

Contribution des entreprises touristiques à la maîtrise de la capacité de charge de Porquerolles et au « caractère » du Parc national de Port-Cros (Provence, France)

Corinne VAN DER YEUGHT

*Université de Toulon, laboratoire CERGAM, Institut d'Administration des Entreprises (IAE Toulon), Campus Porte d'Italie, 70 avenue Roger Devoucoux, 83000 Toulon, France.
Contact : corinne.van-der-yeught@univ-tln.fr*

Résumé. Cette recherche, abordée sous l'angle des Sciences de gestion, s'intéresse à une partie prenante essentielle pour la capacité de charge, mais rarement étudiée dans la littérature : les entreprises touristiques. L'étude, réalisée en 2017, donne lieu à des résultats éclairants sur la contribution des entreprises touristiques de Porquerolles à la maîtrise de la capacité de charge de l'île et au « caractère » du Parc national de Port-Cros. Elle met en évidence des marges de progrès concernant la communication du Parc vis-à-vis des entreprises et des visiteurs. Elle révèle une dimension culturelle insuffisamment exploitée à l'échelle de la destination et faiblement associée au caractère du Parc. Elle souligne la volonté des acteurs économiques de contribuer au développement durable de l'île sans occulter leurs craintes face à d'éventuelles mesures restrictives. En conclusion, elle ouvre sur des perspectives stimulantes pour Porquerolles. D'une part, elle suggère la création d'une organisation capable d'assurer le management de la destination afin de mieux gérer les flux de visiteurs et la promotion touristique tout au long de l'année. D'autre part, elle propose de structurer l'écosystème d'affaires local afin d'y favoriser le déploiement de nouvelles compétences interorganisationnelles contribuant au développement touristique durable de l'île.

Mots-clés : capacité de charge touristique, écosystème d'affaires, île de Porquerolles, tourisme durable.

Abstract. Studying how tourism enterprises contribute to controlling the carrying capacity of Porquerolles and to preserving the specific "character" of Port-Cros National Park (Provence, France). This research harnesses management science and bears on a major stakeholder in carrying capacity which is rarely taken into account in the literature: tourism enterprises. The survey was carried out in 2017 and provides enlightening results on how tourism businesses on Porquerolles Island contribute to controlling the island's carrying capacity and to preserving the specific "character" of Port-Cros National Park. It shows that improvement can be made in how the park communicates with enterprises and visitors. It gives evidence that the park's cultural dimension is underused as a destination asset and is insufficiently linked with its character. It underlines the determination of economic actors to contribute to the island's sustainable development, but does not downplay their fears if restrictive measures were to be taken. In conclusion, it opens up to exciting prospects for Porquerolles. On the one hand, it suggests that a new organization should be put in place to manage the destination in order to better regulate visitor flows and to promote tourism throughout the year. On the other, it proposes that the local business ecosystem should be

restructured to foster the emergence of new inter-organizational competencies that would contribute to the sustainable development of tourism on the island.

Keywords: tourism carrying capacity, business ecosystem, Porquerolles Island, sustainable tourism.

Introduction

Créé en 1963, le Parc national de Port-Cros (PNPC) n'a concerné, jusqu'à une date très récente, que l'archipel de Port-Cros (l'île de Port-Cros et ses îlots, La Gabinière, Le Rascas et Bagaud). Entre 2012 et 2016, le PNPC a fait l'objet d'une importante reconfiguration, afin d'intégrer les évolutions exigées par la loi du 6 avril 2006 réformant les parcs nationaux, et il a été étendu à de nouveaux territoires : les îles de Porquerolles et du Levant (commune d'Hyères) et 4 autres communes continentales, La Garde, Le Pradet, La Croix-Valmer et Ramatuelle (Barcelo et Boudouresque, 2012). Depuis 2012, il comporte ainsi deux cœurs de parc terrestres : d'une part, l'île de Port-Cros et ses îlots, qui composaient le PNPC historique et, d'autre part, les espaces naturels, propriété de l'État, de l'île de Porquerolles. Ce n'est qu'en 2016 que les secteurs de Porquerolles qui ne sont pas propriété de l'État, en particulier le village, avec toutes les activités économiques détaillées plus bas, ont intégré l'aire d'adhésion du PNPC. L'île de Porquerolles présente des caractéristiques qui la différencient de Port-Cros et complexifient sa gestion. Plus proche du continent, elle est également plus vaste et plus ouverte aux activités touristiques depuis de nombreuses années, car ce n'est que depuis le 6 mai 2012 qu'une partie importante de Porquerolles est classée cœur de parc. Par ailleurs, tandis que Port-Cros attire principalement un public d'excursionnistes pratiquant la randonnée pour découvrir un espace naturel protégé (ce qui n'exclut pas le tourisme balnéaire), le tourisme sur Porquerolles est plus développé et très centré sur un tourisme balnéaire et de plaisance (Le Berre *et al.*, 2013). La fréquentation est ainsi estimée à environ 1 million de visiteurs annuels sur Porquerolles et 300 000 sur Port-Cros (Bergère et Le Berre, 2011, 2013 ; Brécard et De Luigi, 2016). Soucieuses de gérer de façon durable les espaces naturels placés sous leur responsabilité, les autorités du PNPC ont déployé, dès 2003, un dispositif d'observation de la fréquentation touristique, dénommé Bountîles (base d'observation des usages nautiques et terrestres des îles et des littoraux) afin de suivre les impacts de la fréquentation touristique grâce à un ensemble d'indicateurs pertinents (Le Berre *et al.*, 2010 ; Maurer, 2010). Brécard et De Luigi (2016) pointent l'hétérogénéité et le manque d'exhaustivité des données collectées sur la période de dix ans d'exercice de Bountîles, mais ce dispositif marque néanmoins une étape importante dans les efforts du PNPC pour évaluer la Capacité de Charge Touristique (CCT) des îles de Port-Cros et de Porquerolles. Mis en veille depuis 2013, le

programme Bountiles a cédé la place à un programme de recherche centré sur les questions relatives à l'évaluation et à la maîtrise de la CCT auquel nous avons participé en 2017 dans le cadre d'un partenariat établi entre le PNPC et l'Université de Toulon au travers du projet Captiles (Capacité de Charge des Îles d'Or).

La notion de CCT suscite, depuis les années 1970, une littérature foisonnante proposant de nombreuses définitions et méthodes d'évaluation (Aldredge, 1972 ; Butler, 1980 ; Canestrelli et Costa, 1991 ; McCool, 1996 ; O'Reilly, 1996 ; Coccossis *et al.*, 2001 ; Coccossis et Mexa, 2004 ; Bergère et Le Berre, 2011, 2013 ; Diedrich *et al.* 2011 ; González-Guerrero *et al.*, 2015 ; Vlès et Clarimont, 2017)¹. Globalement, elle offre un cadre intégratif permettant d'examiner les impacts touristiques d'un point de vue multidimensionnel afin de favoriser un développement touristique durable (Coccossis et Mexa, 2004). Le tourisme a, en effet, pour particularité de prospérer sur un substrat de ressources naturelles et culturelles à l'origine de l'attractivité d'une destination, mais il a ensuite malheureusement tendance à les surexploiter, compromettant ainsi ses chances de développement ultérieur (Bensahel et Donsimoni, 1999 ; Caire et Rouillet-Caire, 2001 ; Ravix, 2004). Le phénomène s'est accéléré dans les années 1990 avec l'explosion du tourisme mondial qui a accompagné la dynamique de mondialisation consécutive à la chute des régimes communistes et socialistes (Hoerner, 2008)². Ce boom touristique se traduit par d'importantes menaces pour les destinations les plus anciennes qui, d'une part, subissent la concurrence de rivales situées dans des pays à faibles coûts de main d'œuvre et, d'autre part, constatent des dégradations parfois irréversibles dans leurs systèmes de ressources. En réponse, un champ de recherche a émergé en Sciences de gestion, au début des années 2000, pour s'intéresser au management stratégique et durable des destinations touristiques. Différents modèles visant à assurer conjointement la compétitivité et la durabilité des destinations ont alors été proposés (Flagstad et Hope, 2001 ; Lee, 2001 ; Ritchie et Crouch, 1999, 2000, 2003). Ils portent d'une part, sur les actifs, en particulier les ressources et les compétences, à l'origine de l'attractivité et du succès stratégique et durable des destinations (Ritchie et Crouch, 1999, 2000, 2003 ; Van der Yeught, 2012) et, d'autre part, sur les modalités de gouvernance déployées pour assurer et pérenniser ce

¹ Vlès et Clarimont (2017, p. 11) citent différentes méthodes élaborées pour les espaces naturels classés notamment aux États-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande : méthode ROS (*Recreation Opportunity Spectrum*), méthode LAC (*Limits of Acceptable Change*), méthode VIM (*Visitor Impact Management*), qui a fourni un cadre d'intervention aux chercheurs travaillant à l'ouverture au public des parcs nationaux américains (*US National Parks and Conservation Association*), méthode TOMM (*Tourism Optimisation Management Model*) développée en Australie dans les années 1990.

² Hoener (2008) évoque des augmentations de 71 % des arrivées et de 244 % des recettes touristiques mondiales entre 1985 et 1995.

succès (Flagestad et Hope, 2001 ; Van der Yeught, 2009, 2014a). C'est dans ce champ que s'inscrit la présente recherche.

Les premiers travaux sur la mesure de la CCT ont été initiés aux États-Unis, à la suite d'une augmentation massive de la fréquentation des espaces naturels entre 1940 et 1970³. Or, l'accroissement mal maîtrisé du nombre de visiteurs dans des sites, par définition non extensibles, induit deux principaux types de problèmes qui affectent négativement l'attractivité, et plus largement la compétitivité, d'une destination touristique : d'une part, des pressions sur les ressources naturelles et/ou culturelles pouvant entraîner leur altération, voire leur disparition et, d'autre part, des phénomènes de congestion impactant négativement l'expérience récréative (Alldredge, 1972 ; Butler, 1980 ; Canestrelli et Costa, 1991)⁴. La pression touristique peut ainsi remettre en question tant la compétitivité que la durabilité d'une destination (Van der Yeught, 2009 ; 2014a) et rend de ce fait pertinente une approche fondée sur la CCT.

De façon simpliste, la CCT est définie comme le nombre maximum de touristes que peut accueillir une destination (O'Reilly, 1996, p. 254). Cependant, comme le soulignent Bergère et Le Berre (2013, p. 47) : « la capacité de charge n'est pas une valeur absolue pour un site donné. Elle dépend de valeurs et de besoins définis par un objectif de gestion et elle intègre différentes composantes : capacité physique (en termes de sécurité, d'infrastructure, d'accueil), capacité écologique (en termes de dégradation, de pollutions, de dérangement), capacité psychologique des visiteurs (qualité de la visite), capacité psychologique des locaux (conflits d'usages, identité), auxquelles on pourrait ajouter une capacité économique. » Son calcul est complexe et fait intervenir de nombreux facteurs pouvant varier en fonction des lieux et des temporalités. Lorsqu'il existe, il fait l'objet d'un processus de planification locale (Coccosis *et al.*, 2001 ; Vlès et Clarimont, 2017). De même, la perception qu'en ont les différentes parties prenantes est variable et complexe à appréhender. Par exemple, Canestrelli et Costa (1991) établissent une distinction entre les bénéficiaires du tourisme (les entreprises touristiques, les commerces) et les résidents qui en subissent les désagréments. Pour ces derniers, le seuil maximal tolérable se situe à un niveau plus bas que celui des acteurs économiques.

³ Selon Alldredge (1972), cette fréquentation serait passée de 54 millions de visiteurs en 1940 à 834 millions en 1970. Vlès et Clarimont (2017) parlent d'un doublement de la fréquentation dans les parcs nationaux américains, entre 1941 et 1960, puis d'un autre doublement, entre 1960 et 1975, soit + 13,5 %/an en moyenne.

⁴ Canestrelli et Costa (1991) appliquent le concept de CCT au centre historique de Venise.

Considérée comme un outil au service des gestionnaires d'espaces naturels protégés, et plus largement de sites vulnérables, la CCT vise en réalité à trouver le meilleur compromis possible entre les activités économiques liées au tourisme et la préservation du patrimoine naturel et culturel (Brécard et De Luigi, 2016). Elle correspond au niveau de fréquentation touristique qu'un site peut supporter sans que ses qualités propres, l'intérêt de la visite et le bien-être de ses habitants soient affectés (Viès et Clarimont, 2017, p. 7). Dans la Charte du PNPC (2015, p. 85), la CCT est définie comme « le seuil de fréquentation au-delà duquel on observe des impacts environnementaux, parfois irréversibles, ainsi qu'une altération de la qualité générale d'accueil, par la saturation des infrastructures et des équipements. C'est aussi le seuil au-delà duquel on observe une altération de la quiétude, du silence, de la capacité à s'isoler, et plus globalement des ambiances et du caractère des îles ». Comme l'indique cette définition, la notion de « caractère » de parc apparaît étroitement liée à celle de CCT. Mise à l'honneur dans la loi de 2006, elle fait référence à différents éléments matériels et immatériels dont certains sont communs à tous les cœurs de parcs nationaux tandis que d'autres sont spécifiques (faune, flore, sol, sous-sol, atmosphère particulière, eaux, paysages, patrimoine culturel, etc.) (Gérardin, 2013). Le caractère de parc regroupe ainsi un ensemble de facteurs matériels et immatériels, attractifs au plan touristique et porteurs de différenciation stratégique pour le territoire, qu'il convient de valoriser et de protéger dans une optique de développement touristique durable (Van der Yeught, 2014a). Dans le cas du PNPC, la Charte (2015, pp. 28-29) précise les éléments matériels et immatériels (géologiques, paysagers, faunistiques, floristiques, culturels) qui le composent, tout en soulignant l'ambiance particulière issue de cette alchimie unique à l'origine de la forte attractivité touristique des Îles d'Or. Elle met l'accent sur l'intérêt du caractère de ce territoire qui résulte de l'entrecroisement permanent dans le cours du temps de deux histoires singulières : l'histoire naturelle et l'histoire humaine imbriquées entre terre et mer.

Dans cette recherche, abordée sous l'angle des Sciences de gestion, nous proposons de nous intéresser à une partie prenante incontournable et pourtant rarement étudiée dans les articles portant sur la CCT : les entreprises touristiques. Alors que les points de vue des visiteurs et, dans une moindre mesure, de la population locale sont généralement mis en avant dans la littérature (Aldredge, 1972 ; Canestrelli et Costa, 1991 ; O'Reilly, 1996 ; Coccossis et Mexa, 2004 ; Bergère et Le Berre, 2011, 2013 ; Diedrich *et al.*, 2011 ; González-Guerrero *et al.*, 2015), celui des entreprises touristiques est le plus souvent passé sous silence. Or, nos recherches antérieures ont mis en lumière certaines avancées que nous synthétisons dans les trois points suivants, car elles nous paraissent susceptibles de trouver des prolongements dans la présente

étude. Premièrement, une approche durable du tourisme⁵ constitue un atout stratégique majeur pour un territoire dans la mesure où elle contribue à pérenniser son attractivité touristique tout en maîtrisant les impacts négatifs aux plans environnemental, culturel et plus largement sociétal (Van der Yeught, 2009). Deuxièmement, les petites entreprises, qui composent la majeure partie de l'offre touristique française, bien que sensibilisées à la problématique du développement durable (DD) et conscientes de leur responsabilité sociétale (RSE), souffrent de certaines insuffisances (financières et managériales) qui limitent leurs capacités individuelles de mise en œuvre (Bon *et al.*, 2013 ; Van der Yeught, 2014b). Troisièmement, des dispositifs appropriés de gouvernance territoriale et/ou d'accompagnement des entreprises sont alors recommandés dans le cadre d'un management stratégique et durable des destinations (Van der Yeught, 2009, 2016, 2017).

Dans ce contexte, plusieurs questions à l'origine de notre problématique de recherche ont été formulées après discussions avec les représentants du PNPC : comment les entreprises touristiques de Porquerolles perçoivent-elles leur position dans un parc national ? Considèrent-elles leur localisation comme un atout (attractivité touristique, environnement exceptionnel, avantage concurrentiel, etc.) ou comme un ensemble de menaces (contraintes réglementaires, restrictions sur la fréquentation, etc.) sachant que le tourisme est une activité saisonnière déjà soumise à de nombreux aléas ? Comment peut-on aligner les objectifs économiques des entreprises avec les objectifs de protection et de valorisation des ressources environnementales et culturelles du PNPC à l'origine du caractère du Parc ? Comment les entreprises envisagent-elles leur contribution au territoire ? Plus précisément, comment se positionnent-elles par rapport à la notion de caractère du Parc ? Ont-elles conscience de leurs responsabilités face à la problématique de conservation du caractère du Parc ? Si oui, sont-elles déjà engagées dans une démarche de DD ou de RSE et comment cela se traduit-il dans leurs activités et leurs pratiques professionnelles ? Ces questions ont orienté le programme de recherche mené en 2017 auprès des entreprises touristiques de l'île de Porquerolles dans le cadre du projet Capfiles. Nous expliquons au point suivant comment nous avons réalisé l'étude empirique.

⁵ L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) définit ainsi le Tourisme Durable : « un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil ». (source : <http://sdt.unwto.org/fr/content/definition>)

Méthodologie

Collecte des données

Dans un premier temps, nous avons réalisé un inventaire de toutes les entreprises touristiques intervenant sur l'île de Porquerolles et nous les avons classées en fonction de leur activité principale. Nous avons ainsi identifié 75 entreprises que nous avons réparties en six groupes d'activités (hébergement, restauration, commerces, location de vélos, activités nautiques et de plongée, et un groupe constitué des quelques agriculteurs, viticulteurs et pêcheurs intervenant sur Porquerolles). Parallèlement, nous avons élaboré un questionnaire comportant 27 questions organisées autour des 9 thèmes suivants :

- Des précisions sur l'entreprise et ses activités, et une estimation de son chiffre d'affaires (CA) annuel
- Les représentations mentales des responsables d'entreprises touristiques vis-à-vis du Parc (PNPC)
- La connaissance des responsables d'entreprises sur la réglementation et sur la Charte du Parc
- Les connaissances et perceptions des responsables d'entreprises sur le « caractère » du Parc
- Les relations et communications établies avec le Parc
- La perception des responsables d'entreprises sur l'intérêt économique du Parc pour leur activité
- La répartition de leur activité économique sur l'année
- Les relations perçues entre tourisme et développement local
- L'engagement des entreprises vis-à-vis du développement durable du territoire.

Les entretiens ont été réalisés en 4 vagues durant les mois d'avril et mai 2017 (soit un total de 16 jours de collecte) par un étudiant de Master 2 de l'IAE de Toulon effectuant un stage orienté « recherche » en Sciences de gestion. L'objectif était de parvenir à renseigner le maximum de questionnaires dans le temps imparti. Au total, 37 entretiens ont été réalisés, dont 36 auprès de responsables d'entreprises touristiques et 1 auprès du Président du Conseil Économique, Social et Culturel (CESC) du PNPC (Maxime Prodromides⁶) qui les représente dans la gouvernance du Parc. Le tableau I précise la répartition des entreprises interrogées.

⁶ Pour l'anecdote, Maxime Prodromides est également le petit-fils du dernier propriétaire privé de l'île de Porquerolles, François Fournier, qui acheta l'île en 1912 pour l'offrir en cadeau de mariage à sa femme, Sylvia. Jusqu'à sa mort, survenue en 1935, François Fournier travailla à la prospérité économique et sociale de l'île en développant les activités agricoles et viticoles, en créant un dispensaire, et en ouvrant des routes et une desserte maritime avec la Tour Fondue qui relie Porquerolles au continent (voir à ce sujet l'ouvrage de William Luret (Luret, 1996), L'Homme de Porquerolles, Éd. Lattès, Paris, qui retrace la biographie de François Fournier).

Toutes sont des petites entreprises dont l'effectif ne dépasse pas 10 salariés permanents et 50 salariés au total en incluant les saisonniers. Leur chiffre d'affaires annuel va de 300 000 à 2 millions d'euros et leur statut juridique est majoritairement celui de SARL.

Tableau I. Répartition des entreprises interrogées.

Activité principale	Nombre d'entreprises répertoriées	Nombre d'entretiens réalisés
Hébergement	11	5
Restauration	14	9
Commerce	22	9
Location de vélos	9	7
Agriculture, viticulture, pêche	7	4
Activités nautiques et de plongée	12	2
Total	75	36
		+1 auprès du Président du CESC

Traitement et analyse des données

Les données collectées ont été analysées par triangulation, mêlant méthodes qualitative et quantitative. Parmi les 37 entretiens, 12 ont été enregistrés (soit 7 heures d'enregistrement), puis retranscrits, ce qui représente un total de 353 pages de questionnaires et de *verbatim* d'entretiens analysés. Les enregistrements ont été soumis à l'accord des personnes interviewées ce qui explique le différentiel entre le nombre de répondants et le nombre d'enregistrements. Dans tous les cas, l'anonymat des répondants a été posé comme un préalable à l'enquête et respecté durant la phase d'analyse des données et de présentation des résultats. Dans cette perspective, un code alphanumérique a été attribué à chaque entreprise (une lettre pour l'activité, puis un nombre, par exemple, H1, H2...Hi pour les hôtels). Le traitement a été effectué sur fichiers Excel sous forme de tableaux et de graphiques. En raison du faible effectif (tant de la population mère que des répondants), nous avons enrichi l'analyse quantitative par une analyse qualitative, en illustrant les résultats obtenus par des extraits de *verbatim* qui nous semblent particulièrement significatifs de la population étudiée et du type de réponses apportées. L'analyse réalisée conduit aux résultats présentés au point suivant.

Résultats

Les résultats sont organisés en 8 points correspondant aux thèmes du questionnaire (les caractéristiques des entreprises ont été synthétisées dans le point concernant la collecte des données).

Les représentations mentales des responsables d'entreprises touristiques vis-à-vis du Parc

Pour les acteurs économiques de Porquerolles, le Parc national (PNPC) répond d'abord à des exigences environnementales et de DD et, à ce titre, il peut entraîner des contraintes réglementaires. En effet, comme le montre la figure 1, à la question : « Pour vous qu'est-ce qu'un parc ? (plusieurs réponses possibles) », les responsables d'entreprises interrogés répondent à 89 % « Un site touristique où la faune et la flore sont suivies et protégées », à 67 % « Un dispositif pour sensibiliser le public sur le développement durable » et à 53 % « Une réglementation contraignante ». En revanche, ils sont une minorité à considérer qu'un parc constitue « Un atout pour favoriser le développement de l'écotourisme » (42 %) ou « Un moyen d'augmenter les ressources économiques d'une localité » (31 %). Leur perception du Parc national est donc clairement liée à la protection de l'environnement naturel et à la sensibilisation du public au DD, et plus faiblement à son intérêt économique.

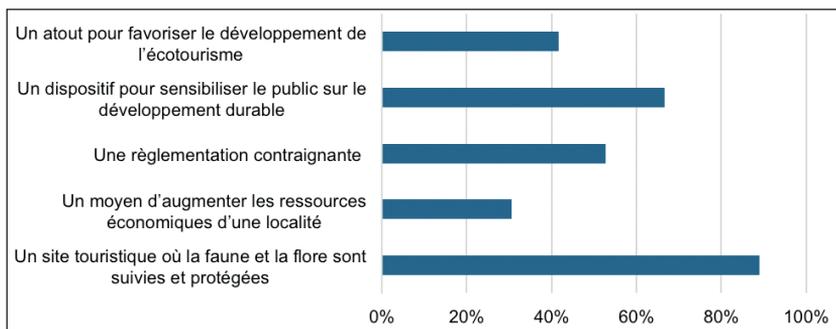


Figure 1. Représentation d'un parc national pour les responsables d'entreprises.

Nous avons également vérifié si les personnes interrogées connaissaient précisément les délimitations du Parc, en particulier, du cœur de parc porquerollais. Tel est le cas pour 83 % des répondants qui sont effectivement capables d'apporter les explications requises.

La connaissance des responsables d'entreprises sur la réglementation et sur la Charte du Parc

86 % des personnes interrogées déclarent bien connaître la Charte du PNPC ; la plupart ont d'ailleurs participé à son élaboration au cours d'un long processus partenarial engagé sous l'égide de la Direction

du Parc. Les répondants sont, en revanche, plus partagés quant à l'information reçue au sujet des réglementations en vigueur dans le Parc (58 % jugent être suffisamment informés), ce qui doit être relié avec les réponses apportées aux questions relatives aux relations et communications établies avec le Parc (voir ci-dessous).

Extrait de *verbatim*, réponse d'un hôtelier (H1), membre d'une instance de gouvernance⁷ du Parc : « Non [...] parce que l'information ne circule pas, il faut aller la chercher, on ne nous la donne pas, il n'y a pas d'affichage. En gros il y a un gros problème de communication. Je le leur dis tout le temps. Les gens ne savent même pas qu'ils sont dans un parc : interdiction de pêcher, de ramasser des fleurs. Il n'y a pas assez de communication. »

Les connaissances et perceptions des responsables d'entreprises sur le « caractère » du Parc

Comme le montre la figure 2, la connaissance des répondants sur le caractère du Parc est majoritairement centrée sur la dimension environnementale, évinçant par là même une part importante du patrimoine culturel, en particulier dans ses aspects immatériels. Or, la convention de l'UNESCO de 2003 définit précisément les nombreuses facettes du patrimoine immatériel dont certains éléments peuvent être constitutifs du caractère du Parc (même s'ils ne sont pas explicités dans la Charte). Ainsi, à la question : « Qu'évoque pour vous la notion de « caractère » du PNPC ? (Plusieurs réponses possibles) », 97 % des répondants citent « son écosystème (paysage, formations géologiques, espaces sauvages, valeur esthétique) », 69 % « sa force de séduction, la quiétude des lieux, sa capacité à isoler », tandis que 33 % évoquent « l'ensemble du patrimoine bâti » et seulement 11 % les éléments culturels immatériels tels que « la gastronomie locale, le savoir-faire, les traditions, les fêtes ».

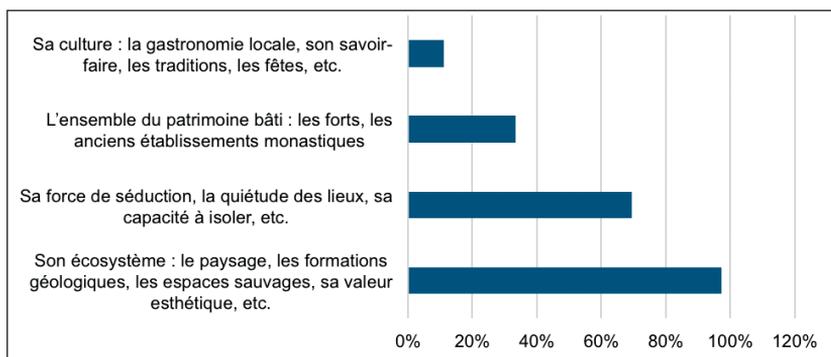


Figure 2. Perception du caractère du Parc par les responsables d'entreprises.

⁷ Lorsque les répondants participent à une instance de gouvernance du Parc, nous ne précisons pas laquelle afin d'assurer l'anonymat.

Cette faible prise en compte de la dimension culturelle dans le caractère du Parc est confirmée par les réactions à la proposition suivante : « La culture locale fait partie intégrante de la singularité du PNPC ». 50 % des répondants ne sont pas d'accord ou pas du tout d'accord avec cette proposition, tandis que 25 % sont sans avis et seulement 25 % sont d'accord ou plutôt d'accord.

Extraits de *verbatim*, réponse d'un restaurateur (R3) : « Non, pas d'accord parce qu'elle n'est pas mise en valeur. Je trouve que le Parc devrait être partie prenante dans les manifestations culturelles de l'île. On ne voit pas assez le Parc dans certaines manifestations, par exemple, le rassemblement des Pointus qui se tient en juin. Il y a un manque de proximité. Je pense même qu'à une époque on a blâmé les agents d'être trop proches des autochtones. »

Réponse d'un responsable d'entreprise de plongée subaquatique (M10) : « Le Parc ne fait pas grand-chose par rapport à la culture, ce sont les acteurs locaux qui organisent le festival de Jazz, les expositions de vin et de toiles. Donc c'est plutôt les associations qui animent la vie culturelle de l'île. Pour moi ce n'est pas la vocation du Parc. »

Réponse d'un viticulteur (A2) : « Pas du tout d'accord, parce que pour moi le Parc supprime cette culture locale. Tout est policé. »

Enfin, à la question : « À travers quelle(s) pratique(s) vous identifiez-vous à cette culture ? », les réponses les plus nombreuses portent sur le vin et la pêche (poisson frais) (6 réponses pour chaque), et plus largement la gastronomie et les produits locaux.

Les relations et communications établies avec le Parc

Nous avons souhaité savoir si les responsables d'entreprises considéraient être associés aux processus décisionnels dans le Parc, et plus largement être bien informés sur ses objectifs. Sur le premier point, les réponses sont partagées (50 % des répondants estiment être associés aux processus décisionnels) et sur le second, elles sont plutôt négatives (61 % jugent l'information insuffisante). Cela est corroboré par les réponses à la question portant sur les canaux de communication utilisés pour recevoir les informations relatives au Parc : 89 % citent le « bouche-à-oreille », 39 % Internet, 31 % les réunions professionnelles et 11 % seulement les journaux. Les *verbatim* indiquent que les personnes se jugeant les mieux informées et associées aux processus décisionnels ont également des responsabilités dans les instances de gouvernance du Parc (Conseil d'administration, CESC, en particulier). Ces personnes

évoquent d'ailleurs le dispositif ambitieux de gouvernance participative déployé à l'occasion de l'élaboration de la Charte. Un distinguo important doit donc être établi entre les acteurs économiques selon qu'ils sont impliqués, ou pas, dans la gouvernance du Parc. Comme le précise un hôtelier membre d'une instance de gouvernance (H1) à la question « Pensez-vous être suffisamment informé au sujet des objectifs du PNPC ? » :

H1 : « Non, pas en tant qu'acteur économique, pour la simple raison qu'il n'y pas de communication. »

La perception des responsables d'entreprises sur l'intérêt économique du Parc pour leur activité

Une large majorité des répondants (72 %) considère l'existence du Parc « utile pour leur activité économique » (Fig. 3), principalement en raison de l'attractivité touristique des espaces protégés (39 % jugent cette attractivité « forte ou très forte », contre 33 % « faible ou très faible », et 28 % « moyenne »)⁸. Ils sont près de 70 % à juger bénéfique l'action du Parc pour leur activité en raison des aménagements effectués et de la fréquentation suscitée.

Extraits de *verbatim*, réponses de deux loueurs de vélos, (V3) : « Oui c'est bénéfique, les aménagements, les rangements pour les vélos, la signalétique et tout. Et les visiteurs nous le disent et ça fait plaisir » ; (V8) : « Oui parce que c'est bien balisé, c'est propre ».

Réponse d'un restaurateur (R12) : « Cela attire plus de clientèle. »

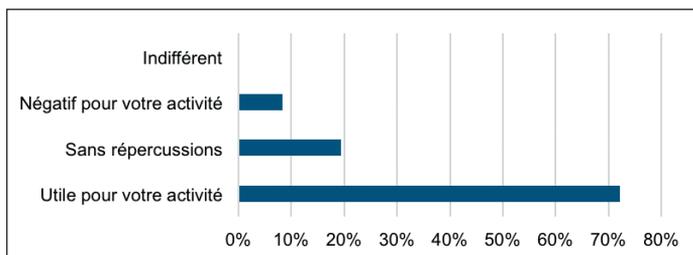


Figure 3. Utilité du Parc pour l'activité économique.

⁸ Question posée : « Sur une échelle de 1 à 5, à combien évaluez-vous l'influence des espaces protégés du PNPC sur l'attractivité des Îles d'Or? »

En revanche, l'impact strictement économique du Parc sur l'activité est jugé « faible ou très faible » par 44 % d'entre eux (contre 22 % qui le jugent « moyen », et 33 % « fort ou très fort »)⁹. De même, ils sont 89 % à ne voir aucun intérêt en termes d'impact sur la restriction de la concurrence dans leur secteur d'activité (contre seulement 3 % qui jugent cet intérêt « moyen » et 8 % « fort ou très fort »)¹⁰.

La répartition de l'activité économique sur l'année

Nous avons demandé aux personnes interrogées quelle était la répartition mensuelle de leur chiffre d'affaires (CA) annuel. Les réponses à cette question nous paraissent peu fiables dans le détail, car soit les entreprises sont fermées hors saison, et cela réduit considérablement les capacités de répartition, soit elles sont ouvertes et leurs responsables n'ont souvent qu'une idée très approximative de la répartition mensuelle de leur CA. Certains n'ont d'ailleurs pas su répondre à cette question mois par mois. En revanche, il apparaît nettement que 60 à 80 % du CA annuel de toutes les entreprises est réalisé entre juin et septembre, et le problème de la rentabilité de l'activité durant les autres mois est clairement posé par plusieurs répondants.

Extrait de *verbatim*, réponse d'un commerçant (C6) : « Les visiteurs qui viennent dépenser leur argent dans mon magasin pendant 7 mois contribuent à ce que le magasin reste ouvert pendant les 5 autres mois. Ce qui fait que pendant 7 mois je gagne de l'argent et pendant 5 mois j'en perds. Donc j'accepte de perdre de l'argent à condition d'en gagner beaucoup plus en été. C'est pourquoi il faut faire très attention à l'histoire de la capacité de charge. »

Dans leur grande majorité, les répondants considèrent qu'il est plus agréable d'exercer leur activité durant les intersaisons (83 %) et 70 % jugent qu'il est difficile d'assurer une bonne qualité de service en juillet et en août (la fréquence des réponses la plus élevée concerne le début du mois d'août). Comme le montre la figure 4, ils sont une large majorité (70 %) à déclarer être d'accord avec la proposition d'élargir la période d'activité si la fréquentation le justifiait.

⁹ Question posée : « Sur une échelle de 1 à 5, à combien évaluez-vous l'impact économique du PNPC sur les activités de votre secteur ? »

¹⁰ Question posée : « Sur une échelle de 1 à 5, à combien évaluez-vous l'impact du Parc sur la restriction de la concurrence dans votre secteur d'activité ? »

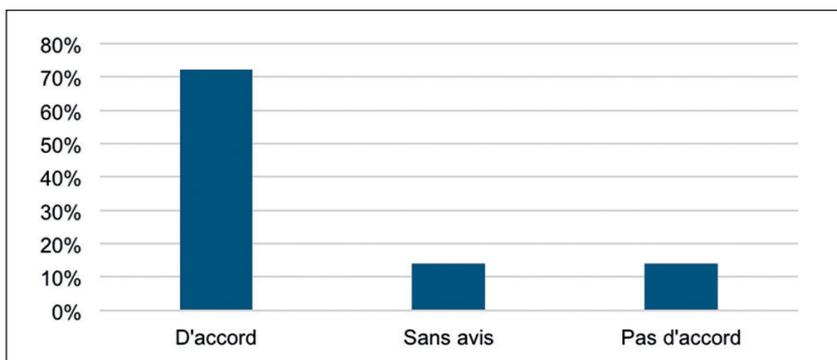


Figure 4. Élargir la période d'activité.

Le problème de la fréquentation reste toutefois posé, comme le signalent plusieurs répondants. Des actions promotionnelles plus intenses à l'échelle de la destination seraient souhaitables afin de stimuler la fréquentation en hiver. La création d'un forfait « hiver plus doux à Porquerolles » à 39 euros (comprenant la traversée en bateau, la location de vélo et un repas sur l'île) a d'ailleurs fait les preuves de son succès en période creuse.

Extrait de *verbatim*, réponse d'un hôtelier (H1) : « ça c'est la question qui m'énerve. Je veux bien élargir mon activité, qui ne veut pas gagner plus d'argent ? Je suis ouvert toute l'année, mais je ne travaille que 6 mois par an. Mais pour élargir nos activités, il faut mettre en place un forfait intéressant qui puisse attirer la clientèle. Selon moi, ce n'est pas une question de fréquentation, mais plutôt une question d'attractivité du territoire qui favorisera cette fréquentation. [...] On a d'ailleurs mis en place un forfait super attractif et en février on a presque travaillé comme si on était en mai. Ce forfait correspond à la demande d'une clientèle qui vient en février pas pour se baigner, mais plutôt pour admirer la nature. C'est une question d'attractivité. Il est donc question d'inventer aujourd'hui un produit touristique attractif pour les visiteurs. Si on mettait des vacances scolaires en novembre, on aurait plus de monde. Il faut commencer à raisonner par le début. On est sur un site balnéaire. »

Les relations perçues entre tourisme et développement local

Les 2/3 (67 %) des répondants pensent que le tourisme crée des emplois pour la population locale et qu'il contribue à améliorer les conditions de vie sur l'île. Les entreprises interrogées déclarent ainsi employer 70 îliens porquerollais et près de 200 Varois (permanents et saisonniers confondus). Par ailleurs, à la question : « Par quelles actions pensez-vous contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de la population locale ? », 94 % des répondants déclarent être impliqués

dans la vie locale, en particulier par le biais d'associations (39 %), par des dons aux associations et du sponsoring à des initiatives locales (22 %), par la création d'emplois locaux (17 %) et en restant ouverts toute l'année (14 %). Plusieurs sont impliqués dans l'organisation du festival de jazz local (Jazz à Porquerolles). Seulement 2 répondants considèrent n'avoir aucune contribution particulière à la qualité de vie de la population locale.

L'engagement des entreprises vis-à-vis du développement durable du territoire

À la question : « Si l'on devait choisir entre développement du tourisme et protection de l'environnement, que choisiriez-vous ? », 69 % des personnes interrogées répondent qu'il faut rechercher les deux simultanément, tandis que 28 % privilégieraient la protection de l'environnement et 3 % sont sans avis. Aucun répondant ne déclare choisir le développement du tourisme seul, ce qui manifeste une conscience aigüe des impacts environnementaux d'un tourisme non encadré. Plus de 80 % des répondants se disent d'ailleurs plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec la proposition suivante : « Nous devons développer un tourisme durable où le développement du tourisme est contrôlé », tandis que 11 % sont sans avis et 8 % en désaccord (Fig. 5).

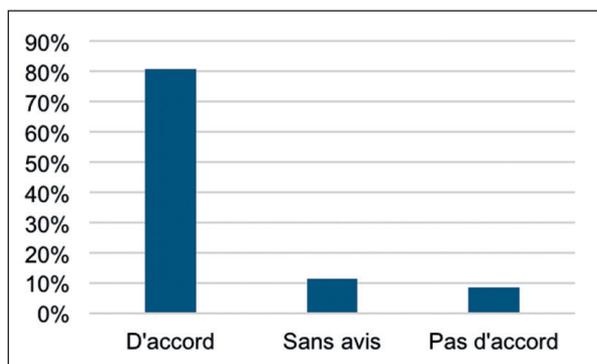


Figure 5. Faut-il contrôler le développement du tourisme ?

Ces résultats confirment les déclarations du Président du GESC, Maxime Prodromidès. Extrait de *verbatim* : « Et par rapport aux acteurs économiques, je suis toujours émerveillé de constater qu'ils ont tous à cœur le développement harmonieux de leur île. Surtout lors des ateliers d'élaboration de la Charte, j'ai apprécié leur extrême finesse, leur implication, leur degré de maturité dans les travaux. Ils ont la notion des équilibres. »

En revanche, comme cela est très fréquent dans les petites entreprises (Bon *et al.*, 2013 ; Van der Yeught, 2014b), les répondants évaluent leur propre impact environnemental comme moyen (42 %) ou faible, très faible, voire positif¹¹ (47 %) et ils ne sont que 11 % à le juger élevé (Fig.6).

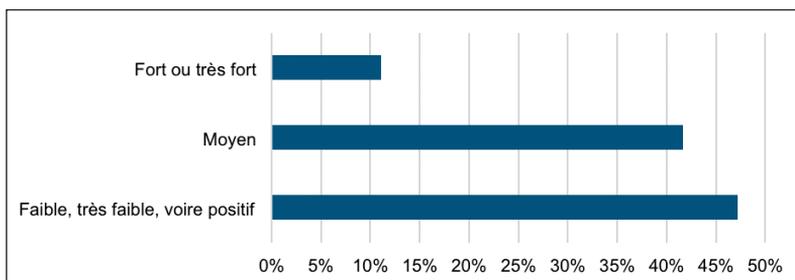


Figure 6. Impact environnemental de l'activité.

Malgré le sentiment d'avoir un impact environnemental modéré, les entreprises étudiées ont déjà quasiment toutes mis en place des actions concrètes afin de contribuer au DD de Porquerolles, manifestant ainsi leur sensibilité à cette problématique. Comme l'illustre la figure 7, elles sont, en effet, 92 % à s'efforcer de réduire leurs consommations d'énergie, 78 % leur consommation d'eau et 61 % les matières consommées ; 72 % trient leurs déchets et s'efforcent de les réduire ; 78 % assurent des formations à leurs employés ; 25 % achètent de préférence des produits locaux, bio ou écologiques et 14 % font des efforts concernant leurs infrastructures. En revanche, aucun répondant ne voit d'intérêt aux toilettes sèches.

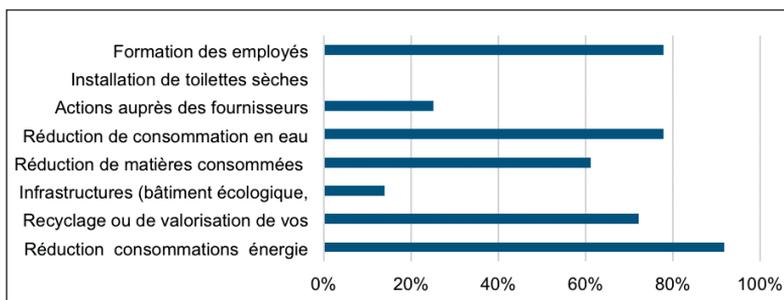


Figure 7. Actions déjà mises en place en faveur du développement durable.

Ces informations sont confirmées par la figure 8. En effet, à la question « Êtes-vous engagé dans une démarche de qualité et de développement durable ? », 89 % des personnes interrogées

¹¹ Les trois viticulteurs interrogés ont jugé leur impact environnemental très fortement positif, ce qui nous a conduits à intégrer cette réponse (non prévue à l'origine) lors du traitement des données.

répondent positivement, bien qu'elles ne soient que 22 % à formaliser cet engagement par un label (Fig. 9). En particulier, aucune entreprise ne disposait encore de la Marque Esprit parc national lors de l'enquête, mais ce label n'a été officiellement créé qu'en juillet 2015.

Extraits de *verbatim*, réponse de deux restaurateurs (R1) : « Oui, qualité tourisme et je voudrais avoir le label « Marque parc » parce que je voudrais le soutenir. Donc je vais le demander parce que je voudrais qu'on soit les premiers à pousser dans ce sens-là. » (R3) : « Non, parce qu'on ne sait pas du tout quelles sont les chartes, vers qui mener les démarches nécessaires pour l'avoir. Ce qui faciliterait la démarche, c'est que les agents du Parc viennent nous expliquer comment obtenir ce label. En fait on ne sait pas comment faire. »

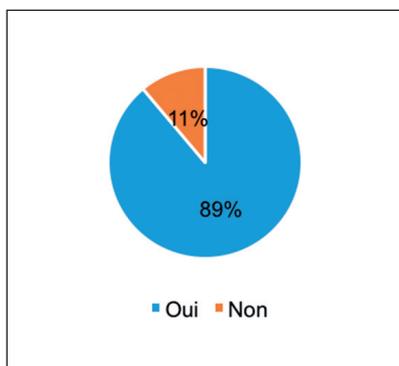


Figure 8. Démarche Qualité et DD.

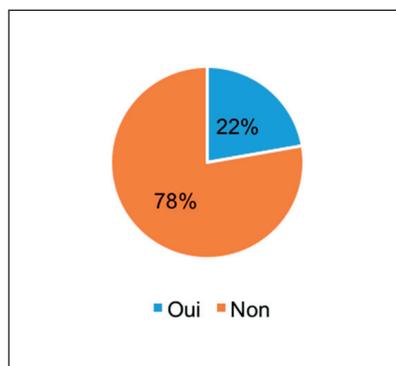


Figure 9. Détention d'un label DD/RSE.

Enfin, nous avons posé aux responsables interrogés la question suivante : « Quelles propositions feriez-vous aux autorités du Parc pour mieux gérer vos activités de façon durable ? » Les répondants réclament en premier lieu une vraie politique de tri sélectif et de gestion des déchets sur l'île, et certains demandent également une politique de compostage pour les déchets verts (44 %). Ils sont 20 % à souhaiter une aide plus importante de la part de la Mairie pour y parvenir. Un quart des répondants expriment le besoin d'être mieux informés sur les objectifs du Parc et davantage associés aux processus décisionnels. 8 % soulignent l'insuffisance de toilettes publiques bien entretenues sur l'île. 8 % demandent l'interdiction des véhicules thermiques. Enfin, plusieurs répondants regrettent qu'il ne soit pas possible d'installer des panneaux solaires dans le Parc national. Nous n'avons noté aucune réponse préconisant des mesures restrictives les jours de forte affluence ou de risque incendie.

Extraits de *verbatim*, réponses de commerçants (C1) : « Mieux gérer les déchets sur l'île. » (C2) : « Proposer au Parc de mettre en place un dispositif pour récupérer des fruits et légumes invendus pour le compostage. » (C6) : « Améliorer le tri, car on n'est pas bon. Mais cette démarche vient de la commune et non du Parc, recycler sur l'île les déchets verts. » (C8) : « La gestion des déchets est mal faite. Le Parc pourrait gérer les déchets en installant des poubelles discrètes avec des tableaux d'affichage en plusieurs langues. » (C14) : « Mieux gérer les déchets. La Mairie pourrait également aider le Parc à mettre en place un dispositif de tri. »

Réponse d'un hôtelier (H1) : « ça fait 15 ans que je demande qu'il n'y ait plus de véhicules thermiques et de sacs plastiques. Plus de véhicules thermiques et en premier cette interdiction doit être faite au Parc. Nous (les commerçants), on est tous aux véhicules électriques depuis 15 ans. Mettre en place un tri sélectif efficace, autoriser les panneaux solaires, supprimer les toilettes sèches (car il n'y en a que deux qui sont mal entretenues) dans les espaces boisés et mettre de vraies toilettes. C'est une horreur. Vous êtes allé vous balader en juillet ou en août ? C'est une horreur. Je leur dis tout le temps. Si on l'écrit, ça changera peut-être quelque chose... »

Réponse d'un restaurateur (R13) : « Le PNPC devrait communiquer avec les habitants, il ne doit pas restreindre la fréquentation, éviter de rouler avec des véhicules à essence, communiquer davantage sur les objectifs. »

Réponse d'un loueur de vélos (V4) : « Travailler ensemble, collaborer beaucoup plus, privilégier le dialogue. »

Discussion et conclusions

Cette recherche a porté sur une partie prenante essentielle pourtant rarement étudiée dans la littérature sur la CCT : les entreprises touristiques. Elle conduit à des résultats éclairants quant à leur contribution potentielle à la maîtrise de la CCT de Porquerolles et au caractère du Parc. Au plan théorique, elle confirme, illustre et précise certains enseignements de la littérature sur la responsabilité sociétale des petites entreprises. Ce faisant, elle enrichit la recherche sur la CCT. Elle ouvre également sur des perspectives stimulantes concernant l'organisation d'un écosystème d'affaires centré sur le développement d'un tourisme durable sur l'île de Porquerolles.

Les enseignements du projet Captfiles pour le management de la destination

Une connaissance satisfaisante du PNPC qui pourrait être améliorée

L'étude met en évidence une connaissance satisfaisante des responsables interrogés quant aux délimitations du Parc, et plus particulièrement, de son cœur de parc porquerollais (83 %). De même, grâce à l'ambitieux dispositif de gouvernance participative déployé lors de l'élaboration de la Charte, 86 % des répondants déclarent être bien informés à ce sujet et expriment leur reconnaissance à la Direction du Parc pour les avoir ainsi associés. En revanche, ils sont moins nombreux à considérer être informés sur les réglementations en vigueur dans le Parc : 58 % contre 36 % qui répondent par la négative.

Une communication qui circule bien pour les responsables d'entreprises impliqués dans les instances de gouvernance du Parc, mais de façon beaucoup plus aléatoire pour les autres.

Plus largement, la communication du Parc mériterait d'être consolidée vis-à-vis des acteurs économiques qui ne participent pas aux instances de gouvernance du Parc. L'étude souligne, en effet, le sentiment (largement partagé par les répondants) d'une information insuffisante, en particulier sur les objectifs poursuivis par le Parc. Le « bouche-à-oreille » représente actuellement la forme privilégiée d'information avec 89 % des réponses, ce qui confirme une défaillance en ce domaine. Une politique informative à visée pédagogique pourrait aussi être engagée par le Parc afin de convaincre les acteurs économiques sur la nécessité de maîtriser les flux touristiques, au moins certains jours de l'année. Toutes les personnes que nous avons interrogées ont conscience d'une sur-fréquentation concentrée sur quelques jours, prioritairement fin juillet-début août, même si leurs réponses à ce sujet sont parfois ambiguës en raison de craintes perceptibles face à d'éventuelles mesures restrictives de la fréquentation touristique (voir ci-dessous).

Une perception du caractère du Parc très centrée sur l'environnement, beaucoup moins sur la culture

Les répondants ont une perception du caractère du Parc principalement centrée sur les aspects environnementaux. En revanche, la dimension culturelle, pourtant essentielle dans la perspective du développement touristique durable d'une destination est faiblement prise en compte (Van der Yeught, 2014a). En particulier, les éléments immatériels du patrimoine culturel tels que la gastronomie, les savoir-faire locaux, les traditions, les fêtes, etc., ne sont pas associés par les répondants au caractère du Parc. Pourtant, l'analyse des entretiens indique une sensibilité à ces aspects. En effet, à la question : « à quelles pratiques vous identifiez-vous à la culture ? », nous obtenons 13 références à la gastronomie et aux produits du terroir (dont six références explicites au vin et au poisson frais) et 3 références à la découverte du milieu. Or, nos recherches antérieures réalisées dans le Parc national des

Cinque Terre (Ligurie, Italie) ont montré que la dimension culturelle peut offrir d'importants leviers de développement stratégique et durable pour une destination (Van der Yeught, 2009, 2014a). D'une part, les éléments matériels et immatériels du patrimoine culturel sont fortement attractifs au plan touristique. D'autre part, ils peuvent également constituer un levier stratégique majeur quand les valeurs de la communauté locale sont institutionnalisées dans la structure de gouvernance de la destination et prises en compte dans ses orientations stratégiques. Ainsi, dans le cas du Parc national des Cinque Terre, un socle de valeurs partagées, institutionnalisées dans la gouvernance du parc, nourrit un sentiment identitaire qui favorise la mobilisation de toutes les parties prenantes autour du projet collectif de développement territorial. En l'occurrence, l'histoire de l'île de Porquerolles, les valeurs véhiculées par ses habitants et les activités des nombreuses associations qui y travaillent pourraient faire l'objet d'une réflexion collective donnant lieu à un socle identitaire fédérateur. L'élaboration d'une charte du tourisme durable, à partir d'un processus participatif associant les différentes parties prenantes, pourrait constituer une première étape en ce sens et ouvrir sur un projet fédérateur de développement touristique durable à l'échelle de Porquerolles.

Un intérêt économique du Parc à nuancer

Si un nombre élevé de répondants jugent le Parc utile pour leur activité (72 %), l'intérêt économique de ce dernier mérite selon eux d'être nuancé. C'est principalement par son action en faveur de l'environnement naturel et par les aménagements effectués dans l'île que le Parc est présumé contribuer à l'attractivité touristique de Porquerolles. L'effet sur l'activité économique est donc considéré comme indirect. De même, la situation géographique des entreprises au sein d'un parc national n'est pas perçue comme génératrice d'avantages économiques particuliers. Il y a là un résultat contre-intuitif qu'il convient de souligner : les acteurs économiques ne perçoivent pas leur localisation dans un parc national comme une source d'avantage concurrentiel soutenable, au sens stratégique du terme, car ils ont pleinement conscience de leur vulnérabilité économique, y compris en étant situés là. Ils ont toujours à l'esprit les menaces potentielles que représentent les autres entreprises ou destinations touristiques, et ils n'interprètent pas leur position géographique comme une rente de situation.

Une attractivité de l'île à développer hors pics saisonniers

Très attractive et facilement accessible en période estivale, l'île de Porquerolles souffre d'une fréquentation excessive en cœur d'été, peu compatible avec une bonne qualité de service. Une large majorité des répondants (70 %) serait par conséquent favorable à élargir la période

d'activité si la fréquentation le justifiait. Cela suppose de développer des actions promotionnelles afin d'attirer la clientèle hors saison. L'expérience réussie du forfait « hiver plus doux à Porquerolles » milite en ce sens. Ce constat pose en réalité un problème plus large : celui de l'organisation du management du tourisme à Porquerolles. Il faudrait, en effet, un acteur en capacité de créer des offres touristiques attractives hors période estivale, de coordonner les acteurs individuels dans cette perspective, puis de promouvoir ces offres auprès des segments cibles suivant une stratégie marketing élaborée à l'échelle de la destination. Il faudrait donc une véritable DMO (Destination Management Organisation) comme la désignent les Anglo-saxons, chargée de rechercher simultanément la compétitivité et la durabilité de la destination, et de faire du tourisme un secteur de pointe (Ritchie et Crouch, 2003).

Une opposition notable à des mesures restrictives de la fréquentation touristique

Bien qu'ils soient plus de 80 % à admettre l'intérêt de « développer un tourisme durable où le développement du tourisme est contrôlé », aucun répondant ne propose de limiter la fréquentation touristique, et quelques-uns expriment clairement leur méfiance, voire leur opposition, à ce type de mesure. Nous retrouvons là un résultat déjà mis en évidence par Vlès et Clarimont (2017) à l'issue d'une étude réalisée auprès des visiteurs et des opérateurs économiques de six sites naturels exceptionnels. Par souci de clarté, précisons que notre questionnaire ne comportait pas de question spécifique sur ce thème, car lors de nos échanges avec les représentants du PNPC, nous avons perçu d'importants risques de crispation sur ce sujet. Aucune mesure concrète de restriction de la fréquentation touristique n'étant, par ailleurs, à l'ordre du jour, nous n'avons pas souhaité poser de question sur ce sujet afin de ne pas braquer inutilement les personnes interrogées. À l'issue de la recherche, nous observons toutefois que la plupart des répondants reconnaissent spontanément des phénomènes de congestion qui, selon eux, sont principalement induits par les excursionnistes venant sur l'île à la journée, pendant une période relativement limitée fin juillet-début août. L'étude effectuée sur Porquerolles révèle donc une réelle prise de conscience de la part des acteurs économiques sur les risques liés à une sur-fréquentation touristique de l'île, qui ne se traduit pas pour autant par une plus grande acceptation de mesures restrictives. Une piste de recherche future pourrait consister à examiner si et comment une politique informative appropriée et des négociations plus ciblées avec certains acteurs économiques permettraient de parvenir à des solutions concertées afin d'éviter les pics de saturation en cœur d'été.

Les enseignements du projet Captîles au plan théorique

Des entreprises soucieuses de leurs impacts qui développent des pratiques responsables

Les entreprises étudiées confirment et illustrent certains enseignements de la littérature sur la responsabilité sociétale des petites entreprises (Bon *et al.*, 2013 ; Van der Yeught, 2014b). En particulier, les répondants se déclarent soucieux de leurs impacts environnementaux, sociaux et sociétaux (la plupart les minimisent d'ailleurs puisque 11 % seulement jugent ces impacts élevés) ; ils développent des pratiques responsables (réduction des consommations en énergie, eau, autres matières premières, tri sélectif, achats de produits locaux, bio ou écologiques, formation du personnel) ; et aucun ne privilégierait le développement économique au détriment de l'environnement naturel. En revanche, très peu d'entreprises formalisent ces engagements par un label et aucune ne détient la marque « Esprit parc national »¹². Or, les labels en tourisme durable détenus pas les entreprises locales peuvent être retenus parmi les indicateurs de la CCT (Coccosis *et al.*, 2001). Ils constituent une preuve crédible d'engagement responsable dans la mesure où ils apportent, via une certification, la garantie d'une tierce partie accréditée. Lors des entretiens, plusieurs répondants ont exprimé le besoin d'être aidés pour pouvoir progresser. Ils sont sensibles à la problématique de la durabilité, ils souhaitent contribuer au DD de leur île, mais ils ne savent pas toujours comment s'y prendre pour y parvenir.

L'étude réalisée sur Porquerolles montre ainsi que les entreprises touristiques, peu enclines à accepter des mesures restrictives imposées en externe (Vlès et Clarimont, 2017), sont beaucoup plus volontaires lorsqu'il s'agit de s'engager dans des processus individuels ou collectifs d'amélioration continue en faveur du DD. Une telle approche des entreprises, centrée sur les processus d'amélioration continue en développement touristique durable, n'a pas encore été envisagée dans la littérature sur la CCT qui a tendance à réduire les acteurs économiques à quelques indicateurs clés (révélateurs d'un état et non de processus) (Coccosis *et al.*, 2001). Nous voyons là un résultat, encourageant pour la suite, qui contribue également à enrichir la recherche sur la CCT. Nos recherches antérieures (dont un programme réalisé dans le Parc national des Cinque Terre) montrent qu'il est possible de déployer des dispositifs d'accompagnement faisant rapidement la preuve de leur efficacité. Un acteur pivot assurant l'interface entre les différentes parties prenantes est alors nécessaire. Il peut être intégré au système de gouvernance du parc comme a choisi de le faire le Parc national des Cinque Terre en développant un dispositif ambitieux de DMO ainsi qu'un label « maison »

¹² Pour plus de précisions à ce sujet, voir le site : <http://www.espritparcnational.com>

de tourisme durable, le label de certification environnementale *Marchio di Qualità Ambientale*¹³. Créé en 2001, ce label s'est progressivement imposé sur le territoire et 90 % des opérateurs touristiques le détenaient en 2010 (Van der Yeught, 2014a). L'acteur pivot peut aussi rester extérieur via le recours à des experts, consultants, scientifiques ou associations à but non lucratif, mandatés en ce sens (Van der Yeught, 2016, 2017). Cette formule, plus souple, peut être envisagée à court terme en attendant de structurer une DMO efficace, ou de façon ponctuelle, en complément d'un dispositif de DMO intégré. En revanche, il n'est pas recommandé de l'employer durablement comme substitut d'une DMO. Il y a là une piste de recherche future à envisager concernant plus précisément la gouvernance de la destination touristique. Il faudrait étudier, dans ce cadre, comment organiser l'accompagnement des acteurs économiques afin de les aider à intensifier et valoriser leurs efforts en faveur du DD. Si l'on garde à l'esprit que le village (avec toutes les activités économiques) n'a intégré l'aire d'adhésion du PNPC que depuis 2016, cette recherche ouvre ainsi sur des perspectives stimulantes pour la suite.

Vers un écosystème d'affaires innovant en tourisme durable sur l'île de Porquerolles ?

Plus largement, nous voyons la création d'un écosystème d'affaires innovant en tourisme durable comme un prolongement possible de la recherche menée sur Porquerolles. En effet, l'approche processuelle indiquée précédemment, coordonnée par un acteur pivot, pourrait aussi englober des objectifs plus ambitieux relevant de la dynamique des écosystèmes d'affaires tels que la coordination des acteurs économiques, la stimulation des apprentissages individuels et collectifs, la création d'un capital relationnel tout au long d'une chaîne de valeur touristique élargie à l'échelle du territoire, ou encore l'insémination de capacités d'innovation responsable au sein de l'écosystème (Van der Yeught, 2017).

Une analyse en termes d'écosystème d'affaires innovant nous paraît particulièrement pertinente et féconde dans le contexte des Îles d'Or et nous l'introduisons ici comme une piste de recherche ultérieure à développer. On doit à James F. Moore, l'utilisation du terme « écosystème » appliqué au monde des entreprises et des affaires, dans le but de suivre les processus de coévolution et de coopération¹⁴ générateurs d'innovation (Moore, 1993). Partant de l'idée de Bateson que les processus de coévolution affectent aussi bien les systèmes

¹³ Il s'agit d'un label conçu spécifiquement pour les structures réceptives et les restaurants situés dans l'enceinte de l'aire protégée. Il est accessible gratuitement sur la base du volontariat et peut ensuite servir de tremplin pour des certifications plus exigeantes telles que l'écolabel européen ou encore l'ISO 14001.

¹⁴ La coopération caractérise des relations fondées à la fois sur la compétition et sur la coopération, comme cela se produit dans la plupart des clusters et des districts.

naturels que sociaux, Moore (1993) en conclut que l'écologie peut livrer des enseignements dans un contexte managérial (Kœnig, 2012). Un écosystème se caractérise par deux types d'interactions (pertinentes dans le contexte de notre recherche) : entre acteurs économiques, d'une part, et entre ces acteurs et le territoire, d'autre part. Résumant les écrits de Moore (1993, 1996, 2006), Kœnig (2012, p. 211) définit l'écosystème d'affaires de la façon suivante : « managé par un ou plusieurs leaders, l'écosystème est un projet à la fois délibéré et co-évolutif qui conduit à un alignement des acteurs créateurs de valeur au travers d'un processus d'innovation collectif. Gouverné de façon démocratique, à la fois compétitif et coopératif, c'est un agencement modulaire de firmes partageant une communauté de destin. » Comme le précise la définition, les écosystèmes d'affaires se caractérisent par la poursuite d'un projet commun qui peut être porté par un acteur leader ; lorsque ce dernier fait défaut, l'hétérogénéité des acteurs peut générer des conflits dans la définition et la conduite du projet commun.

La recherche effectuée sur l'île de Porquerolles met en évidence certains signes révélateurs d'un écosystème d'affaires émergent en tourisme durable, sans pour autant qu'une entreprise leader se démarque. Les responsables interrogés sont conscients des impacts négatifs de leurs activités et ils s'efforcent de les réduire en faisant évoluer leurs pratiques professionnelles. Ils pointent toutefois différentes limites tant organisationnelles qu'à l'échelle de la destination qui entravent le développement durable de cette dernière. Bien qu'ils partagent aujourd'hui une « communauté de destin » au sens de Kœnig (2012), l'absence de leader ou d'acteur pivot ne leur permet pas de coordonner efficacement leurs efforts et ralentit la capacité de l'île à devenir une destination durable. Les acteurs économiques expriment ainsi le besoin d'être accompagnés pour progresser, puis pour formaliser et valoriser leurs avancées. Dit autrement, la structuration d'un véritable écosystème d'affaires en tourisme durable sur Porquerolles doit encore passer par la mise en place d'une organisation capable d'assurer différentes tâches relevant du management de la destination (une DMO, comme vu précédemment). Dans le cadre de cette organisation, un acteur pivot pourrait se charger d'accompagner les processus de coévolution au sein de l'écosystème grâce, en particulier, au développement de nouvelles compétences interorganisationnelles, également appelées « compétences écosystémiques » (Loilier et Malherbe, 2012). Cette réflexion pourra être poursuivie par un programme de recherche approprié, accordant une place importante à l'évolution des processus organisationnels et des relations interorganisationnelles au sein de l'écosystème porquerollais.

Comme nous avons pu le voir tout au long de cette discussion, la recherche effectuée sur Porquerolles soulève de nouvelles questions et ouvre sur des perspectives stimulantes afin de poursuivre le travail réalisé jusqu'à présent.

Remerciements.

À l'Université de Toulon et à la métropole Toulon-Provence-Méditerranée pour les financements accordés

Au Parc national de Port-Cros pour son soutien logistique

Au Pôle Mer Environnement et Développement Durable (MEDD) de l'Université de Toulon pour le montage et le suivi de ce projet de recherche

À Abdel Gaffar Mama Sirou, étudiant de Master 2 en Sciences du management à l'IAE de Toulon pour la collecte des données réalisée durant son stage

À Michel Van der Yeught, Professeur des Universités à Aix-Marseille Université, pour les traductions en anglais

Aux deux évaluateurs et à Charles-François Boudouresque pour leurs remarques constructives.

Références

ALLDREDGE R.B., 1972.- *Some capacity theory for parks and recreation areas*. USDA National Park service, Washington: 23 p.

BARCELO A., BOUDOURESQUE C.F., 2012. Rôle de la recherche dans un parc national : 50 ans de recherche dans le Parc national de Port-Cros. *Bull. Soc. Zool. Fr.*, 137 (1-4) : 11-24.

BENSAHEL L., DONSIMONI M., 1999.- *Le Tourisme, facteur de développement local*. Presses Universitaires de Grenoble Publ.

BERGÈRE H., LE BERRE S., 2011.- Définition et étalonnage d'un système d'évaluation de la capacité de charge de l'île de Port-Cros (Hyères, France). *Sci. Rep. Port-Cros Natl. Park*, 25 : 81-104.

BERGÈRE H., LE BERRE S., 2013.- Comment évaluer la capacité de charge de son territoire ? Jusqu'où un territoire peut-il accueillir des visiteurs ? *Espaces naturels*, 41 : 47-48.

BON V., LACROUX A., TELLER P., VAN DER YEUGHT C., 2013.- Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question. *Rev. Rech. Sci. Gestion*, 96 : 178-197.

BRÉCARD D., DE LUIGI C., 2016.- Fréquentation touristique de Port-Cros et Porquerolles : les enseignements de la base de données Bountiles. *Sci. Rep. Port-Cros Natl. Park*, 30 : 65-94.

BUTLER R.W., 1980.- The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24 (1): 5-12.

CAIRE G., ROULLET-CAIRE M., 2001.- Le tourisme peut-il être un élément de développement durable ? *Actes du Forum du Développement durable*, Poitiers.

CANESTRELLI E., COSTA P., 1991.- Tourist carrying capacity: a fuzzy approach. *Ann. Tourism Res.*, 18: 295-311.

CHARTRE DU PARC NATIONAL DE PORT-CROS, 2015. - Charte adoptée le 30-12-2015 par décret 2015-1824 publié au JO du 31-12-2015. <www.parcnationaux.fr/fr/download/file/ffd/564>

- COCCOSSIS H., MEXA A., 2004.- Tourism carrying capacity: future issues and policy considerations. in Coccoassis H., Mexa A. (éds), *The challenge of Tourism Carrying Capacity assessment: theory and practice*. Ashgate Publishing, Aldershot : 277-288.
- COCCOSSIS H., MEXA A., COLLOVINI A., PARPAIRIS A., KONSTANDOGLU M., 2001.- Defining, measuring and evaluating carrying capacity in European tourism destinations. Final report. Athens: 46 p.
- DIEDRICH A., BALAGUER HUGUET P., TINTORÉ SUBIRANA J., 2011.- Methodology for applying the Limits of Acceptable Change process to the management of recreational boating in the Balearic Islands, Spain. *Ocean Coast. Manage.*, 54 : 341-351.
- FLAGESTAD A., HOPE C.A., 2001.- Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22: 445-461.
- GÉRARDIN N., 2013.- Le « caractère » du Parc national de Port-Cros. Exprimer l'enchantement avec les mots du Dalloz. *Sci. Rep. Port-Cros Natl. Park*, 27 : 475-483.
- GONZÁLEZ-GUERRERO G., OLIVARES ROBLES A. K., VALDEZ PÉREZ M. E, MORALES IBARRA R., CASTAÑEDA MARTÍNEZ T., 2015.- The application of the Tourist Carrying Capacity technique and its critical analysis for tourism planning. *Tour. Plann. Dev.*, 13 (1) : 72-87.
- HOERNER J.-M., 2008. Contribution à la science du tourisme. *Téoros*, 27 (1), consulté en ligne <<http://teoros.revues.org/355>>.
- KCENIG G., 2012.- Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *Revue M@n@gement*, 15 (2) : 208-224.
- LE BERRE S., BRIGAND L., LE CORRE N., PEUZIAT I., 2013.- L'apport du Parc national de Port-Cros à la réflexion sur les usages récréatifs et leurs suivis dans les aires protégées : les observatoires Bountiles Port-Cros et Porquerolles. *Sci. Rep. Port-Cros Natl. Park*, 27 : 325-353.
- LE BERRE S., BRIGAND L., MORIO A., 2010.- Bountiles. Un outil pour une meilleure gestion de la fréquentation. *Espaces*, 278 : 17-21.
- LEE K.F., 2001.- Sustainable tourism destinations: the importance of cleaner production. *J. Clean. Prod.*, 9 (4) : 313-323.
- LOILIER T., MALHERBE M., 2012.- Le développement des compétences écosystémiques. Le cas de l'ESA émergent des services mobiles sans contact. *Rev. Fr. Gestion*, 3 (222) : 89-105.
- LURET W., 1996.- *L'Homme de Porquerolles*. Lattès publ., Paris.
- MAURER C., 2010.- À Port-Cros, l'observatoire Bountiles est aussi un outil de concertation. *Espaces*, 278 : 21-24.
- McCOOL S.F., 1996.- Limits of Acceptable Change: a framework for managing national protected areas: experiences from the United States. In: *Workshop on management in marine parks*, August 13-14, Kuala Lumpur, Malaysia, 15 p.
- MOORE J.F., 1993.- Predators and preys: a new ecology of competition. *Harvard Bus. Rev.*, 71 (3): 75-86.
- MOORE J.F., 1996.- *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. HarperBusiness, New York.
- MOORE J.F., 2006.- Business ecosystems and the view of the firm. *Antitrust Bull.*, 51 (1) : 31-75.

- O'REILLY A.M., 1986.- Tourism carrying capacity. Concept and issues. *Tourism Management*, December: 254-258.
- RAVIX J.-L., 2004.- L'éthique du tourisme. In Durand H., Spindler J. (éds.), *Le tourisme au xxi^e siècle*, L'Harmattan publ., Paris : 445-463.
- RITCHIE B.J.R., CROUCH G.I., 1999.- Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *J. Bus. Res.*, 44: 137-152.
- RITCHIE B.J.R., CROUCH G.I., 2000.- The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21 (1) : 1-7.
- RITCHIE B.J.R., CROUCH G.I., 2003.- *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Cabi Publishing, Wallingford (Oxford).
- UNESCO, 2003.- *Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel*, <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001325/132540f.pdf>
- VAN DER YEUGHT C., 2009.- La gouvernance du développement durable dans une destination touristique : le cas des Cinq Terres (Italie). *Rev. Organ. Resp.*, 4 (2) : 72-84.
- VAN DER YEUGHT C., 2012.- Construire des compétences centrales « tourisme durable » dans les destinations touristiques. *Rev. Fr. Gestion*, 38 (222) : 13-34.
- VAN DER YEUGHT C., 2014a.- Le capital culturel immatériel : quelle contribution au succès stratégique et durable des destinations touristiques ? Le cas des Cinq Terres (Italie). Chapitre 2, in Clergeau C., Spindler J. (éds.), *L'immatériel touristique*, L'Harmattan publ. : 59-89.
- VAN DER YEUGHT C., 2014b.- Responsabilité sociétale et aptitude à l'innovation durable des petites organisations. *Rev. Organ. Resp.*, 9 (2) : 21-45.
- VAN DER YEUGHT C., 2016.- Construire une chaîne de valeur « tourisme durable » sur un territoire : une approche par la Théorie de l'Acteur-Réseau. *Management Avenir*, 2 (84) : 159-177.
- VAN DER YEUGHT C., 2017.- Comment un intermédiaire en tourisme durable insémine des capacités dynamiques d'innovation responsable chez ses bénéficiaires. *Rev. Manage. Avenir*, 1 (91) : 141-161.
- VLÈS V., CLARIMONT S., 2017).- Impacts des mesures de préservation des sites naturels exceptionnels : rapport final de recherche. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01500485v1>.