAUCONNIER, Patrick et Sarah PIOVEZAN (2005) « Les MBA — retour de balancier », *Revue Challenges*, 15 décembre, p. 30-33.
 FARÉNIANUX, Bruno (2004) directeur de la Direction du Tourisme en France, entrevue réalisée à Paris, le 3 mars.
 GILLET, Christiane (2001) « La gestion de la crise du naufrage de l'Erika par le secteur touristique morbihannais ». Mémoire de DEA, Université Poitiers.
 HURON, David et Jacques SPINDLER (2004) « L'organisation territoriale du tourisme », DANS SPINDLER, Jacques (sous la direction de), *Le Tourisme au XXI^e siècle*, p. 397-420. Paris : L'Harmattan.
 IPSOS — Europe Assistance (2005) « Plus de 60 % des Européens veulent partir en vacances cet été », *L'Hôtellerie Restauration Le quotidien*, 20 juin.
 KLINE, Stephen (2005) « Comment transformer la consommation enfantine dans la société du risque ? », DANS LA VILLE (de), Valérie-Inès (sous la direction de), *L'enfant consommateur : variations interdisciplinaires sur l'enfant et le marché*, p. 281-300. Paris : Vuibert, Institut Vital Roux.
 LATOUR, Bruno (2001) *Préface*, DANS BECK, Ulrich, *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, p. 6-25. Paris : Aubier (Alto).
 PERETTI-WATEL, Patrick (2000) *Sociologie du risque*, Paris : A. Colin, coll. « U », Série Sociologie. 288 p.
 PERETTI-WATEL, Patrick (2001) *La société du risque*, Paris : La Découverte (Repères). 124 p.
 ROBERT, Bertrand (1993) « Tourisme et communication de crise, méthode pour la mise en place de plans de prévention », *Les Cahiers Espaces*, n° 33, p. 172-175.
 SLOVIC, Paul (1992) "Public perceptions of risk", *Risk Management*, mars, p. 54-58.
 STASI, Jean-Pierre et Alain-Gilles MINELLA (éd.) (2005) *L'ère du risque, de la prévention au principe de précaution*, Paris : Bourin. 282 p.
 TOMATIS, Joseph (2006) « Anticiper les crises pour mieux relancer les destinations », *Les Cahiers Espaces*, « Anticiper les vieillissement des destinations », n° 235, p. 23-27.
 TUBIANA, Laurence (2002) « Développement durable », DANS GUILHOU, Xavier et Patrick LAGADEC (sous la direction de), *La fin du risque zéro*, p. 205-216. Paris : Ed. d'Organisation, coll. « Tendances ».
 VIARD, Jean (2007) *Conférence donnée lors des Assises Régionales du Tourisme breton (Carhaix (France), 13 novembre 2007)*. Sociologue français et directeur de recherche au CNRS.
 VLÈS, Vincent (1996) *Les stations touristiques*, Paris : Economica. 111 p.
 WEICK, K. (1993) "The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 628-652.
 WEICK, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks : Sage Publications. 321 p.