

VERS UN MODÈLE DES ROLES ET ACTIVITES DES OGD DANS LE MARKETING DE LA DT

Manuscript Info

Manuscript History

Received: xxxxxxxxxxxxxxxx
Final Accepted: xxxxxxxxxxxxxxxx
Published: xxxxxxxxxxxxxxxx

Key words:-

Destination touristique, Marketing,
Marketing des DT, Organismes de
marketing et de gestion des DT,
Tourisme.

Abstract

Malgré les crises le tourisme mondial connaît une croissance importante mais reste un secteur très dynamique et très concurrentiel. Dans ce secteur la concurrence se fait de plus en plus entre les destinations touristiques (DT) considérées comme les unités de base du système touristique et dont le succès et la compétitivité durable dépend de plus en plus de leur capacité à mettre en œuvre un marketing global et efficace qui est reconnu être une fonction assumée par leur organisme de gestion (OGD). L'objet de cette article est double, d'un côté, réaliser une analyse de la littérature sur le marketing des DT et sur la place et le rôle des OGD dans ce marketing et d'un autre côté proposer une ébauche d'un modèle des activités marketing de la DT supportées par l'OGD

Copy Right, IJAR.. All rights reserved.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23

Introduction:-

Depuis, maintenant de plus d'un siècle, le tourisme connaît une croissance spectaculaire à l'échelle mondiale, avec des taux de progression à deux chiffres, plus rapide que le reste de l'économie. Le seuil d'un milliard 400000 touristes internationaux a été franchi en 2019. Et si, certes, la crise sanitaire de la Covid-19 a eu pour conséquence de ralentir cette fulgurante croissance du secteur, montrant la vulnérabilité des activités touristiques (Bornhorst et al., 2010), les résultats d'après cette crise ont montré que, et que rien ne semble ralentir le rythme à long terme. En effet, en 2019, avant la pandémie, le Secteur du Voyage et du Tourisme (y compris ses impacts directs, indirects et induits) 10,4 % du PIB mondial (10,3 trillions de Dollars Américains), avec des recettes (hors transport aérien) estimées à 1,91 trillion de Dollars Américains et représentait 10,5 % de tous les emplois (334 millions). En 2023, avec la relance après la crise sanitaire de la Covid-19 le Secteur a contribué à hauteur de 9,1% au PIB mondial, soit une augmentation de 23,2% par rapport à l'année 2022, et il y a eu 27 millions de nouveaux emplois (+ 9,1% par rapport à l'année 2022) et seulement 1,4 % en dessous du niveau de l'année 2019 (CMVT, 2023). En 2023, il y a eu 27 millions de nouveaux emplois, ce qui représente une augmentation de 9,1 % par rapport à l'année 2022. Les dépenses des visiteurs nationaux ont augmenté de 18,1 % en 2023, dépassant le niveau de 2019 (CMVT). En 2024, juste entre janvier et septembre, les arrivées internationales ont atteint 1,1 milliard d'arrivées de touristes internationaux, soit 98 % des niveaux de 2019 et environ 11 % de plus qu'au cours de la même période en 2023, laissant présager que le tourisme mondial devrait, en attendant les chiffres réels, retrouver les niveau pré-pandémie à la fin de l'année 2024 (OMT, 2025).

24 La croissance fulgurante du secteur et les mutations qu'elle a induit tant de côté de la demande que celui
25 de l'offre et la nature dynamique de la concurrence dans le secteur qui se fait de plus en plus entre
26 destinations considérées comme les unités de base du tourisme (Ashworth et Page, 2011), ont entraîné
27 une course sans merci à la compétitivité de la part de ces destinations (Teece et al., 2008). L'importance
28 des DT, comme élément clé du système touristique et de sa compétitivité a été renforcée par quatre
29 propositions clés associées au tourisme mondial : premièrement, la plupart des aspects du tourisme se
30 déroulent dans les destinations ; deuxièmement, l'OMT a reconnu depuis l'année 2002 que les
31 destinations constituent « l'unité fondamentale d'analyse du tourisme » ; troisièmement, les destinations
32 sont devenues les plus grandes marques de l'industrie du voyage ; et enfin, un grand nombre de pays et de
33 régions financent désormais des organisations de marketing de destination (OGD) comme principal
34 moyen de concurrencer et d'attirer des visiteurs vers leurs lieux ou espaces touristiques distinctifs
35 (Crouch et Richie, 2003).

36 Par conséquent, non seulement la destination et le marketing de destination sont apparus comme un
37 élément central de la recherche touristique (Fyall, Garrod et Wang, 2012) mais ils sont également associés
38 aux activités opérationnelles entreprises par les OGD qui consistent à attirer des visiteurs vers les DT
39 (OMT, 2011). En effet, dans un secteur touristique évoluant dans un environnement très concurrentiel et
40 où cette concurrence se joue principalement entre les DT de nombreux chercheurs (*p.e.*, Shkira et Qirici,
41 2013 ; Longjit et Pearce, 2013 ; Goncharova et Kiryanova, 2011 ; Dredge et al., 2011 ; Jenkins et al.,
42 2011 ; Marsat et al. , 2010 ; Gerbaux 2010 ; Van Der Yeught, 2009 ; Marcelpoil, 2006 ; Barrado Timón,
43 2004 ; Palmer,1996 ; Bramwell et Rawding, 1994) ont appelé à la nécessité que les DT se dotent d'un
44 OGD qui, quelle que soit sa nature et sa structure, devrait agir comme structure ou organe de leur
45 marketing et plus encore de leur gestion (Longjit et Pearce, 2013).

46
47 Les différentes mutations du secteur ont eu également pour conséquence une mutation et un
48 bouleversement du marketing des destinations. Ainsi, d'une approche classique concentré sur la seule
49 promotion par les pouvoirs publics, ce marketing va évoluer pour intégrer toutes les dimensions
50 stratégiques et opérationnelles du marketing pour devenir plus complexe et large dans le cadre d'une
51 stratégie Marketing globale (Buhalis, 2000). Le marketing de destination est désormais reconnu comme
52 un pilier de la croissance future, de la compétitivité et de la durabilité des DT dans un marché touristique
53 de plus en plus mondialisé et concurrentiel (OMT, 2011) et la recherches sur le marketing de destination
54 représentent, désormais, un domaine en pleine croissance et est devenu un paradigme distinctif (Wang et
55 Pizam, 2011).

56 S'intéressant à la fonction marketing de destination touristique (DT), l'objectif de cet article est double.
57 D'une part, opérer une analyse de la littérature sur le marketing des DT et sur la place et le rôle des OGD
58 dans ce marketing afin d'apporter quelques éclaircissements sur ces questions qui restent encore floues et
59 confuses dans la littérature et sur lesquelles le débat n'est pas encore résolu. D'autre part, proposer une
60 ébauche d'un modèle des activités marketing de la DT supportées par l'OGD dans l'objectif de l'enrichir
61 et de le tester sur le cas de certaines destinations dans nos recherche futures.

62 Le papier est structuré autour de quatre points principaux. Dans un premier point et après avoir positionné
63 la destination touristique au centre du système touristique et de sa compétitivité, nous allons discuter dans
64 quelle mesure elle peut être considéré comme un macro-produit à marketer. Dans un deuxième point,
65 nous allons discuter de l'évolution du marketing des destinations touristiques, de ses approches et tenter
66 de le conceptualiser. Dans un troisième point nous discuterons du rôle des OGD dans le marketing de la

67 DT. Et enfin, dans un quatrième et dernier point, nous allons sur la base de l'analyse des activités
68 marketing de la DT proposer un cadre conceptuel présentant les grandes lignes du modèle du marketing
69 des DT.

70 **1. La Destination touristique (DT) : un macro-produit à marketer**

71 La forte progression qu'a et que connaît le marché touristique mais aussi le fait que le secteur évolue dans
72 un environnement de plus en plus mondialisé, mutant et concurrentiel, a poussé de nombreux pays à
73 mettre en place des stratégies et des politiques de développement touristiques pour tirer profits des
74 opportunités qu'il offre, assurer leur attractivité, renforcer leur compétitivité et s'attirer le maximum de
75 flux et de revenus touristiques (Gomezelj et Mihalic, 2008). Si les grandes lignes des stratégies se sont
76 centrées depuis le début sur le renforcement de l'attractivité par la multiplication des investissements
77 touristiques et la promotion du secteur, la prise de conscience par la suite que le tourisme est multiforme,
78 multisectoriel et donc multi-produit et multi-métier (Botti et Peypoch, 2011) tant les organismes
79 internationaux, les gouvernements que les chercheurs (*p.e.*, Bornhorts, Brent Richie, et Sheehan, 2010;
80 Maunier, 2007 ; Minguzzi, 2006, Dewailly, 2006 ; Lozato Giotart et Balfet, 2004 ; Escadafal, 1997) ont
81 compris que sa compréhension et son développement nécessitent d'instaurer une unité cohérente,
82 représentée par la DT, pour les mettre en œuvre. En effet, dans le système touristique, les DT constituent
83 les unités de base dans le sens où elles sont les endroits où se concentre la majeure partie de la
84 consommation et des activités touristiques et c'est d'elles que dépend le succès et la compétitivité du
85 tourisme en général et des territoires en particuliers (Kadri et al., 2011), mais aussi que c'est entre elles
86 que la concurrence internationale se fait de plus en plus et vont devenir ainsi les unités centrales et
87 importantes de l'analyse et de la mise en œuvre des politiques et stratégies touristiques (Cracolici et
88 Nijkamp, 2008).

89 Toutefois, malgré cet engouement pour ce concept de destination, placé au centre du système touristique
90 et de sa compétitivité, il reste que sa définition reste jusqu'à aujourd'hui sujet à controverse car suivant
91 Framke (2002) son utilisation semble systématiquement contradictoire : « La destination est-elle une
92 attraction, une unité géographique, une relation empirique, un objet marketing, un lieu touristique, etc. ?
93 ». De même que l'utilisation du terme varie fortement selon les acteurs les chercheurs et semble semer la
94 confusion plutôt qu'il n'apporte de clarté (Pike et Ryan, 2014) et reste un concept polysémique auquel
95 plusieurs définitions ont été associées mais qui, malgré cela, il demeure encore flou et ne faisant pas
96 l'objet d'un consensus commun, unanime et complet de tous les chercheurs Botti et Séraphin (2011).
97 Zemla (2017) attribue cela au fait que le concept de DT est complexe et multidisciplinaire, de même que
98 les définitions qui lui sont associées font qu'il reste difficile à définir.

99 Sans vouloir s'attarder sur le débat sans fin sur « qu'est-ce qu'une destination ? », notons que le concept
100 de destination va suite au développement du tourisme et des enjeux et défis qui se sont posés ainsi qu'au
101 progrès de la recherche scientifique dans le domaine va passer d'une conception traditionnelle ou
102 classique l'appréhendant suivant une perspective purement géographique (endroit, lieu, domaine,
103 territoire, zone, région, localité, pays ou même un continent) (Georgoulas en 1970 ; Burkart et Medlik,
104 1974 ; Leiper, 1979 ; Framke (2002) vers une extension de cette perspective pour inclure l'aspect
105 ressources, disponibilités et attractivité possédés par un territoire (climat, infrastructures, ressources
106 naturelles et culturelles,...) et qui sont les éléments qui attirent les visiteurs (Jenkins et Tosun, 1996 ;
107 Morant et al., 1996 ; Kim, 1998 ; Cool, 2000 ; Howie, 2003 ; 2004 ; Bedard, 2004 ; Kadri et al., 2011 ;
108 Frochot et Legohérel, 2010) à une conception de la destination comme un système dynamique

109 (Cacomo, 2006 ; Hazebroucq, 2007 ; Beritelli et al., 2007 ; Botti et al., 2008 ; Scott et al, 2008 ;
 110 Ruhanen et al, 2010, Laws et al. 2011, Albrecht, 2013 ; Zhang et Zhu, 2014) et enfin à une conception
 111 plus contemporaine la considérant comme un lieu de production de l'expérience touristique (Ritchie et
 112 Hudson, 2009 ; Tung et Ritchie, 2011 ; Brougère, 2015 ; Simon, 2015 ; Witsel, 2013 ; Sévigny, 2016).

113 Globalement, les destinations peuvent être considérées comme un ensemble de produits et de services
 114 offerts aux touristes comme une seule entité, souvent sous un nom de marque et « en fin de compte
 115 [comme] des expériences fournies localement » (Buhalis, 2000). En effet, la destination touristique est
 116 bien plus qu'un lieu où le touriste a décidé de simplement passer du temps, elle est, d'une part, marquée
 117 par la production de divers secteurs d'activité constituant une chaîne de fonctions, base de la chaîne de
 118 valeur associée au produit touristique, ne lui conférant pas certes, le statut d'une organisation intégrée,
 119 mais le regroupement d'un ensemble de professionnels, simultanément autonomes et indépendants
 120 (Lozato-Giotard, 2003) et d'autre part un amalgame (un package) de biens, de services, de ressources et
 121 d'acteurs qui, tout en étant complémentaires, sont capables d'attirer et de retenir des visiteurs et de leur
 122 proposer une offre satisfaisant leurs attentes et besoins: un véritable produit (Pike et page, 2014). D'autre
 123 auteurs comme Framke (2002), tout en se référant au territoire et à ses ressources touristiques conçoit la
 124 destination comme un produit dont la finalité est de combiner ces ressources, les services supports et les
 125 activités pour offrir des expériences inhabituelles pour le touriste. De même, selon Ritchie et Crouch
 126 (2003), comme système d'offre, la destination, même s'elle ne constitue pas une entité commerciale
 127 légale, elle est composée d'un ensemble d'entreprises, d'organisations et de groupes qui œuvrent ensemble
 128 de manière semi-organisée, en partie coopérative, mais qui sont finalement motivés en grande partie par
 129 leur propre intérêt et doit être exploitée comme une entreprise. Ce qui est, également, le cas pour
 130 Cacomo et et Solonandrasana (2006), pour qui la destination est un « bien composite » et dont les
 131 composantes sont représentées dans la figure 1 suivante.

132

133

134

135

Figure 1 : Les composantes de la destination comme produit composite

136

137

138

139

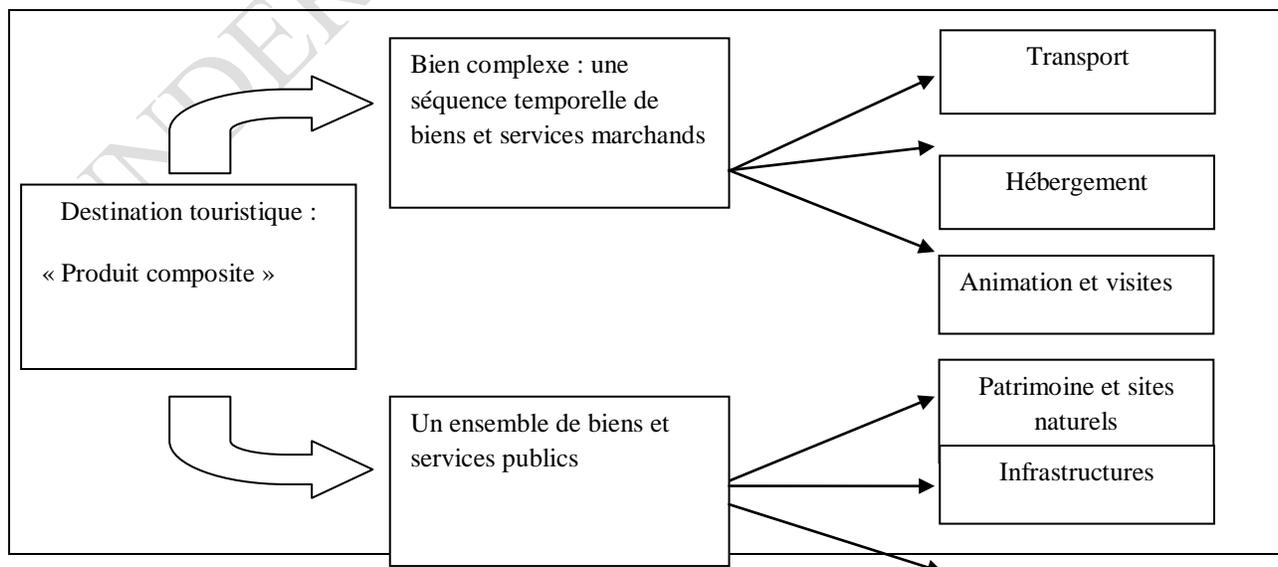
140

141

142

143

144

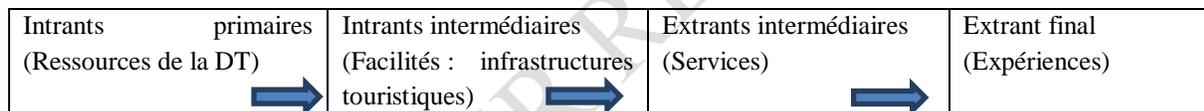




Source : Adapté de Cacommo et et Solonandrasana (2006)

148 Pour Maunier (2007) « La destination est un produit touristique complexe dans la mesure où elle combine
 149 sur un territoire des facteurs attractifs qui ensemble, stimulent le déplacement et sont à l'origine du niveau
 150 de satisfaction des touristes ». De son côté, Hazebroucq (2007) considère la destination comme « un «
 151 macroproduit » touristique qui repose sur un système complexe composé d'acteurs hétérogènes et
 152 disséminés sur le territoire et qui entretiennent des relations d'interdépendance. Cooper et Hall (2008)
 153 suggèrent que la DT constitue « un produit global formé par la somme de toutes les expériences que le
 154 touriste vit dans la destination à la suite de rencontres avec une variété de ressources touristiques,
 155 notamment des entreprises, des personnes, des communautés et l'environnement de la destination ». C'est
 156 ce rapport au produit qui fait que la destination, dans sa globalité peut être assimilée, par analogie, à une
 157 entreprise « virtuelle » qui, à partir de son activité, tente de répondre aux besoins de ses clients, les
 158 touristes (Botti, 2009). Par conséquent, pour réaliser le « processus de production » touristique, les
 159 destinations utilisent des ressources tangibles et intangibles (intrants primaires) et développent ou gèrent
 160 des installations (intrants intermédiaires) afin de créer des services (extrants intermédiaires) qui se
 161 transforment finalement en expériences (extrants finaux) (Smith, 1994).

162 **Figure 2 : Processus de production touristique**



163 Source: Smith (1994)

164 Vo Thanh et al. (2014) considèrent la DT comme une zone géographique à visiter, caractérisée par un
 165 ensemble d'éléments d'attraction complexes et est perçue par le touriste comme un produit global capable
 166 de transmettre une expérience ou, mieux, d'atteindre un sentiment de « bien-être touristique » avant et
 167 pendant le voyage. En fin de compte, l'offre touristique produisant les expériences de destination sont le
 168 résultat ou l'aboutissement de la synthèse de nombreux opérateurs publics et privés et de secteurs
 169 interdépendants qui forment « l'économie du visiteur » (Middleton et al. 2009).

170 Ainsi, dans notre cas, nous considérons la DT comme un produit global, un ensemble complexe et intégré
 171 (services, produits naturels, culturels et artistiques) offert par un territoire, qui doit être en mesure de
 172 fournir un séjour qui réponde aux besoins variés du touriste. Les différents produits et services sont liés
 173 par une marque unique, à savoir la destination (Buhalis, 2000 ; Murphy et al., 2000). Ce sont ces éléments
 174 qui confèrent au marketing des destinations une importance particulière dans son succès et sa
 175 compétitivité (Pearce, 2015).

176 2. Evolution, approches et conceptualisation du marketing des DT

177 2.1 Evolution de la recherche sur le marketing des DT

178 Le marketing depuis son apparition a connu plusieurs évolution et extensions pour s'adapter aux
 179 évolutions de l'environnement des affaires et va s'étendre à de nombreux domaines et activités tels que

180 les services et plus particulièrement ceux touristique et va s'affirmer comme un pilier fondamental de la
181 gestion stratégique et opérationnelle et un vecteur essentiel dans le succès, la croissance et la performance
182 des organisations modernes (Hunt, 2015). Le marketing est un domaine de recherche très vaste ; il en va
183 de même pour le domaine du marketing des destinations touristiques (Morisson, 2010).

184 Au cours des trois dernières décennies, l'environnement et les marchés du tourisme ont évolué et ont été
185 considérablement modifiés en raison d'une série de facteurs, tels que la mondialisation, la volatilité des
186 marchés, une concurrence très intense, des crises de toutes sortes et la diffusion généralisée des
187 technologies de l'information et de la communication (Morrison, 2019). La littérature spécialisée dans le
188 tourisme indique que tous ces facteurs – changeants et dérivants – influencent considérablement le
189 comportement de consommation des touristes, ainsi que les fonctions et processus marketing des
190 destinations touristiques (Sotiriadis et Gursoy, 2016).

191 Volgger (2017) note qu'à l'instar de la recherche sur le tourisme et les DT, celle centrée sur le marketing
192 des DT remonte aux deux dernières décennies du XXe siècle et depuis suivant Ávila-Robinson et
193 Wakabayashi (2018) il a fait de véritables bonds en avant et a atteint un stade de maturité et constitue
194 aujourd'hui un corpus de connaissances à part entière.

195 Dans les premières études (Butler, 1980 ; Dredge, 1999 ; Getz, 1992 ; Getz, Anderson et Sheehan, 1998)
196 se sont principalement concentrées sur la conceptualisation du tourisme et la planification des
197 destinations. Les travaux les plus marquants de cette époque ont introduit le concept de cycle de vie d'une
198 DT (Butler, 1980). La littérature relève que le livre pionnier sur le marketing de destination a été publié
199 en 1988 par Richard Gartrell, Destination Marketing et a été publié sous les auspices de l'Association
200 internationale des bureaux de congrès et de visiteurs (IACVB) devenu aujourd'hui 'Destination Marketing
201 Association International'. Au milieu des années 1990, les aspects liés à « l'image » d'une destination
202 (Frias, Rodriguez et Castaneda, 2008), et aux questions de la connaissance du comportement des touristes
203 (Huang, Weiler et Assaker, 2015 ; Willis, 2001) et du marketing des DT ont également commencé à être
204 soulignés par de nombreux chercheurs (p.e., Chon, 1991 ; Buhalis, 2001 ; Huybers, 2003, Lam et Hsu,
205 2006), la satisfaction (Del Bosque et San Martin, 2008), la fidélité à la destination (Chen et Chen, 2010 ;
206 Baloglu et McCleary, 1999).

207 En parallèle, à ces aspects marketing, la recherche scientifique (p.e., Sheldon, 1997 ; Inkpen, 1998 ;
208 Werthner, 1999 ; O'Connor, 1999 ; Poon, 2002) va se pencher sur l'exploration des opportunités
209 marketing et commerciales offertes par les TIC et sur leur place dans le processus de recherche
210 d'informations du touriste (Longhi, 2003) et également sur leurs effets sur les performances des DT et des
211 entreprises touristiques (Buhalis et Law, 2008). Toutefois, c'est avec l'avènement de l'Internet et plus
212 largement la « révolution numérique et digitale » qui s'en est suivie, offrant de multiples nouveaux
213 moyens de communication et de transmission des informations, que les recherches (p.e., Theobald et
214 Dunsmore, 2000 ; Buhalis et Laws, 2001 ; Chaffey, 2002 ; Rayport et Laworski, 200 ; (Buhalis, 2003 ;
215 Werthner et Klein, 2006) vont commencer à se multiplier sur les usages et les impacts de ces technologies
216 dans le marketing des DT et des entreprises touristiques (Minghetti et Buhalis, 2010).

217 Par la suite, de nombreuses études se sont concentrées sur des aspects plus spécifiques du marketing de
218 destination, tels que l'image de marque de la DT (Chan et al., 2022 ; Cham et al., 2021 ; Styliadis et al.,
219 2017 ; Dioko, 2016 ; Chen et Šegota, 2015 ; Kladou, Giannopoulos et Mavragani, 2015 ; Morgan,
220 Pritchard et Pride, 2012 ; Ashton et Scott, 2012 ; García, Gómez et Molina, 2012 ; Balakrishnan, 2009 ;

221 Blain, Levy et Ritchie, 2005), leur image et leur perception (Li, Ali et Kim, 2015 ; Mair, Ritchie et
 222 Walters, 2016 ; Tasci et Gartner, 2007 ; Tasci et Kozak, 2006), le marketing ciblé (Tsiotsou et Goldsmith,
 223 2012 ; Niininen, March et Buhalis, 2012 ; Lee et al., 2006) et le développement du marketing de niche sur
 224 des destinations particulières (Lim et Bendle, 2012 ; Novelli, 2012 ; Voigt et Laing, 2010).

225 Plusieurs auteurs ont réalisé ces dernières années (p.e., Soteriades, 2020 ; Ávila-Robinson et
 226 Wakabayashi, 2019 ; Morisson, 2019 ; Dolnicar et Ring, 2016 ; Mazanec, 2016) des méta-analyse et des
 227 revue quantitative systématique ou biométrique de la littérature d'articles publiés sur le marketing des DT
 228 dans des revues liées au tourisme dans les principales bases de données (Scopus, EBSCO, Elsevier,
 229 ProQuest et Emerald) et ont conforté ces différents champs ou domaine de recherche avec aussi
 230 l'attention de plus en plus portée à certaines thématique plus récentes suite aux différentes mutations que
 231 connaît le secteur. Notons principalement la revue quantitative de la littérature de Soteriades (2020) qui
 232 est la plus récente et la plus complète car elle couvre 227 articles de revues publiés sur trois décennies, de
 233 1990 à 2020. Dans cette revue biométrique, l'auteur a réalisé une classification de la recherche sur le
 234 marketing des DT par thématique ou sujet de recherche (tableau 1).

235 **Tableau 1. Classification/synthèse des sujets dans le domaine de recherche du marketing des**
 236 **destinations touristiques.**

| Principales activités | Thèmes et enjeux | Volume d'études et d'exemples |
|---|--|---|
| 1. Planification marketing et recherche marketing | Étude de marché Analyse de l'environnement marketing Système d'information marketing Système de marketing de destination | 30 études Exemples : Frew et O'Connor (1999) Murdy et Pike (2012) Hay et Yeoman (2005) Marais et al. (2017) |
| 2. Stratégies marketing : conception/élaboration des principales stratégies marketing | Analyse de segmentation du marché Ciblage et positionnement Image de la destination Image de marque de la destination | 69 études Exemples : Dolnicar et Grün (2008) ; Orth et Tureckova (2002) ; Kendall et Gursoy (2012) ; Garcia et al. (2012) |
| 3. Mise en œuvre des stratégies : plans d'action marketing | Mix marketing Utilisation d'outils pour communiquer avec les marchés ciblés Marketing digital Marketing sur les réseaux sociaux | 44 études Exemples : Alberca et al. (2015) ; Byun and Jang (2018) ; Dore and Crouch (2003) ; Hays et al. (2012) ; Jiang et al. (2020). |
| 4. Contrôle et évaluation : suivi et évaluation des performances | Commentaires clients Évaluation des performances Benchmarking Mesure de l'efficacité des actions marketing | 17 études Exemples : Faulkner (1997) ; Kulendran et Dwyer (2009) ; Li et Wang (2010) ; Zavattaro et al. (2019). |
| 5. Comportement du consommateur touristique | Prise de décision Expérience client Co-création Influences externes et internes Influence du mix de communication | 32 études Exemples: Chen and Gursoy (2001) ; Chiou et al. (2008) ; Jimenez-Barreto et al. (2019) ; Lam et al. (2020) ; Loda et al. (2010). |
| 6. Structure organisationnelle (DMO) | Organisation, fonctions et rôles Gouvernance Benchmarking | 22 études Exemples : Beritelli et al. (2007) ; Cox et |

| | | |
|--|------------------------|--|
| | | Wray (2011) ; De Carlo (2008) ; Pike (2004) ; Ruhanen et al. (2010). |
| | Marketing collaboratif | 13 études Exemples : Wang et al. (2013) ; Wang et Xiang (2012). |

237

Source: Adapté de Soteriades (2020)

238 De ce tableau nous pouvons relever que la diversité et la portée des recherches publiées sont
 239 considérables et couvrent l'ensemble des problématiques et aspects susmentionnés, contribuant ainsi à la
 240 création de connaissances en marketing touristique et en marketing des DT. L'analyse du volume et de
 241 l'ampleur des recherches menées montre que certains sujets ont été les plus examinés et explorés en
 242 profondeur sont les suivants : Image et stratégie de marque des destinations (Branding), la planification et
 243 la stratégie du marketing, le comportement des touristes, la communication marketing intégrée et mix
 244 promotionnel, l'expérience touristique, les TIC, le digital et le tourisme intelligent, les rôles et fonctions
 245 marketing des OGD, le marketing collaboratif, les interactions entre gestion et marketing des DT et le
 246 marketing du tourisme durable des DT.

247 2.2 Approches du marketing des DT

248 En termes d'approches, il faudra noter qu'à ses débuts, le marketing des DT était synonyme de mise en
 249 place d'une politique touristique axée sur la promotion par le secteur public à travers les attractions
 250 publicitaires des autorités touristiques (Goeldner, Ritchie et McIntosh, 2000). Toutefois cette vision a
 251 totalement changé avec le développement de la perception des destinations mais également du
 252 développement de nouveaux outils de marketing dictés par les défis imposés par la compétitivité
 253 touristique dans un secteur mondialement concurrentiel. En effet, l'analyse de la littérature existante sur la
 254 question nous renseigne qu'il existe un désaccord concernant le fait si la commercialisation d'une
 255 destination peut et doit atteindre les normes du marketing moderne plutôt que celui classique (Blumberg,
 256 2005).

257 Une première vision adepte d'une logique spatiale ou territoriale conçoit la destination touristique comme
 258 la « fin du voyage » (Pigram et Wahab, 2005) et dans ce sens, il n'y a pas beaucoup d'opportunités pour
 259 étendre la commercialisation d'une destination touristique au-delà de l'étroite compréhension de la
 260 promotion ciblée. En effet, assimilant la DT à un territoire touristique et en recourant à la théorie des
 261 ressources et compétences, les tenants de cette vision (*p.e.*, Collier, 1999 ; Cool, 2000, Blumberg, 2005),
 262 en plaçant le concept de ressources au centre de leur analyse avancent qu'une destination est d'abord un
 263 territoire qui se développe sur fond de ressources (primaires, secondaires et complémentaires) qui
 264 déterminent l'attractivité du territoire et lui confèrent le statut de territoire touristique ou de destination et
 265 qui la rendent attractive et accessible pour les touristes (Vo Thanh et al., 2014). Cette acceptation de la
 266 DT comme un produit qui ne peut, dans une grande mesure, être modifié à amener les tenants de cette
 267 approche à avancer que son marketing doit s'orienter vers la recherche d'un ou plusieurs segments du
 268 marché dont les besoins correspondent au produit de base plutôt que de développer un produit pour
 269 répondre aux besoins identifiés (Collier, 1999). De ce fait, le marketing de la DT doit être orienté dans
 270 une logique promotionnelle (Blumberg, 2005).

271 Cette vision que l'on pourrait qualifier de traditionnelle, va céder le pas à une nouvelle conception, plus
 272 fonctionnellement orientée, qui voit la destination comme « un amalgame de produits individuels et de
 273 possibilités d'expérience qui se combinent pour former une expérience totale de la zone visitée »

274 (Murphy, Pritchard et Smith, 2000). Cette compréhension de la destination comme une unité intégrée l'a
275 déplacée dans le noyau du macro-produit touristique en la mettant ainsi au centre de la concurrence du
276 tourisme et son marketing doit s'orienter vers une approche de « planification stratégique axée sur le
277 marché » (Kotler, Bowen et Makens, 1996) et par conséquent comme une approche stratégique de
278 développement d'un lieu plutôt qu'un outil de vente ou de création d'image (Buhalis, 2000).

279 Les tenants de cette approche (*p.e.*, Ashworth et Voogd, 1994 ; Kotler, Bowen et Makens, 1996 ; Buhalis,
280 2000), contrairement à l'approche classique, considèrent de ce fait le marketing des DT comme un
281 exercice beaucoup plus large qui ne devrait pas être limité à un outil pour attirer plus de visiteurs à une
282 DT mais qu'il devrait fonctionner comme un mécanisme visant à faciliter les objectifs de développement
283 régional et de rationaliser la prestation de tourisme afin d'assurer que les objectifs stratégiques de la DT
284 sont atteints (Ashworth et Voogd, 1994). Par conséquent, il devrait être utilisé comme un mécanisme
285 stratégique en coordination avec les outils de planification et de gestion plutôt qu'avec les outils de vente
286 (Buhalis, 2000). Ainsi, le marketing de destination est devenu plus complexe et vise à développer la
287 stratégie marketing globale de la destination dans ses dimensions aussi bien stratégique (planification
288 stratégique et plans de marketing à long terme) qu'opérationnelle (plan d'action à court terme).

289 Une troisième approche développée dans le spectre de la théorie des réseaux et de la collaboration (Pinto,
290 2018) considère, compte tenu de la nature intrinsèquement complexe et interdépendante des destinations
291 (Fayll, 2012), le marketing de destination comme une activité qui implique un grand nombre et une
292 grande diversité d'intervenants, qui ensemble fournissent le produit global de la destination (Kastenholz,
293 2006), mais qui travaillent dans des contextes commerciaux différents, avec des objectifs et des stratégies
294 spécifiques distincts qui peuvent fonctionner ensemble ou contre les uns les autres (Fayll, 2012). Par
295 conséquent, la contribution des différents intervenants est essentielle au succès des efforts de marketing
296 de la destination, mais la gestion de ce processus devient assez complexe (Palmer et Bejou 1995 ; Buhalis
297 2000 ; Wang 2008). Wang (2008) soutient quant à lui que la collaboration est une réponse naturelle aux
298 défis de marketing et de gestion des destinations et il va jusqu'à avancer qu'il existe peu, voire aucune, de
299 stratégies alternatives que les destinations peuvent adopter pour réussir son marketing.

300 Diverses études ont été développées sur le marketing de destination collaboratif, confirmant sa pertinence
301 (Van der Zee et Vanneste, 2015). Bien que l'objectif des études varie, il existe certains thèmes communs :
302 les stratégies collaboratives, les acteurs et leurs rôles, le processus de collaboration, ses déterminants et
303 ses conséquences, et les principaux avantages et difficultés associés à la collaboration en réseau (*p.e.*,
304 Wang et al., 2013 ; Fyall, Garrod et Wang, 2012 ; ; Wang et Xiang, 2012 ; Meriläinen et Lemmetyinen,
305 2011 ; Wang et Fesenmaier 2007 ; Naipaul et al. 2009 ; Gibson et al., 2005) pour un marketing efficace
306 des DT. En outre, les études sur le marketing de destination se concentrent sur les relations
307 interorganisationnelles entre les différents fournisseurs dans la création d'une offre touristique intégrée et
308 sur la manière dont cette offre intégrée affecte le comportement des touristes (Buhalis 2000 ; Gnoth 2003
309 ; Novelli et al, 2006 ; March et Wilkinson 2009) et sur quel est leur rôle dans le marketing de destination.

310 La logique à dominante de service (LDS), postulée par Vargo et Lusch (2004, 2008), comme autre
311 approche, constitue une évolution de la pensée marketing favorable au tourisme. L'industrie touristique a
312 progressivement adopté les théories et principes marketing de la LDS. Les principales propositions de la
313 LDS et les liens entre celle-ci et les concepts marketing connexes ont été explorés dans le domaine du
314 tourisme ; voir, par exemple, McCabe (2014). Li (2014) a suggéré que la LDS offre une perspective

315 théorique utile pour comprendre les pratiques marketing dans le domaine des destinations touristiques. De
316 plus, la position de recherche de la LDS est considérée comme une approche précieuse pour expliquer la
317 co-crédation de valeur dans différents contextes touristiques (Shaw, Bailey et Williams, 2011).

318 Une logique de dominance client récemment apparue en marketing constitue une contribution théorique
319 significative dans le sens où elle apporte un éclairage sur les pratiques de cocréation des touristes. L'étude
320 de Rihova et al. (2018) visait à explorer les pratiques spécifiques de cocréation client-à-client (C2C) et les
321 résultats de valeur associés dans le tourisme. L'étude souligne l'importance de la valeur créée lorsque les
322 touristes cocréent entre eux dans le cadre touristique et suggère des opportunités spécifiques pour faciliter
323 ce processus.

324 Plus récemment les chercheurs ont penché vers une approche de la durabilité et du marketing du tourisme
325 durable. Le marketing touristique a généralement été perçu comme une forme d'exploitation et comme un
326 aliment du consumérisme hédoniste. Les chercheurs (*p.e.*, Lin et al., 2022 ; Gao et al., 2021 ; Han et al.,
327 2021 ; Confente et Scarpi, 2021 ; Shen et al., 2020 ; Han et Hyun, 2018 ; Wehrli et al., 2017 ; Font et
328 McCabe, 2017 ; Untaru et al., 2016 ; Ulusoy, 2016 ; Fuchs, Höpken et Lexhagen, 2014 ; Lee et al., 2013 ;
329 Neuhofer, Buhalis et Ladkin, 2012) suggèrent que le paradigme et les principes de la durabilité peuvent
330 apporter une contribution significative dans le domaine du marketing. Font et McCabe (2017) soulignent
331 que le marketing durable peut utiliser efficacement les principes et méthodes marketing en comprenant les
332 besoins du marché, en concevant des offres et des expériences plus durables, et en identifiant des
333 méthodes de communication plus persuasives pour influencer positivement le comportement des touristes
334 (Ulusoy, 2016 ; Wehrli et al., 2017). Il est donc suggéré que le marketing pourrait contribuer de manière
335 précieuse à rendre les destinations touristiques plus attractives pour les visiteurs. Le marketing de
336 destination a commencé à s'intéresser à l'évolution des systèmes de valeurs concernant le tourisme
337 respectueux de l'environnement et les stratégies de développement durable (Wehrli et al., 2017).

338 L'article de synthèse de Font et McCabe (2017) explore les deux approches fondamentales du marketing
339 durable : le développement du marché, par segmentation, et le développement de produits durables. Dans
340 cette optique, une étude récente de Shen et al. (2020) explore l'influence des réseaux sociaux sur
341 l'adoption d'un comportement durable et responsable par les touristes. Il a été constaté que l'influence la
342 plus significative se situe avant le voyage et pendant/sur place pendant le cycle de voyage.

343 **2.3 Conceptualisation du marketing des DT**

344 Selon Kotler et Keller (2009), « la gestion du marketing est l'analyse, la planification, la mise en œuvre et
345 le contrôle de programmes conçus pour susciter les échanges souhaités avec les publics cibles dans un but
346 de gain personnel et mutuel. Elle repose en grande partie sur l'adoption et la coordination du produit, du
347 prix, de la promotion et du lieu pour obtenir des réponses ». Par conséquent, la gestion du marketing est
348 un processus commercial de gestion des activités de marketing. Les décisions de gestion du marketing
349 sont basées sur une solide connaissance des fonctions marketing et une compréhension et une application
350 claires des méthodes et techniques de gestion pour la prise de décision (Sotiriadis, 2020 ; Gursoy, 2016 ;
351 Kotler et Keller, 2009 ; Dolnicar et Ring, 2014).

352 L'une des activités développées dans une destination, dans le but d'améliorer son succès commercial
353 global, est le marketing de destination. Wahab et al. (1976) ont fourni l'une des définitions les plus
354 fréquemment citées du marketing de destination dans les années 1970. Ils ont défini le marketing de

355 destination comme « le processus de gestion par lequel les organisations touristiques nationales et/ou les
356 entreprises touristiques identifient leurs touristes sélectionnés, actuels et potentiels, communiquent avec
357 eux pour déterminer et influencer leurs souhaits, besoins, motivations, goûts et dégoûts, aux niveaux
358 local, régional, national et international et pour formuler et adapter leurs produits touristiques en
359 conséquence en vue d'atteindre une satisfaction optimale des touristes, remplissant ainsi leurs objectifs ». Depuis lors, un nombre significatif d'ouvrages ont été écrits sur le marketing touristiques, et la plupart
360 d'entre eux ont fait écho à une définition similaire du marketing de destination (Lundberg, 1990 ; Gartrell,
361 1994 ; Vukonic, 1997 ; Richie et Crouch, 1999 ; Murphy et al., 2000 ; Morrison, 2002 ; Blumberg, 2005 ;
362 Pike, 2008 ; wang (2008, 2011).

364 Lundberg (1990) définit le marketing de destination intégré comme « l'effort global visant à identifier ce
365 qu'une destination a à offrir (le produit), les groupes de personnes qui auraient le temps, l'argent et le
366 désir de voyager vers la destination et d'en profiter (les marchés cibles), et la meilleure façon d'atteindre
367 et de convaincre ces personnes de venir à la destination (marketing) ». Pour Murphy et al. (2000), le
368 marketing de destination est « un amalgame d'efforts et d'activités individuels ou collectifs créés pour
369 former une expérience totale d'un lieu visité ». De son côté, Cai (2000) estime que le marketing de
370 destination implique des fonctions différenciées, tant du côté de la demande que de l'offre. Dans de
371 nombreuses situations pratiques, le marketing de destination est principalement associé à des activités
372 promotionnelles mais – aussi important soit-il – cela ne représente qu'un côté de l'équation.

373 Selon Doyle et Stern (2006), tout comme le marketing en général, pour atteindre ses objectifs, le
374 marketing des DT doit mettre en œuvre une stratégie planifiée qui implique les points suivants :
375 Comprendre le marché ainsi que les besoins et les désirs des clients ; Concevoir une stratégie marketing
376 axée sur le consommateur ; Élaborer un programme marketing intégré ; Construire une relation client
377 rentable et durable ; Capter la valeur auprès des clients pour générer des profits et de la valeur client. Pour
378 wang (2011), le marketing de DT « englobe les activités liées au développement durable d'une région en
379 vue de son attrait touristique et à sa promotion par le biais d'une stratégie marketing ». Le marketing de
380 destination est décrit comme « un processus continu et séquentiel par lequel une OGD planifie, étudie,
381 met en œuvre, contrôle et évalue des programmes visant à satisfaire les besoins et les désirs des touristes
382 ainsi que les visions, les buts et les objectifs de la destination et de l'OGD » (Tasci, 2021). Cette définition
383 postule que le marketing est une fonction/un domaine de gestion qui doit être exécuté de manière
384 systématique en adoptant et en mettant en œuvre les approches appropriées, ainsi que les outils et les
385 méthodes appropriés.

386 **3. Le marketing des DT : une fonction fondamentale de l'OGD**

387 Parallèlement au développement des travaux de recherche sur le marketing des destinations touristiques,
388 la question de qui devrait prendre en charge ce marketing dans une destination a également retenu tant
389 l'attention des chercheurs que des organismes internationaux en charge du tourisme. En effet, étant donné
390 que la destination est un concept large, diversifié, complexe, multidimensionnel (dimensions
391 géographiques, économiques et psychosociologiques) (Kadri et al., 2011) et multi-acteurs et multi
392 produits et services qui, conjointement, offrent une expérience touristique intégrée (Buhalis, 2000), de
393 nombreuses organisations et acteurs dans la filière ou la chaîne du tourisme participent au marketing et à
394 la promotion de la marque de destination (Mendling, Rausch et Sommer, 2005).

395 Toutefois, appréhendée dans une perspective marketing, la destination touristique dans son ensemble est
396 perçue par le touriste comme une unité qui est interprétée subjectivement et à laquelle il associe une
397 identité, tout comme il le fait pour une marque (Buhalis, 2000) et dans ce sens elle peut être perçue
398 comme un produit et peut également se définir à partir de l'image qu'elle renvoie auprès des touristes
399 (Kadri et al., 2011) et pose, ainsi, la question de la capacité de ces nombreuses organisations et acteurs à
400 développer une identité et une image uniques auprès des marchés cibles. Ritchie et Crouch (2003) ayant
401 discuté cette question, considèrent qu'à part dans le cas spécifique des Resorts, aucun prestataire et acteur
402 du territoire de la destination ne peut prétendre répondre à lui tout seul à la demande des touristes et
403 prendre lui-même en main leur expérience globale, ainsi que, le marketing de la destination. Dans cette
404 perspective, les deux auteurs ont mis en lumière le rôle de la Destination Management Organization
405 (DMO) dans le marketing et la compétitivité des destinations (Botti et Peypoch, 2011). Ces organisations
406 appelées communément organisation de gestion de destination (OGD) ou en anglais, destination
407 management organization (DMO) sont intimement liées au concept de destination et à son management et
408 marketing (Buhalis, 2000).

409 Une des questions fondamentales qui a intéressés ces auteurs a été de préciser, après avoir défini les
410 fonctions du management de la DT, celles qui devraient être assurées par cet acteur stratégique, appelé
411 généralement Organisme de Gestion des destinations (OGD) ou par son équivalent anglais *Destination*
412 *Management Organisation* (DMO), mais aussi la forme qu'il devrait prendre (entité privée, entité
413 publiques ou entité privée et publique). Toutefois, la première difficulté à laquelle se sont confrontés ces
414 chercheurs consistait en la problématique de cette appellation de DMO. En effet, dans sa conception
415 anglo-saxonne le 'M' dans le terme DMO renvoie au marketing plutôt qu'au management (Botti et
416 Peypoch, 2011). Alors que dans son acception la plus courante, notamment celle de l'OMT, le terme
417 DMO est désigné comme Organisme de Gestion des Destinations (OMT, 2007). D'autres auteurs
418 (Douglas G. Pearce, 2015 ; Zhu et al., 2014 ; Bregoli et Del Chiappa, 2013 ; Wang et al., 2013 ; Buhalis,
419 2008 ; Nordberg, 2008 ; Clarke, 2007) sont même allés utiliser les deux acceptations pour parler
420 d'organisme de gestion et de marketing des destinations. Il est à noter qu'au fond cette querelle entre
421 auteurs ne porte pas sur le côté sémantique du terme mais plutôt sur l'intérêt de préciser exactement ce
422 que reflète l'appellation en termes de fonctions et d'activités de base assurées par cette organisation dans
423 le cadre d'une destination (Nguyen et al., 2019).

424 Certes, si les OGD sont actuellement reconnues comme des organisations fondamentales pour la gestion
425 et le marketing des destinations, il reste que, toutefois, la question de la primordialité de leurs rôles
426 marketing de la destination est encore largement discutable dans la littérature. Ceci est dû principalement
427 à la perception historique de leur rôle dans les destinations et l'évolution de ce rôle suite aux mutations du
428 secteur et des nouvelles exigences imposées par les défis de la compétitivité. En effet, le rôle de ces
429 organisations était au départ axé sur la promotion des destinations (Pike, 2008), mais avec le temps et
430 après la prise de conscience que, dans un marché touristique très concurrentiel, la compétitivité des
431 destinations ne devrait pas seulement reposer sur la seule promotion, mais également se fonder sur la
432 satisfaction du visiteur lors de son séjour (Pike, 2008), leur rôle s'est alors étendu et diversifié pour
433 intégrer une série d'autres activités de management ayant pour objectif central de créer une expérience
434 touristique positive pour les visiteurs et les touristes (Prezensa et al., 2006; Gretzel et al., 2006 ; Pike,
435 2008).

436 Certains autres chercheurs (*p.e.*, Crouch et Richie, 2003 ; Prezensa et al., 2006 ; Carter et Fabricius,
437 2006 ; Minguzzi, 2006 ; Pike, 2008 ; Kotler et al., 2006), ont aussi insisté sur le fait que dans un marché
438 touristique très concurrentiel, la compétitivité des destinations ne devrait pas seulement reposer sur les
439 seules activités du marketing et de la promotion, mais le rôle des OGD doit être étendu et diversifié pour
440 intégrer une série d'autres activités de management centrées sur la planification et la mise en œuvre de
441 stratégies de développement de la destination impliquant tous les acteurs et parties prenantes de la
442 destination dans le cadre d'une action collective concertée et coordonnée. Crouch et Richie (2003) qui
443 décrivent une nouvelle perspective de l'OGD, la présentent comme une organisation de gestion, incluant
444 le marketing comme fonction clé et guidant la destination vers le développement touristique. De leur part,
445 Prezensa et al. (2005) délimitent les rôles des OGD en trois principales catégories : a) Le rôle de
446 marketing externe de la destination qui fait référence au fait que l'OGD gère la commercialisation de la
447 destination et de ses produits touristiques ; b) Le rôle de développement interne de la destination qui fait
448 référence aux autres activités entreprises par les OGD pour maintenir la destination sur le marché et la
449 développer, à l'exception de la commercialisation et du marketing externe ; et c) Le rôle de gestion totale
450 de la destination qui fait référence à la coordination des parties prenantes et à la gestion de crise.

451 La même idée est également exprimée par Carter et Fabricius (2006), qui soulignent que l'OGD en tant
452 que leader stratégique dans le marketing et le développement de la destination, assume les rôles de
453 management (orientation stratégique et expertise de haut niveau), de planification (politiques et stratégies
454 visant à obtenir un avantage concurrentiel, plans de développement et de marketing, plans d'affaires),
455 d'organisation (coordonner la réalisation des objectifs du plan d'affaires, adopter les structures et
456 processus organisationnels appropriés, faciliter les partenariats, créer des opportunités pour les
457 entrepreneurs) et de gestion de la performance (mesurer la performance, surveiller la gouvernance,
458 identifier les lacunes et proposer des solutions et actions appropriées).

459 De son côté, Minguzzi (2006), confirmant le rôle fondamental des OGD dans le développement du
460 tourisme dans les DT et à tous les niveaux, avance que « sans le leadership et la coordination efficaces
461 d'un OGD, une destination touristique est mal équipée pour être compétitive et durable ». De même,
462 Kotler et al. (2006) soutiennent qu'il existe une fonction organisationnelle intrinsèque dans la gestion des
463 destinations, où la sagesse contemporaine met l'accent sur la pratique de gestion globale, plutôt que sur la
464 simple application des principes du marketing traditionnellement concentré sur la promotion et la vente de
465 la destination. Par ailleurs, Pike (2008) explique la nécessité des OGD dans la promotion des destinations
466 par une meilleure connexion entre l'offre et la demande touristiques et par une maximisation de
467 l'utilisation des ressources de la destination. Il souligne également que la diversification des structures des
468 OGD, passant d'organisations essentiellement publiques dédiées à la promotion des destinations à des
469 structures embrassant des modèles plus entrepreneuriaux, qui souvent prennent la forme d'un partenariat
470 public-privé intégrant des missions et des activités dépassant le seul cadre de la promotion (Pike, 2008).

471 Certains chercheurs et praticiens du secteur ont même avancé que les OGD cesseraient d'exister ou du
472 moins que leur modèle économique était profondément erroné (Gonzales, 2013). Les arguments reposent
473 sur des changements majeurs sur le marché, tels que l'accent mis sur les relations directes contrôlées par
474 le consommateur (avec des impacts significatifs sur les destinations qui ne possèdent pas le produit), la
475 logique des OGD de construction de marque collective est perturbée par des acteurs mondiaux tels que
476 Google et Facebook qui fournissent un marketing efficace avec des retours sur investissement clairs
477 même pour les petites entreprises, et les touristes veulent et attendent plus d'informations que ce qu'une

478 OGD peut fournir face à l'abondance de solutions technologiques pour la fourniture d'informations aux
479 clients (Thompson, 2013).

480 Gonzales (2013) propose en outre 5 facteurs perturbateurs ; l'économie collaborative ou le mouvement
481 peer-to-peer, les UGC (contenus générés par les utilisateurs) et les plateformes sociales, la domination des
482 agences de voyages en ligne dans le système de distribution, la croissance de l'utilisation de la technologie
483 mobile et l'ambiguïté sur qui est le client (le visiteur, le membre, le politicien, les locaux, etc.) qui est
484 étroitement liée à l'endroit où le financement de l'ODG est levé et avec cela les risques inhérents
485 d'insatisfaction du visiteur (Gonzales, 2013). En outre, d'un point de vue pratique, les ressources de
486 financement des OGD sont rares et des innovations financières sont nécessaires (Laesser et Beritelli,
487 2013) ou il existe un risque que des modèles d'ODG non efficaces entravent
488 l'augmentation de la compétitivité. Toutefois, la grande majorité des chercheurs spécialistes du tourisme
489 reconnaissent que les activités marketing de la DT restent le propre de la mission et des attributions d'un
490 OGD. Dans ce sens, Ritchie et Crouch (2003) soutiennent que même si l'on reconnaît de plus en plus que
491 le rôle d'une OGD va bien au-delà du marketing pour inclure d'autres activités qui sont importantes pour
492 le succès du tourisme dans une destination d'un point de vue concurrentiel et durable, il est reconnu que
493 le marketing reste la principale attribution d'une OGD. Dore et Crouch (2003) ont affirmé aussi que le
494 rôle principal d'un OGD est d'agir en tant que responsable de la commercialisation de l'ensemble de la
495 destination auprès des marchés.

496 Pike (2004) de son côté, considère un OGD comme une organisation « responsable de la
497 commercialisation d'une destination identifiable, car ces organisations se préoccupent de la vente de lieux
498 ». Pour Presenza et al. (2005), le marketing de la DT implique des activités de marketing stratégique et
499 opérationnel qui doivent être réalisées par l'ODG. Pike (2008) explique la nécessité des OGD dans la
500 promotion des destinations par une meilleure connexion entre l'offre et la demande touristiques et par une
501 maximisation de l'utilisation des ressources de la destination. Bornhorst, Ritchie et Sheehan (2009)
502 proposent dans leur recherche une revue exhaustive des recherches sur les rôles des OGD et ont identifié
503 leur focalisation dominante sur la fonction de marketing et de promotion au sein des OGD, avec un accent
504 particulier sur la recherche concernant l'efficacité de la promotion de la destination et sur la mesure et la
505 gestion de l'image de la destination (y compris le branding de la destination). Pour Pike et Page (2014), le
506 discours actuel sur ce qui définit le « M » dans DMO, organisation de gestion ou de marketing de
507 destination, n'est pas caractérisé par un consensus et soutiennent que le terme gestion implique un
508 contrôle que la plupart des DMO n'ont pas en termes de mandat ou de ressources et « utiliser le terme
509 Organisation de gestion de destination comme descripteur générique n'aide pas à ajouter de la clarté et du
510 sens à la discussion sur le rôle des OGD, car cela confond le besoin perçu de gestion avec la fonction
511 largement marketing qu'ils assument réellement » (Pike et Page, 2014) et sont allés affirmer qu'un OGD
512 est « un organisme responsable de la commercialisation d'une destination touristique identifiable avec une
513 frontière géographique explicite » (Pike et Page 2014) . C'est l'avis aussi de Laesser et Beritelli (2013)
514 qui ont affirmé que les questions de gestion ne relèvent pas de la responsabilité des spécialistes du
515 marketing de destination, mais relèvent de la compétence des départements et ministères
516 gouvernementaux, des municipalités, des promoteurs et des organisations de lobbying du secteur privé.
517 Douglas G. Pearce (2015) cherchant à énumérer les fonctions de l'ODG de la destination par ordre et
518 fréquence de leur citation par les différents auteurs, ont pu relever que le marketing de la destination est la
519 fonction la plus citée, parmi les différentes fonctions d'un OGD, par les différents auteurs et chercheurs
520 dans le domaine du tourisme. Ces affirmations nous montrent la domination des activités marketing et de

521 promotion parmi les rôles des OGD, par conséquent, que la fonction marketing constitue le cœur de leur
522 mission et de leurs attributions.

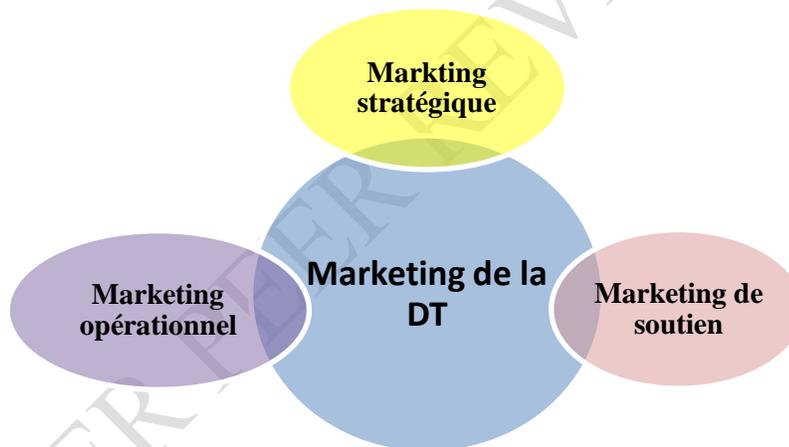
523 4. Modèle descriptif des Rôles et des activités de l'OGD dans le marketing de la DT

524 Comme nous l'avons relevé auparavant, la littérature spécialisée dans le management des DT et
525 sur les rôles et fonctions des OGD montre la prédominance des activités marketing et de
526 promotion parmi les rôles des OGD. Dans ce cadre, le marketing de la DT promu par l'OGD est
527 un marketing global et intégré, visant à développer la stratégie marketing globale de la
528 destination dans ses dimensions aussi bien stratégique qu'opérationnelle, ainsi qu'un ensemble
529 d'activités de soutien à ce marketing. En effet, dans le but de de générer le plus de flux
530 touristiques pour la DT, Presenza et al. (2005) estiment que l'OGD doit assurer plusieurs rôles et
531 activités marketing tant au niveau stratégique qu'opérationnel auxquels s'ajoute des activités
532 dites de soutien dont l'efficacité et les résultats déterminent le succès de la DT dans son
533 ensemble. Ainsi, le rôle du marketing de la DT endossé par l'OGD couvre trois principales
534 dimensions : une dimension stratégique, une dimension opérationnelle et une dimension de
535 soutien aux activités marketing (voir figure 3)

536

537

Figure 3 : Cadre conceptuel des activités marketing de la DT



538

539

Source : Elaboration personnelle des auteurs

540

Les activités associées à ces différentes dimensions sont présentées dans le tableau 2 suivant.

541

542

Tableau 2 : Rôles et activités de l'OGD dans le Marketing de la DT

| Marketing stratégique | Marketing opérationnel | Activités de soutien au marketing |
|---|--|-----------------------------------|
| Développement et gestion de l'Image de marque | Plan marketing et de communication de la Destination | Gestion des visiteurs |
| Positionnement marketing | La Promotion de la DT | Evaluation de l'expérience |

| | | |
|--|--------------------------|------------------------|
| | | des visiteurs |
| Recherche marketing | Marketing digital et SGD | Marketing relationnel |
| Développement des produits et services | | Marketing collaboratif |

543

544

4.1 Le marketing stratégique de la DT

545 Plusieurs chercheurs ont attesté dans leurs études que les capacités stratégiques de marketing, telles que la
 546 capacité de planification stratégique marketing (Mainardes et al., 2021 ; Pscheidt-Gieseler et al., 2018 ;
 547 Pyper et al., 2020), la capacité de développement et de gestion de l'image de marque (*p.e.*, Lee et al.,
 548 2020 ; Pyper et al., 2020 ; Nagy et al., 2019 ; Mariadoss et al., 2011 ; O'Cass et Heirati, 2015) et la
 549 capacité de mise en œuvre de la stratégie marketing (Mainardes et al., 2021 ; Pscheidt-Gieseler et al.,
 550 2018) facilitent le déploiement des ressources nécessaires à la mise en œuvre des décisions marketing
 551 efficaces (Eng et Okten, 2011 ; Morgan, 2012).

552 Dans un environnement de marché complexe, mutant et très concurrentiel, comme celui touristique, dans
 553 lequel il devient de plus en plus difficile pour les DT de se démarquer de la concurrence (Mihalič et
 554 Buhalis, 2013) et où le marketing et les promotions sont très coûteux, il est donc primordial de faire les
 555 bons choix quant aux marchés à cibler et à la manière de communiquer le plus efficacement possible
 556 (Frochot, 2018). De ce fait, disposer d'une stratégie marketing bien élaborée pourraient constituer un
 557 avantage concurrentiel (Park et al., 2017). Par conséquent, dans ce type de marché, les DT doivent
 558 rechercher et appliquer leurs capacités stratégiques marketing par rapport aux concurrents à travers un
 559 planification stratégique marketing qui doit être effectuée de manière professionnelle et approfondie par
 560 l'OGD (Chevers et Spencer, 2017).

561 Résultante du processus de planification marketing, l'élaboration d'une stratégie marketing de la DT
 562 comprend principalement les activités de développement d'une image de marque (Tasci, 2022 ; Frochot,
 563 2018 ; Bieger et al., 2009 ; Yüksel et Akgül, 2007 ; Sirgy et Su, 2000 ; Buhalis (2000 ; Prideaux et
 564 Cooper, 2002 ; Gallarza et al., 2002 ; Kotler et Gertner, 2002 ; Presenza et al., 2005 ; Blumberg, 2005 ;
 565 Woodcock, 2014 ; Vergopoulos, 2016) et son positionnement (Crompton et al., 1992 ; Echtner et Ritchie,
 566 1993 ; Baloglu et McCleary, 1999 ; Kotler et Armstrong, 2016). Certains chercheurs en image de
 567 destination (*p.e.*, Trainor et al., 2011 ; Chevers et Spencer, 2017 ; Baloglu et McCleary, 1999 ; Joppe et
 568 al., 2001 ; Chen et Uysal, 2002 ; Bonn et al., 2005 ; Shani et al., 2010), la recherche marketing (*p.e.*,
 569 Sotiriadis, 2020 ; ; Chevers et Spencer, 2017 ; Wang, 2016 ; Koteler et Armstrong, 2016 ; Trainor et al.,
 570 2011 ; Kayar et Kozak, 2010 ; Shani et al., 2010 ; Fyall et Leask, 2006) et le développement de l'offre et
 571 des produits et services de la DT (Crouch et Ritchie, 1999 ; Kastenholz, 2004 ; Kastenholz et Paul, 2004)

572 Le **développement d'une image de marque et son positionnement** est un élément primordial dans les
 573 activités du marketing stratégique de l'OGD. Suivant Crouch et Richie (2003), l'un des principaux
 574 facteurs déterminants de la compétitivité et de la durabilité d'une DT est d'avoir une image de marque et
 575 un positionnement fort et unique lui permettant une visibilité et une attractivité auprès des marché cibles
 576 et de la différencier par rapport aux autres destinations et ce à travers le développement des attraits et des
 577 ressources de la destination d'une manière qui met en valeur son authenticité et ses caractéristiques
 578 uniques.

579 Depuis son apparition au milieu des années 1970, l'image de destination (ID) est devenue l'un des
580 concepts les plus importants du marketing des destinations touristiques. La croissance rapide de
581 l'industrie touristique, combinée aux tendances mondiales de mondialisation et d'accessibilité mondiale, a
582 conduit à une situation où les voyageurs contemporains sont confrontés à un choix infini de destinations.
583 Pour comparer les destinations – dont ils n'ont souvent qu'une connaissance limitée – les voyageurs sont
584 aidés par la représentation mentale qu'ils ont de chaque destination (O'Leary et Deegan, 2003). Les
585 images servent à différencier les destinations et il a été démontré dans de nombreuses études qu'elles
586 jouent un rôle clé dans le processus de décision du touriste (Frochot, 2018 ; Yüksel et Akgül, 2007 ; Sirgy
587 et Su, 2000 ; Pearce, 1982). Selon Frochot (2018), l'image joue un rôle capital dans le choix des
588 destinations et produits touristiques. Elle exerce une influence significative sur la formation des attentes
589 des consommateurs, ainsi que sur l'évaluation des produits touristiques consommés. Elle joue un rôle
590 primordial dans l'intention de visiter à nouveau une destination et dans les recommandations personnelles.
591 Lorsque les potentiels touristes sont exposés à des images attrayantes et évocatrices d'une destination ou
592 d'un produit touristique, cela suscite leur intérêt et crée des attentes positives. Le développement d'une
593 image de marque pour la destination reconnue et visible pour les marchés cibles, sur la base de ses
594 potentialités uniques et d'une thématique permettant de définir le positionnement de la DT et de la
595 différencier sur le marché, mais aussi son évaluation (Anderson, 2006).

596 Buhalis (2000) définit l'image de destination comme « l'ensemble des attentes et des perceptions qu'un
597 voyageur potentiel a d'une destination ». De son côté, Kotler (2002) avance qu'une image de destination
598 est « la somme des croyances, des idées et des impressions que les gens ont d'un lieu ». Bandypadhyay et
599 Morais (2005), définissent l'image perçue d'une DT comme « l'expression de toute connaissance
600 objective, impressions, préjugés, imagination et pensées émotionnelles qu'un touriste peut avoir d'une
601 destination ». Matos (2012), quant à lui, soulignant le caractère complexe du concept d'image de la DT et
602 la nécessité que sa définition doit englober les deux composantes, matérielle et immatérielle, la définit
603 comme « un ensemble d'impressions mentales complexes et de sentiments globaux qu'un touriste
604 potentiel détient une destination touristique ». En effet, l'image de marque d'une DT est formée
605 conjointement par l'image projetée ou voulue et celle perçue. L'image projetée ou voulue est celle que
606 l'OGD ou les acteurs de la DT cherchent à transmettre au marchés cibles, qui forme le positionnement
607 souhaité pour la destination et qui est véhiculée par les différentes actions et messages de communication
608 réalisées. Quant à l'image perçue, elle correspond, à l'image qu'ont les touristes de la DT et qui relève
609 d'éléments cognitifs (connaissance et croyances sur une destination (Baloglu et McCleary, 1999),
610 affectifs (l'appréciation de la qualité affective des sentiments envers les attributs et les milieux
611 environnants" (Koerte, 2009), conatifs (élément de prise de décision après la collecte de l'information,
612 l'analyse et l'évaluation des images cognitives et affectives (Pavlović et Belullo, 2007) et spatiaux (liée à
613 la visibilité ou l'invisibilité des endroits dans l'image touristique perçue formant une sorte de carte mentale
614 sur les endroits et les activités à réaliser dans une DT et est utiles pour prédire où les gens veulent aller et
615 ce qu'ils veulent faire dans la destination) (Son, 2005).

616 Tous ces éléments influencent, à la fois, le comportement de voyage, le processus de prise de décision ou
617 de choix de la destination par les touristes potentiels, et le degré de satisfaction quant à l'expérience
618 touristique. Par conséquent, le développement d'une image de marque de la DT est également considéré
619 comme une option du marketing stratégique pour les OGD. En effet, la littérature (p.e. Prideaux et
620 Cooper, 2002 ; Gallarza et al., 2002 ; Kotler et Gertner, 2002 ; Presenza et al., 2005 ; Blumberg, 2005 ;
621 Woodcock, 2014 ; Vergopoulos, 2016), reconnaît que l'image de la destination est à la fois une variable
622 de l'analyse, de l'action, de la stratégie et des tactiques entreprises par les OGD sous le prisme de la

623 gestion stratégique des destinations et dans ce sens, l'OGD doit intégrer dans ses activités, d'une part, en
624 collaboration avec les parties prenantes, le développement de l'image voulue et de la marque de la DT qui
625 se doit d'être réaliste, crédible, simple, attrayante et distinctive (Gallarza et al., 2002) et se reflétant en un
626 positionnement clair pour les différents segments ou marchés cibles (Kotler et Gertner, 2002) et d'autre
627 part sa gestion (Vergopoulos, 2016).

628 En effet, les marques de destination, encore plus que celles des produits de consommation tangibles, sont
629 des entités vivantes dotées d'un fort potentiel de changement et d'évolution au fil du temps et doivent être
630 gérées en permanence (Gartner, 2007). C'est pourquoi elles doivent être surveillées, évaluées,
631 maintenues, modifiées et adaptées aux changements de l'environnement car elles sont vulnérables à ces
632 changements (Tasci, 2020). Dans ce cadre, l'OGD ne doit pas uniquement s'intéresser à la définition de
633 l'image projetée mais il se doit aussi d'évaluer celle perçue par les touristes et visiteurs. Dans ce sens,
634 l'OGD se doit de bien définir sur la base des potentialités de la DT et de ses attraits distinctifs l'image
635 voulue et de la supporter par l'élaboration d'un plan d'action marketing et de communication pertinent,
636 ciblé et efficace et de réaliser des études de perception et de satisfaction pour évaluer l'image perçue des
637 touristes et visiteurs et la qualité de l'expérience livrée par la DT et par conséquent d'opérer les
638 corrections nécessaires pour leur amélioration.

639 Outre le développement d'une image de marque et sa gestion, un élément essentiel pour une stratégie de
640 marque de destination réussie est son positionnement, à savoir l'établissement et le maintien d'une place
641 distinctive favorable dans l'esprit des segments de marché cibles qui distingue la destination des autres
642 (Crompton et al., 1992 ; Echtner et Ritchie, 1993 ; Gartner, 1993 ; Alhemoud et Armstrong, 1996 ;
643 Baloglu et McCleary, 1999 ; Chen et Kerstetter, 1999 ; Kotler et al., 1999). Ainsi, le concept de
644 positionnement concerne trois questions : les segments de marché, l'image de la marque de destination
645 dans les différents segments et les caractéristiques fortes de la marque de destination, c'est-à-dire les
646 avantages concurrentiels à mettre en valeur dans chaque segment (Kotler et al., 1999). De nombreuses
647 études soulignent le rôle de l'image de la destination dans le positionnement des destinations sur les
648 marchés cibles (Echtner et Ritchie, 1993).

649 La première étape du positionnement d'une marque de destination consiste donc à évaluer l'image des
650 attributs de la destination sur les marchés cibles actuels et potentiels, de préférence en comparaison avec
651 les concurrents proches. Cette évaluation révèle les avantages concurrentiels ou les compétences clés
652 d'une destination sur différents marchés cibles. Il s'agit des attributs de destination dotés d'une image
653 forte et favorable et du potentiel de différencier la destination de la concurrence et de satisfaire les besoins
654 et les désirs du marché, et, par conséquent, de fournir des avantages de manière supérieure (Joppe et al.,
655 2001).

656 Un positionnement réussi, qui différencie bien une destination de ses concurrents, confère à une
657 destination un avantage concurrentiel certain (Kotler et Armstrong, 2016). Certains chercheurs en image
658 de destination (*p.e.*, Bramwell et Rawding, 1996 ; Baloglu et McCleary, 1999 ; Murphy, 2000 ; Joppe et
659 al., 2001 ; Chen et Uysal, 2002 ; Bonn et al., 2005 ; Shani et al., 2010) proposent qu'une destination peut
660 être différenciée en offrant des avantages uniques qui peuvent répondre aux besoins et aux motivations
661 des marchés cibles mieux que les concurrents. C'est pourquoi l'OGD se doit de mener des études
662 comparatives des destinations concurrentes sur un certain nombre d'attributs à prédominance cognitive,
663 tels que les ressources naturelles, les installations d'hébergement et les infrastructures touristiques pour
664 pouvoir bien définir un positionnement de l'image de marque de la DT (Chen et Uysal, 2002). Ce
665 positionnement doit être désirable, important, pertinent, mémorable et crédible pour le segment cible ; il

666 doit être distinct, supérieur, unique, spécial et préemptif au sein de l'ensemble concurrentiel ; et il doit être
667 livrable, abordable et rentable pour les spécialistes du marketing de destination (Kotler et al., 1999).

668 **La recherche marketing :** Dans le marché actuel des voyages de loisirs, très concurrentiel, les
669 destinations aussi bien émergentes qu'établies ont besoin d'informations précises, actuelles et pertinentes
670 pour rester compétitives et augmenter leur part de marché (Kayar et Kozak, 2010). Dans un contexte de
671 contraintes budgétaires, les destinations continueront de s'appuyer sur la recherche qui les aidera à utiliser
672 leurs ressources limitées de manière efficace et efficiente pour répondre aux besoins en constante
673 évolution des visiteurs. À mesure que les attentes des visiteurs évoluent et que le marché des loisirs se
674 spécialise davantage, les destinations devront s'adapter à ces tendances et à ces changements pour fournir
675 des biens et des services qui créeront des expériences extraordinaires et mémorables pour les visiteurs.
676 Les OGD ont donc un rôle important à jouer pour stimuler et créer la demande, et doivent savoir si leurs
677 efforts de marketing et de gestion atteignent leurs marchés cibles et si leurs clients ciblés réagissent de la
678 manière souhaitée (Fyall et Leask, 2006). Sans recherche, les destinations n'auront pas les connaissances
679 nécessaires pour avoir une présence en ligne significative, se positionner stratégiquement et être
680 compétitives efficacement sur le marché des voyages de loisirs. En effet, la compréhension de la
681 dynamique du marché est essentielle pour gérer une destination et créer une expérience totale du lieu. Par
682 conséquent, la recherche en marketing de destination peut couvrir presque tous les efforts de collecte de
683 données et de production d'informations pour comprendre le marché, notamment l'analyse en profondeur
684 du comportement des touristes en raison de son importance pour la DT lors de la planification de sa
685 stratégie marketing. Cette analyse peut englober des questions telles que les facteurs qui influencent les
686 préférences et les choix des touristes, leurs motivations, les différents types de touristes avec leurs attentes
687 et leurs besoins variés, la compréhension des décisions de voyage des touristes et la segmentation du
688 marché touristique ainsi que l'étude des attitudes, des perceptions, de la satisfaction, de l'attachement et
689 de la fidélité (Sotiriadis, 2020). De même, une marque de destination est plus efficace lorsqu'elle atteint
690 un marché cible (Kotler et Armstrong, 2016). L'étude de marché et sa segmentation sont nécessaires pour
691 identifier les tendances de marché et les segments des touristes les plus susceptibles de réagir à la marque
692 et aux produits de la destination et permettre à l'OGD de concevoir des outils de marque et de marketing
693 appropriés pour atteindre ces segments de manière efficace et efficiente. Sans étude de marché et sa
694 segmentation, les destinations risquent de ne pas atteindre leurs marchés cibles.

695 En plus de l'étude du comportement des touristes et de l'analyse du marché, il est, également, important
696 pour l'OGD d'initier et de coordonner la réalisation de recherches approfondies tant sur les ressources et
697 les potentialités de la DT, sur l'état et la valeur de l'offre actuelle des différents opérateurs touristiques
698 (hébergement et services touristiques) et des autres parties prenantes possédant ou gérant les
699 infrastructures et les attractivités touristiques de la destination, que sur les principales destinations
700 concurrentes, afin de collecter le maximum d'information pertinente qui pourrait orienter l'OGD pour le
701 développement de la marque et de l'image de la DT et l'élaboration du plan du marketing et de promotion
702 de la destination (Chevers et Spencer, 2017). Grâce aux informations produites, l'OGD peut répondre
703 aux questions de recherche et identifier des solutions efficaces aux problèmes et aux préoccupations de la
704 DT, la promouvoir ou améliorer et augmenter les biens et services touristiques existants grâce à des
705 stratégies de positionnement qui soutiennent la durabilité de l'activité touristique (Wang, 2016).

706 Ainsi, la fonction première de la recherche en marketing de destination est de fournir des informations et
707 des renseignements qui améliorent l'efficacité du processus de prise de décision dans la direction
708 souhaitée des buts et objectifs de marketing de destination, en cohérence avec la stratégie globale de la

709 DT. Somme toute, l'objectif principal de la recherche en marketing de destination est donc double : (i)
710 accroître la demande pour la destination tout en maintenant un avantage concurrentiel durable dans
711 l'esprit des visiteurs actuels et potentiels ; et (ii) faciliter une gestion efficace de la destination (Sotiriadis,
712 2020).

713 Le **développement du produit de destination** doit également être pris en compte et, dans de nombreux
714 cas, il devrait être le point de départ et le point le plus central du marketing stratégique de destination. Ce
715 développement stratégique du produit de la destination nécessite en outre, en raison de la nature du
716 produit et de l'impact causé par le développement touristique, une préoccupation de durabilité, dans le but
717 de satisfaire toutes les parties prenantes impliquées dans une perspective à long terme (Crouch et Ritchie,
718 1999 ;). Certes, il est reconnu que l'OGD ne dispose pas des moyens pour maîtriser à lui seul les activités
719 de développement de l'offre et des produits et services de la destination, mais il doit faire preuve
720 d'initiative stratégique et avoir la vision nécessaire pour piloter et accélérer le développement de
721 nouveaux produits et ce en aidant et coordonnant l'action des opérateurs touristiques locaux de la
722 destination à améliorer la compétitivité de l'offre de la destination à travers le développement des produits
723 et des services (Ritchie et Crouch, 2005 ; Leiper et al., 2008).

724 **4.2 Le marketing opérationnel de la DT**

725 La dimension opérationnelle du marketing est liée à tous les plans marketing qui englobent les activités
726 pour attirer les touristes vers la destination et intégrer toutes les méthodes de communication et de
727 promotion marketing (Presenza et al., 2005 ; Morrison, 2012). En effet, une fois l'image de marque et le
728 positionnement marketing définis, l'OGD se doit d'élaborer un plan d'action de communication et de
729 promotion ciblé et efficace. Le fait de disposer d'un plan de communication et de promotion de la
730 destination est, en effet, reconnu dans la littérature comme un élément majeur des activités marketing de
731 l'OGD (Presenza et al., 2005 ; Ritchie et Crouch, 2005). En effet, l'OGD joue un rôle de premier plan
732 dans la communication de l'image et du positionnement de la DT aux marchés cibles et aux visiteurs et
733 dans la promotion de la destination en s'assurant, après une connaissance des attentes de ces derniers,
734 qu'elles se traduisent en des perceptions pertinentes des expériences de visite à la destination (Zalama et
735 al., 2014). Cette action exige la réalisation d'un plan de communication et de promotion intégré, utilisant
736 des outils ciblés et efficaces fournissant, en plus de leur impact promotionnel, des informations et des
737 conseils sur le voyage et le séjour et ce, avant, pendant et même *post* visite (Tung et Law, 2017).

738 La promotion comme composante fondamentale dans le marketing de la DT (Ritchie et Crouch, 2005) est
739 une dimension qui réfère aux activités de l'OGD en matière de vente et de commercialisation de la DT
740 (publicité, marketing direct, promotion des ventes, vente personnelle, publicité et relations publiques)
741 dont l'objectif, en plus de contribuer à l'image de marque de la DT est de générer un maximum de flux et
742 d'arrivées touristiques. La promotion est d'une importance capitale pour établir, maintenir, renforcer et
743 changer la marque d'une destination et sa/ses position(s), car les efforts promotionnels représentent la
744 destination jusqu'à ce que la visite ait lieu (Sirakaya et Sonmez, 2000). La promotion joue un rôle dans la
745 sensibilisation, la génération d'intérêt et la stimulation du désir, et, en fin de compte, dans l'aboutissement
746 à une action (MacKay et Fesenmaier, 2000). Par conséquent, une myriade de sources promotionnelles
747 avec des messages verbaux et visuels sont utilisées dans la stratégie de marque d'une destination. Le rôle
748 de la publicité, en particulier les aspects visuels, est de la plus haute importance dans l'image de marque
749 d'une destination, car elle représente l'actualité de la destination et illustre les dimensions de la
750 destination (MacKay et Fesenmaier, 2000).

751 Pour promouvoir et communiquer sur une destination, les sources d'information sont plus diverses que
752 celles des produits tangibles ; elles comprennent les relations publiques, les activités de lobbying, les
753 campagnes médiatiques, les roadshows, les salons touristiques, les événements, les témoignages de
754 célébrités, les voyages médiatiques internationaux, le publipostage, les ventes personnelles, la publicité
755 (vidéos, affiches, panneaux routiers, publipostage), la publicité en ligne (sites Web, podcasting, partage
756 de photos, blogs de voyage, newsletters, e-mails), les vitrines des voyagistes et des agences de voyages,
757 les brochures des hôtels, ainsi que le co-branding et les partenariats de marque avec d'autres produits tels
758 que les compagnies aériennes ou les cartes de crédit.

759 Dans cet univers d'outils, il faudra noter l'importance pour les OGD d'intégrer dans leur fonction
760 marketing les outils TIC et du marketing digital de la DT. En effet, les TIC et la révolution numérique et
761 digitale ont fortement modifié les usages et les comportements des touristes, ont enrichie et amélioré leur
762 expérience et les ont intégré dans les différentes étapes du cycle du voyage (recherche d'information,
763 comparaison des offres, planification et co-création des séjours réservation, préparation et comportement
764 post-visite) (O'Connor, 2008), mais aussi elles sont devenues une arme qui en fonction de la qualité de
765 l'expérience vécue les touristes peuvent avancer et partager leurs avis et opinions (B.A.O. virtuel) qui
766 peuvent soit promouvoir une DT, soit la mettre en danger (Gupta, 2019).

767 De plus, depuis l'ère numérique, d'autres entreprises privées du secteur du tourisme, comme
768 Booking.com, ou AirBnB par exemple, ont révolutionné le marketing de destination. En effet, en plus de
769 vendre un hébergement, ces entreprises font la promotion des destinations en proposant du contenu tel
770 que des photos, des vidéos des territoires choisis par les consommateurs. Au lieu de visiter le site des
771 institutionnels du tourisme, les touristes potentiels peuvent avoir accès à de nombreuses informations
772 depuis ces sites, ils peuvent même réserver des attractions touristiques, des transferts et autres (Sotiriadis,
773 M. (2020). Ces mutations au niveau du marché et de la demande doivent être suivies par les OGD, en plus
774 d'intégrer ces technologies dans leurs activités de marketing, de communication et de promotion des DT
775 (Sainaghi, 2010). En effet, selon Bethapudi (2013) et Dipietro et Wang (2010), l'introduction des TIC et
776 des outils digitaux est considérée pour les OGD comme un outil stratégique d'information et de
777 communication. Les DT qui ne fournissent pas d'informations sur la valeur de leur offre sur les marchés
778 en ligne perdront leur avantage concurrentiel. Avec Internet les OGD peuvent s'appuyer sur des systèmes
779 de communication innovants tels que le courrier électronique, les réseaux sociaux et les plateformes en
780 ligne (Oyebiyi et al., 2018) qui influencent la communication. En effet, le Web et les réseaux et médias
781 sociaux sont considérés comme des outils d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus
782 d'information et de communication avec les touristes, car ils sont jugés particulièrement adaptées aux
783 touristes qui fréquentent la DT ou recherchent des informations (Bethapudi, 2013) et pour le choix de la
784 DT et la prise de décision (Ryan, 2014), ainsi, qu'ils favorisent leur rattachement à la marque de la DT
785 (Alalwan et al., 2017).

786 Globalement grâce au marketing digital, la communication avec le client est améliorée, personnalisée et
787 possible grâce à un nombre croissant de plateformes sociales (Radde, 2017) qui peuvent être exploitées par
788 l'OGD pour orienter les opérateurs touristiques vers le développement et la création de produits et
789 services innovants, permettant l'amélioration de la qualité, du service et la satisfaction des clients et
790 l'expérience touristique de la DT (Chevers et Spencer, 2017). Ainsi, pour l'OGD, le marketing digital est
791 considéré comme un élément majeur du marketing de la destination dans la création de « marchés virtuels
792 » (Presenza et al., 2005). Morrison, (2019) précise six principales composantes du marketing numérique

793 des OGD qui sont la création de contenu, les sites web, le référencement et l'optimisation des moteurs de
794 recherche, les médias sociaux, les applications web et mobiles et le marketing par courriel.

795 Par ailleurs, certains chercheurs, notent que l'intégration par l'OGD des outils web et digitaux peut
796 favoriser et renforcer la coopération parmi les prestataires touristiques de la destination. Dans ce cadre,
797 plusieurs chercheurs (*p.e.* Yin, Yang et Yang, 2020 ; Ezzaouia et Gidumal, 2020 ; Haderi et al., 2018 ;
798 Buhalis et Law, 2008) soutiennent que les OGD peuvent mettre en place des sites web et des plates
799 formes de promotion et de commercialisation qui, en plus de promouvoir la DT et sa visibilité sur le
800 marché, peuvent relier les sites Web des différents opérateurs touristiques de la DT, de sorte que le
801 visiteur d'un site puisse cliquer sur des sites complémentaires et accéder à l'information et même de
802 réaliser ses opérations de réservation et d'achat en ligne de plusieurs autres produits et services (par
803 exemples : Tickets de transport et de visites des attractions touristiques). Ainsi, Internet et le digital ayant
804 complètement bouleversée les règles de promotion et de commercialisation des DT, leur utilisation
805 efficace par l'OGD représente la clé de voûte de la prospérité des DT dans un contexte de concurrence
806 accrue (Zirulia, 2011), car elle permettent une meilleure promotion et communication de la DT (Oyebiyi
807 et al., 2018 ; Sainaghi, 2010), l'information et l'interaction avec les visiteurs et la collecte des données sur
808 les clients et leur attentes et avis et dont l'analyse favorise l'amélioration de l'offre et de l'expérience de
809 la DT (Gupta, 2019) et par conséquent l'amélioration de l'attractivité et de la compétitivité de la
810 destination.

811 **4.3 Activités de marketing de soutien**

812 Aux activités principales du marketing stratégique et opérationnel, s'ajoutent des activités dites de soutien
813 visant à les rendre plus efficaces et efficientes au moyen d'actions « indirectes » (Sainaghi, 2010). Ces
814 activités constituent des outils importants permettant à l'OGD de fonctionner comme une interface entre
815 la demande du marché (les visiteurs) et l'offre de la destination (Presenza et al., 2005) et comme « un
816 organisateur » pour la création et le développement du réseau de collaboration au sein de la destination
817 (Ritchie et Crouch, 2005).

818 Ces activités recouvrent une multitude d'activités dont principalement, la gestion et services aux visiteurs,
819 l'évaluation de la qualité et de l'expérience des visiteurs, le marketing relationnel et le marketing
820 collaboratif.

821 La **gestion et services aux visiteurs** est l'une des principales et typiques activités du marketing de l'OGD
822 au sein de la DT. Elles concernent la communication de l'offre (disponible) de produits/services
823 touristiques aux visiteurs avant et pendant leurs séjours dans la destination (Presenza et al., 2005). Ces
824 activités comprennent la réponse aux demandes d'informations des visiteurs à distance (par téléphone,
825 centres d'appel gratuits ou via Internet), par le développement et la dotation en personnel de centres
826 d'information aux visiteurs pour aider les touristes dans la destination. et les éléments et conditions de
827 l'accès des visiteurs aux lieux d'intérêt importants (transports, cartes touristiques de la destinations,
828 musées, attractivités touristiques), afin d'améliorer la qualité de l'expérience des visiteurs (Ritchie et
829 Crouch, 2003).

830 **L'évaluation de la qualité et de l'expérience des visiteurs** : L'objectif premier de toute DT est
831 d'assurer sa pérennité et durabilité en assurant sa compétitivité dans un marché touristique mondial
832 hautement concurrentiel. Livrer une expérience touristique mémorable et de qualité à ses touristes et
833 visiteurs se présente à ce niveau comme une voie pertinente pour s'assurer leur fidélité et développer leur

834 attitude favorable envers elle dans l'espoir qu'elle se traduisent par un taux de retour important et un
835 « bouche à oreille » positif améliorant les flux futurs de touristes et l'augmentation de leurs dépenses dans
836 la destination (Kim, 2018). C'est pour cela qu'il est du rôle de l'OGD de procéder à l'évaluation des
837 perceptions des touristes de leur expérience vécue dans la destination. Les expériences globales des
838 touristes et visiteurs, bonnes ou mauvaises, peuvent être évaluées efficacement à l'aide d'enquêtes et les
839 données et informations recueillies peuvent fournir des informations clés à l'OGD pour d'une part
840 connaître leur perception de la DT et d'autre part, identifier les pistes d'action pour améliorer cette
841 expérience ou de mettre en place, dans le cas de son absence, une stratégie de création d'offre
842 expérientielle de destination (Barnes et al., 2014).

843 Associée à l'évaluation de l'expérience touristique de destination, le contrôle de la qualité de l'offre
844 s'avère être également une activité importante de l'OGD. En effet, ce dernier se doit de mener des études
845 pour évaluer d'une part, la qualité de l'offre en analysant le potentiel de développement, le potentiel
846 marketing et le potentiel économique des différents actifs, ressources et attractions de la DT et d'autre
847 part. en analysant la qualité des produits et services des différentes entreprises touristiques de la DT afin
848 de dans l'amélioration de la qualité de leur offre ou les orienter vers le développement de leur produits
849 et/ou services et l'innovation pour l'amélioration de leur offre et sa qualité (Spyriadis et al., 2009).

850 **Le marketing relationnel ou interne** de la destination est reconnu comme une fonction importante au
851 niveau de la destination pour les OGD. Par exemple, Sainaghi (2010) suggère qu'un OGD doit encourager
852 un dialogue continu entre l'OGD et les entreprises locales. L'auteur décrit cette tâche comme du «
853 marketing interne » et explique qu'un OGD doit « développer des canaux de communication formels et
854 informels gérés par l'OGD, qui sont utiles pour partager la « vision du développement ». En effet, la
855 bonne communication entre l'OGD et les acteurs touristiques de la destination est largement identifiée
856 comme un facteur indissociable du succès du management de la DT (Wilson et al., 2018).

857 La bonne communication de l'OGD peut être définie comme étant une communication suffisante, ouverte
858 et qui permet un échange d'information efficace entre l'OGD et les acteurs et parties prenantes qui facilite
859 la collaboration, la fédération, l'adhésion, la mobilisation et le partage d'une vision commune autour d'un
860 projet de développement commun de la DT (Zhang, Ngai et Chan, 2011). Pour l'OGD, elle présente des
861 avantages certains dans le sens où elle est un gage de la transparence, de la confiance (Ragab, 2022). Les
862 objectifs de la communication ne se limitent pas à l'action d'informer, mais doivent s'étendre à faire
863 connaître et comprendre, valoriser, aider à changer les comportements, mettre en relation, écouter... »
864 (Megard, 2017).

865 Dans ce sens, la communication de l'OGD ne doit pas se limiter à la simple diffusion, échange et partage
866 des informations, mais servir en plus au maintien du lien social nécessaire pour l'action collective
867 (Breukel et Go, 2009). La sélection des publics (c'est-à-dire les hôteliers, les commerçants), les contenus à
868 communiquer (c'est-à-dire les tendances du marché, la stratégie touristique) et les canaux à utiliser (c'est-
869 à-dire le bouche à oreille, les réunions, les bulletins d'information) sont des considérations clés et
870 pertinentes (Sainaghi, 2010).

871 Dans ce sens, malgré les défis et les difficultés de sa mise en œuvre dans le contexte des DT (Fyall et al.,
872 2006), le marketing relationnel peut s'avérer une approche pertinente pour l'OGD lui permettant, à travers
873 son interaction avec toutes les parties prenantes de la destination (Shirazi et Som, 2011), d'être un
874 catalyseur de co-crédation de valeur au sein de la DT (Frow et Payne, 2011). En effet, à travers la

875 communication et le partage des informations et des connaissances dans ce cadre d'une démarche de
876 marketing relationnel l'OGD pourra établir et entretenir des relations importantes avec les parties
877 prenantes au sein du système touristique de la destination (Presenza et Cipollina, 2010). Cette approche
878 relationnelle du marketing de destination peut générer des avantages sous la forme de création de
879 partenariats et de développement de réseaux (Dredge, 2010) et aboutir à un véritable marketing
880 collaboratif de la DT.

881 **Marketing collaboratif de destination :** L'expérience touristique globale d'une destination donnée est
882 généralement le résultat d'interactions multiples et différenciées avec les services touristiques qui sont des
883 ensembles d'éléments matériels et immatériels proposés par divers fournisseurs et acteurs à l'échelle de la
884 destination (Gursoy, Saayman et Sotiriadis, 2015). Concevoir et promouvoir une offre d'expériences à
885 l'échelle de la destination exige donc une action coordonnée de l'industrie touristique et des acteurs
886 locaux car aucune entreprise, agence gouvernementale ou autre organisation n'est en mesure de contrôler
887 à elle seule toutes les étapes de la chaîne de valeur touristique, alors que les visiteurs s'attendent à une
888 offre de destination intégrée (Della Corte et Aria, 2016). Ainsi, en raison du grand nombre d'acteurs
889 impliqués, une certaine manière d'organiser et de contrôler le processus de fourniture d'expériences
890 touristiques se doit d'être développée au sein de la DT (Gnoth 2003 ; Wang et Fesenmaier 2007).

891 Un marketing de destination efficace nécessite l'engagement des autres parties prenantes au sein de la
892 destination. De ce fait, la collaboration avec d'autres organisations et acteurs est indispensable (Wang et
893 al., 2012 ; Wang et Xiang, 2012). Åberg et Svells (2018) soutiennent que les engagements et la
894 collaboration formalisés au sein des destinations sont importants pour un marketing efficace de la DT. De
895 même, l'OGD ne pouvant maîtriser à lui seul l'exécution du marketing et de la promotion de toute la DT,
896 il est de son rôle d'assurer la coordination des opérateurs touristiques en matière de développement d'une
897 image de destination homogène et souhaitable (Pike et Page, 2014) et de la promotion et la
898 commercialisation de la destination (Buhalis et Law, 2008). Par conséquent, l'un des rôles clés d'un OGD
899 en marketing dans le but d'optimiser les performances de la DT, est d'assumer le rôle de leader et de
900 coordonner les efforts de tous les acteurs du tourisme en favorisant la coopération et développer des
901 collaborations telles que des réseaux et des alliances pour atteindre les objectifs partagés du marketing de
902 la destination (Blumberg, 2005). Dans ce cadre, les partenariats public-privé (PPP) sont de plus en plus
903 reconnus comme une stratégie collaborative de plus en plus populaire dans le marketing de destination.

904 **Conclusion**

905 Le tourisme étant devenu une activité économique plus prometteuse, avec un impact économique mondial
906 en croissance exponentielle, de plus en plus de destinations ont émergé pour attirer des voyageurs.
907 Buhalis (2000) avait présenté quatre objectifs stratégiques génériques pour les destinations : améliorer la
908 prospérité à long terme des populations locales ; ravir les visiteurs en maximisant leur satisfaction ;
909 maximiser la rentabilité des entreprises locales et maximiser les effets multiplicateurs ; optimiser les
910 impacts du tourisme en assurant un équilibre durable entre les avantages économiques et les coûts
911 socioculturels et environnementaux. Le nombre croissant de DT, associé aux progrès des technologies de
912 l'information et à l'utilisation d'Internet pour informer les marchés des choix de destinations disponibles,
913 a accéléré la concurrence intense entre les DT pour attirer les mêmes touristes (Buhalis et Law, 2008).

914 La littérature sur la question des rôles et fonctions des OGD conjuguée à la réalité de la présence de
915 différents types de ces organismes aux fonctions multiples et complexes (Prideaux et Cooper, 2003) nous

916 a montré qu'il existe encore une grande confusion sur la distinction de la fonction marketing de celle du
917 management d'une DT. Toutefois, cette même littérature nous a montré, clairement, que la fonction
918 marketing doit constituer le propre de la mission d'un OGD.

919 L'importance de la fonction marketing de l'OGD et son impact sur la compétitivité de la DT s'explique,
920 en plus de la nature très concurrentiel du marché touristique, par le fait que la majorité des entreprises
921 touristiques de la destination sont des PME qui ne disposent pas des moyens suffisants ni du savoir-faire
922 pour développer, mettre en œuvre et contrôler les nombreuses actions de marketing sur le marché
923 international. Et c'est là où l'intervention de l'OGD trouve sa justification dans la mesure où il est la seule
924 entité qui peut d'une part prétendre, en mobilisant les ressources nécessaires et en fédérant les actions de
925 toutes les parties prenantes, à assurer le marketing de la destination dans son ensemble.

926 Les enjeux du marketing de destination sont multiples et de plus en plus complexes dans notre monde
927 globalisé. L'augmentation de la concurrence entre les destinations, l'impact du tourisme sur
928 l'environnement et les communautés locales, ainsi que l'évolution rapide des technologies et des
929 comportements des consommateurs sont autant de défis auxquels les professionnels du marketing de
930 destination doivent faire face. L'analyse de la littérature sur la fonction marketing de l'OGD nous a
931 permis de relever qu'il regroupe une pléthore d'activités (stratégiques, opérationnelles et de soutien)
932 formant un marketing global et intégré que l'OGD doit assumer, parfois à côté d'autres rôles et activités
933 de gestion, et qui ensemble déterminent le succès global de la DT.

934 **Références :**

- 935 1. Åberg, K.G. et Svells, K. (2018). Destination development in Ostrobothnia: great expectations of
936 less involvement. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 18(sup1):1-17.
937 DOI:10.1080/15022250.2017.1312076
- 938 2. Achaba, A. et Bendou, A. (2017). Les structures de gestion des destinations touristiques et leurs
939 fonctions face aux défis de la compétitivité : une synthèse de la littérature. *Journal of Advanced*
940 *Research*, 5 (Mar), 160-175. *Journal of Advanced Research*, 5(3), 513-530.
- 941 1. Achrol R. et Kotler P., (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium.
942 *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, 35-52.
- 943 2. Alalwan, A.A., Rana, N.P., Dwivedi, Y.K. b, Raed Algharabat, R. (2017). Social media in
944 marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, Volume
945 34, Issue 7, November 2017, Pages 1177-1190
- 946 3. Baggio, R. (2011). Collaboration and cooperation in a tourism destination: A network science
947 approach. *Current Issues in Tourism*, 14(2), 183–189.
- 948 4. Baggio, R., & Sainaghi, R. (2011). Complex and chaotic tourism systems: Towards a quantitative
949 approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 840–861.
- 950 5. Baker, M. J. & Cameron, E. (2008). Critical success factors in destination marketing, *Tourism*
951 *and Hospitality Research* 8(2), 79-97
- 952 6. Barnes, S. J., Mattsson, J., & Sørensen, F. (2014). Destination brand experience and visitor
953 behavior: Testing a scale in the tourism context. *Annals of Tourism Research*, 48, 121139.
- 954 7. Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Tourism*
955 *Management*, 38(2), 607–629.
- 956 8. Ashworth, G.J. et Page, S. (2011). Urban Tourism Research: Recent Progress and Current
957 Paradoxes. *Tourism Management* 32(1):1-15. DOI:10.1016/j.tourman.2010.02.002
- 958 9. Beritelli, P.& Laeser, C. (2011). Power dimensions and influence reputation in tourism destination:
959 Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*, 32, 1299-
960 1309.

- 961 10. Beritelli P., Bieger T. and Laesser C. (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance
962 Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, 46
963 (August), 96-107.
- 964 11. Berné, C., Gómez-Campillo, M. and Orive, V. (2015). ‘Tourism Distribution System and
965 Information and Communication Technologies (ICT) Development: Comparing Data of 2008 and
966 2012’, *Modern Economy*, 06(02), pp. 145–152. DOI: 10.4236/me.2015.62012.
- 967 12. Bieger, T. (1998). Reengineering destination marketing organisations : The case of Switzerland.
968 *The Tourist Review*, 53 (3), 4 -17. Récupéré de <https://doi.org/10.1108/eb058277>
- 969 13. Blain, C., Levy, S. E., and Ritchie, J. R. B. (2005). Destination branding: Insights and practices
970 from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 43 (4), 328-338.
- 971 14. Blumberg, K. (2005). Tourism destination marketing – a tool for destination management? A case
972 study from Nelson / Tasman region, New Zealand. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10
973 (1), 45-57.
- 974 15. Botti, L., Peypoch, N. (2012). De la touristicité des territoires. *Tourism & Territories*, 68-100.
- 975 16. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*,
976 21, 97-116.
- 977 17. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21
978 (1), 97-116.
- 979 18. Buhalis, D. and Law, R. (2008). ‘Progress in information technology and tourism management:
980 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research’, *Tourism
981 Management*, 29(4), pp. 609–623. DOI: 10.1016/j.tourman.2008.01.005
- 982 19. Butler, R. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of
983 resources. *The Canadian Geographer*, 24(1), 5–12.
- 984 20. Bregoli et Del Chiappa (2013). Coordinating Relationships Among Destination Stakeholders:
985 Evidence from Edinburgh (UK). *Tourism Analysis* 18(2) :145-155. DOI
986 :10.3727/108354213X13645733247657
- 987 21. Breukel, A. et Go, FM (2009). Knowledge-based network participation in destination and event
988 marketing: A hospitality scenario analysis perspective. *Tourism Management*. Volume 30, Issue
989 2, April 2009, Pages 184-193
- 990 22. Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., and Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for
991 DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism
992 Management*, 31 (5), 572-589.
- 993 23. Caccomo J. L. et Solonandrasana B. (2006), L’innovation dans l’industrie touristique : enjeux et
994 stratégie, 2ème Edition, L’Harmattan, Paris.
- 995 24. Cai, W., Richter, S. and McKenna, B. (2019). ‘Progress on technology use in tourism’, *Journal of
996 Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), pp. 651–672. DOI: 10.1108/JHTT-07-2018-0068.
- 997 25. Cao, G., Tian, N., & Blankson, C. (2021). Big data, marketing analytics, and firm marketing
998 capabilities. *Journal of Computer Information Systems*, 62(3), 442–451.
999 <https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1842270>
- 1000 26. Carter, R. et Fabricius, M (2007). Destination management –an overview, UNWTO Conference,
1001 Creating competitive advantage for your destination”, Bp., 7February 2007.
- 1002 27. Chang, W.-J. (2021). Experiential marketing, brand image and brand loyalty: A case study of
1003 Starbucks. *British Food Journal*, 123(1), 209–223.
- 1004 28. Chen, C.-J., & Li, W.-C. (2020). A study on the hot spring leisure experience and happiness of
1005 Generation X and Generation Y in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(1), 39–
1006 51.

- 1007 29. Chen, J. S., et Uysal, M. (2002). Market positioning analysis: A hybrid approach. *Annals of*
1008 *Tourism Research*, 29(4), 987–1003.
- 1009 30. Cooper, Ch. et Hall, C.M. (2008). *Contemporary Tourism: An International Approach*. Edition:
1010 1st. Butterworth Heinemann. ISBN: 978-0-7506-6350-2. DOI:10.2307/jj.28799944
- 1011 31. Crouch, G. I. (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes,
1012 *Journal of Travel Research*, 50 (1), 27-45.
- 1013 32. Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
1014 <https://Doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- 1015 33. Décaudin, J.-M. (1999). *La communication marketing : Concepts, techniques, stratégies* (3e ed.).
1016 Paris: Economica.
- 1017 34. Della Corte, V. et Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case
1018 of tourist destinations. *Tourism Management* 54(3):524-540. DOI:10.1016/j.tourman.2015.12.009
- 1019 35. Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy* (4th ed.). Upper Saddle River,
1020 NJ: Pearson.
- 1021 36. Dredge, D., Jamal, T., 2013, "Mobilities on the Gold Coast, Australia: Implications for
1022 Destination Governance and Sustainable Tourism", *Journal of Sustainable Tourism*, 21(4), 557-
1023 559.
- 1024 37. Echtner, C. M., & Ritchie, J. R. B. (1993). The Measurement of Destination Image: An Empirical
1025 Assessment. *Journal of Travel Research*, 31(4), 3–13.
1026 <https://doi.org/10.1177/004728759303100402>
- 1027 38. Eid, R., El-Kassrawy, Y. A., and Agag, G. (2019). Integrating Destination Attributes, Political
1028 (In)Stability, Destination Image, Tourist Satisfaction, and Intention to Recommend: A Study of
1029 UAE. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(6),839-866.
- 1030 39. Engeset, M.G & Elvekrok, I. (2015). Authentic Concepts: Effects on Tourist Satisfaction.
1031 *Journal of Travel Research*.
- 1032 40. Faulkner, B.& Moscardo, G. (Eds.), *Embracing and managing change in tourism* (pp. 324–346).
1033 London: Routledge.
- 1034 41. Fyall, A. (2011). The partnership challenge. In: N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride (Eds.),
1035 *Destination brands: Managing place reputation* (3rd ed.). Oxford: Elsevier.
- 1036 42. Fyall, A., Garrod, B. et Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of
1037 theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing &*
1038 *Management* 1(s 1–2):10–26. DOI:10.1016/j.jdmm.2012.10.002
- 1039 43. Fyall, A., & Garrod, B. (2005). *Tourism marketing: A collaborative approach*. Clevedon: Channel
1040 View Publications.
- 1041 44. Frochot, I. et Legohérel, P. (2010). *Marketing du tourisme : Construire une stratégie efficace*.
1042 Collection Management sup - Marketing, communication. Dunod.
- 1043 45. Frow et Payne, 2011. A Stakeholder Perspective of the Value Proposition Concept. *European*
1044 *Journal of Marketing* 45(1):223-240. DOI:10.1108/03090561111095676
- 1045 46. Garbin Praničević, D. and Mandić, A. (2020). ‘ICTs in the hospitality industry: An importance-
1046 performance analysis among small family-owned hotels’, *Tourism*, 68(2), pp. 221–234. doi:
1047 10.37741/t.68.2.9.
- 1048 47. Gartner, W.C, Ruzzier M.K, (2011) Tourism Destination brand equity dimensions: Renewal
1049 versus repeat market, *Journal of Travel Research* 50(5) pp. 471–481.
- 1050 48. Gilbert, D. (1990). Strategic marketing planning for national tourism. *The Tourist Review*, 45(1),
1051 18–27.
- 1052 49. Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship*
1053 *Marketing*, 1(1), 37–57.

- 1054 50. Gupta, M. (2019). « The innovation process from an idea to a final product: a review of the
1055 literature », *International Journal of Comparative Management*, vol. 1, n°4, p. 400.
- 1056 51. Gursoy, D., Saayman, M. et Sotiriadis, M. (2015). *Collaboration in Tourism Businesses and*
1057 *Destinations, A Handbook*. Publisher: Emerald Publishing. ISBN: 9781783508112
- 1058 52. Gretzel, U., (2011). “Intelligent systems in tourism. *Annals of Tourism Research*”, 38(3), 2011, pp
1059 757–779.
- 1060 53. Hazebroucq, J-M. (2007). *Destinations innovantes et développement du tourisme. Marché &*
1061 *Organisations – Revue d’Analyse Stratégique (M&O – RAS)*, 2007/1 N° 3.
- 1062 54. Kadri B., Reda Khomsi, M. et Bondarenko, M. (2011). « Le concept de destination. Diversité
1063 sémantique et réalité organisationnelle ». *Téoros*, 30-1, 12-24.
- 1064 55. Kim, J. H. (2018). The Impact of Memorable Tourism Experiences on Loyalty Behaviors: The
1065 Mediating Effects of Destination Image and Satisfaction. *Journal of Travel Research*, 57(7), 856–
1066 870.
- 1067 56. Kayar, Ç. H., & Kozak, N. (2010). Measuring destination competitiveness: An application of the
1068 travel and tourism competitiveness index (2007). *Journal of Hospitality Marketing & Management*,
1069 19(3), 203–216.
- 1070 57. Kislali H, Kavratzis M, and Saren M (2020). Destination image formation: Towards a holistic
1071 approach. *International Journal of Tourism Research*, 22(2): 266-276.
- 1072 58. Koo, U., Gretzel, W. C. Hunter, and N. Chung (2015). “The role of IT in tourism”. *Asia Pacific*
1073 *Journal of Information Systems*, 25(1), 2015, pp 99–104.
- 1074 59. Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing* (16th ed.). Pearson.
- 1075 60. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice
1076 Hall.
- 1077 61. Kotler, P., & Keller, K. (2008). *Marketing Management* (13 edition). Upper Saddle River, N.J:
1078 Prentice Hall.
- 1079 62. Lambin J.-J. (1998), *Le marketing stratégique : du marketing à l'orientation marché*, 4e édition,
1080 Paris, France, Ediscience.
- 1081 63. Liu, X., Li, J., & Kim, W. G. (2017). The role of travel experience in the structural relationships
1082 among tourists’ perceived image, satisfaction, and behavioral intentions. *Tourism and Hospitality*
1083 *Research*, 17(2), 135-146.
- 1084 64. Marsat J.B., Guerra, T. Lépinay. F. (2010). *Management stratégique de destination touristique et*
1085 *management territorial. Le cas du Massif du Sancy. Colloque joint ASRDLF - AiSRE, Sep 2010,*
1086 *Aoste, Italie. 25 p. fhal-00655819f.*
- 1087 65. Maunier, C. (2007). Une approche triadique du marketing des destinations. *Market*
1088 *Management* 7(2). DOI:10.3917/mama.042.0041
- 1089 66. Marques, C., Vinhas da Silva, R., & Antova, S. (2021). Image, satisfaction, destination and
1090 product post-visit behaviours: How do they relate in emerging destinations? *Tourism*
1091 *Management*, 85, 104293.
- 1092 67. Megard, D. (2017) *La communication publique et territoriale. Les Topos*, Dunod, 128 pages.
- 1093 68. Minghetti, V. et Buhalis, D. (2010). Digital Divide in Tourism”. *Journal of Travel Research*,
1094 49(3), p. 267-281.
- 1095 69. Minguzzi, A. (2006). Destination Competitiveness and the Role of Destination Management
1096 Organisation (DMO): an Italian Experience, in Lazzarotti, L., Petrillo, C.S. (eds.), *Advances in*
1097 *Tourism Research*, 197-208. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044938-8.50017-2>
- 1098 70. Morgan, N. A. (2019). Researching marketing capabilities: reflections from academia. *AMS*
1099 *Review*, 9(3), 381-385. Doi:10.1007/s13162-019-00158-4

- 1100 71. Morrison, A.M. (2013). Destination management and destination marketing: the platform for
1101 excellence in tourism destinations, *Tourism Review*, vol. 28(1): 6-9.
- 1102 72. Munar, A.M. (2012). Social Media Strategies and Destination Management. *Scandinavian*
1103 *Journal of Hospitality and Tourism*, 12(2), p.101-120.
- 1104 73. Negruşa, A.L., Coroş, M.M. (2016). Destination Management Organizations' (DMOs') Roles and
1105 Performance – Literature Review, in *Proceeding. The 2nd International Scientific Conference*.
- 1106 74. Organisation mondiale du tourisme (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination*
1107 *Management*, Madrid, Spain. Madrid.
- 1108 75. Pavlović, D. K., & Belullo, A. (2007). Internet–An Agent of Tourism Destination Image
1109 Formation: Content and Correspondence Analysis of Istria Travel Related Websistes. In
1110 *International Conference on Global Challenges for Competitiveness: Business and Government*
1111 *Perspective* (4; 2007). http://bib.irb.hr/datoteka/323634.Krizman-Pavlovic_Belullo.pdf
- 1112 76. Pearce, D. G. (2015). Destination management in New Zealand: Structures and functions. *Journal*
1113 *of Destination Marketing & Management*, 1-12.
- 1114 77. Pike, S. (2010) Destination branding case study: Tracking brand equity for an emerging
1115 destination between 2003 and 2007. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 34, No. 1,
1116 February 2010, pp. 124-139
- 1117 78. Pike, S. (2004), *Destination Marketing*, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.
1118 <https://doi.org/10.4324/9780080494463>
- 1119 79. Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and Destination Marketing: A
1120 Narrative Analysis of the Literature. *Journal of Tourism Management*, 41, 202-227.
1121 <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>.
- 1122 80. Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Cab International.
- 1123 81. Prayag, G. et Ryan, C. (2012). Antecedents of tourists' loyalty to Mauritius: The role and
1124 influence of destination image, place attachment, personal involvement, and satisfaction. *Journal*
1125 *of Travel Research*, 51(3), 342-356.
- 1126 82. Presenza, A et Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders network. *Tourism*
1127 *Review* 65(4):17-30. DOI:10.1108/16605371011093845
- 1128 83. Presenza, A., Sheehan, L., Ritchie, J.R.B. (2005). Towards a model of the roles and activities of
1129 Destination Management Organisations, *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*,
1130 vol. 3: 1-16.
- 1131 84. Ratier, M. (2002). L'image en marketing : cadre théorique d'un concept multidimensionnel.
1132 *Cahier de recherche*, (2002 – 152).
- 1133 85. Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism*
1134 *Perspective*, Wallingford, CABI International. <https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000>
- 1135 86. Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: State of the art. *International Journal of Contemporary*
1136 *Hospitality Management* 22(7):920-952. DOI:10.1108/09596111011066617
- 1137 87. Sainaghi, R. (2006). From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management
1138 Model (DDMM). *Tourism Management* 27(5):1053-1063. DOI:10.1016/j.tourman.2005.09.010
- 1139 88. Saito, H. et Ruhanen (2017), L. 'Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and
1140 power holders'. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Volume 31, June 2017, Pages
1141 189-196
- 1142 89. Sheehan, L., Presenza, A., Minguzzi, A., (2007). Analyzing the performance of destination
1143 management organizations. An empirical study, *Sinergie Rapporti di Ricerca*, vol. 25(72): 113-
1144 125.
- 1145 90. Shirazi, M. et Som, A.P. (2011). "A Critical Analysis Of Tourist Satisfaction And Destination
1146 Loyalty," 2nd International Conference on Business and Economic Research (2nd ICBER 2011)
1147 *Proceeding* 2011-495, Conference Master Resources.

- 1148 91. Shkira, E.& Qirici, E. (2013). Role of Destination Management Organization in Developing
1149 Sustainable Tourism in Korça Region, Economic Science and Practice (pp. 93-96). Young
1150 Scientist Publisher.
- 1151 92. Sotiriadis, M. (2020). Tourism Destination Marketing: Academic Knowledge. Encyclopedia
1152 2021, 1, 42–56. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia1010007>
- 1153 93. Styliadis, D. (2016). The Role of Place Image Dimensions in Residents' Support for Tourism
1154 Development. *International Journal of Tourism Research*, 18(2):129-139.
- 1155 94. Spyriadis, T., Fletcher, J., Fyall, A. (2009). Destination management organisational structures.
1156 Trends in European Tourism Planning and Organisation, Bristol: Channel View Publications, 77-
1157 91. <https://doi.org/10.21832/9781845414122-010>
- 1158 95. Tan Vo Thanh, Valentina Kirova and Roxane Daréous, (2014). “L’organisation d’un méga-
1159 événement sportif et l’image touristique de la ville hôte ”, *Téoros [Online]*, 33, 1 | 2014, Online
1160 since 01 January 2016, connection on 06 June 2025. URL:
1161 <http://journals.openedition.org/teoros/2597>
- 1162 96. Tung, V. et Law, r. (2017). The potential for tourism and hospitality experience research in
1163 human–robot interactions. *International Journal of Contemporary Hospitality*
1164 *Management* 29(10):00-00. DOI:10.1108/IJCHM-09-2016-0520
- 1165 97. Tasci, A. D. (2020). Exploring the analytics for linking consumer-based brand equity (CBBE)
1166 and financial-based brand equity (FBBE) of destination or place brands. *Place Branding and*
1167 *Public Diplomacy*, 16(1), 36–59.
- 1168 98. Tasci, A. D., Gartner, W. C., and Tamer Cavusgil, S. (2007). Conceptualization and
1169 Operationalization of Destination Image. *Journal of Hospitality and Tourism Research*,
1170 31(2),194-223.
- 1171 99. Teece, D.J., Pisano,G. et Shuen, A. (2008). Dynamic capabilities and strategic management.
1172 DOI:10.1142/9789812834478_0002
- 1173 100. Tran, P. K. T., Nguyen, V. K., & Tran, V. T. (2021). Brand equity and customer
1174 satisfaction: A comparative analysis of international and domestic tourists in Vietnam. *Journal of*
1175 *Product and Brand Management*, 30(1), 180–194.
- 1176 101. Volgger, M.& Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management
1177 organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41,
1178 64-75.
- 1179 102. Wang, X., Yu, C. et Wei, J. (2012). Social Media Peer Communication and Impacts on
1180 Purchase Intentions: A Consumer Socialization Framework. *Journal of Interactive*
1181 *Marketing* 26(4):198-208. DOI:10.1016/j.intmar.2011.11.004
- 1182 103. Wang, Y et Pizam, A. (2011). Destination marketing and management: theories and
1183 applications. Hardback: ISBN : 978-1-84593-762-1, 370 pages
- 1184 104. Wang, D. et Xiang, Z. (2012). Adapting to the Internet: Trends in Travelers' Use of the
1185 Web for Trip Planning. *Journal of Travel Research*, Volume 54, Issue 4.
1186 <https://doi.org/10.1177/0047287514522883>
- 1187 105. Yang, J., Yuan, B., and Hu, P. (2009). Tourism destination image and visit intention:
1188 Examining the role of familiarity. *Journal of China Tourism Research*, 5(2),174-187.
- 1189 106. Zalama, E., Gómez-García-Bermejo, J. et Marcos-Pablos, S. (2014). Sacarino, a Service
1190 Robot in a Hotel Environment. *Advances in Intelligent Systems and Computing* 253:3-14
1191 DOI:10.1007/978-3-319-03653-3_1
- 1192 107. Zemla, M. (2017). Tourism destination: the networking approach. *Moravian geographical*
1193 *reports*, 24(4), 2-14. <http://doi.org/10.1515/mgr-2016-0018>
- 1194 108.Zhang, H., Fu, X., Cai, L. A., and Lu, L. (2014). Destination image and tourist loyalty: A meta-
1195 analysis. *Tourism Management*, 40,213-223.
- 1196 109.Zhang H., Zhu M. (2014). Tourism Destination Governance: A Review and Research Agenda,
1197 *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol. 4, No. 2,
1198 April 2014, 125-128.