

## L'innovation dans le tourisme, logiques, modèles et trajectoires

**Nourreddine Chiadmi**  
Business School of Tourism  
Sup de Co La Rochelle  
nchiadmi@gmail.com

**Camal Gallouj**  
IAE de Brest  
Université de Bretagne Occidentale  
[Camal@Gallouj.com](mailto:Camal@Gallouj.com)  
Camal.Gallouj@univ-brest.fr

**Céline Le Corroller**  
Université Aix Marseille III  
[c.lecorroller@wanadoo.fr](mailto:c.lecorroller@wanadoo.fr)

**Résumé :** Dans ce papier, nous cherchons à mettre en évidence les spécificités de la prestation touristique en tant que prestation complexe de type « package ». Ces spécificités ont des incidences importantes en matière d'innovation, que ce soit en termes de formes possibles ou encore de modèles d'organisation. Nous proposons un cadre d'analyse des différentes formes en question et mettons en évidence cinq modèles génériques d'organisation que nous analysons en détail.

**Abstract :** In this paper, we try and put forward the peculiarities of tourism as a complex service package. The observed peculiarities have important consequences on innovation, both in terms of possible forms and organizing models. We develop an analytical framework of the different innovation forms and put forward five generic models of organising innovation which are more deeply analysed.

## L'innovation dans le tourisme, logiques, modèles et trajectoires

Nombre de travaux, dont les nôtres, ont mis en évidence le faible intérêt relatif, tant des milieux académiques que professionnels, pour l'analyse de la relation services-innovation. Cette situation se double d'une sous-estimation importante de l'apport de ces mêmes services à l'innovation ; sous-estimation dont les raisons sont maintenant bien connues : (i) une inadaptation de nos appareils méthodologiques et conceptuels, qui ont été développés dans un cadre industriel et qui restent donc focalisés sur les seules innovations technologiques et (ii) un certain nombre de spécificités réelles ou supposées des services (immatérialité, interactivité...).

Or, ces difficultés générales se trouvent amplifiées dans le cas de certains services et en particulier dans celui des services de tourisme. Ces derniers sont en effet des services complexes de nature architecture, qui reposent sur l'association d'un nombre variable de services élémentaires. Autrement dit, ce sont des services caractérisés, plus que d'autres, par une diversité de service, une diversité des acteurs, une diversité des relations de service ou encore des régimes d'appropriation. La nature même de ces services architecturaux pose ainsi la question de la frontière du produit qui peut être à la fois poreuse et mouvante et qui relève essentiellement d'une convention.

Dans cette communication,<sup>1</sup> nous souhaitons, dans un premier temps mettre en évidence les spécificités du tourisme en tant que prestation de service complexe. Dans un deuxième temps, nous proposons de revenir sur les différentes formes d'innovation dans le tourisme en nous appuyant sur le cadre ADS (Assimilation, Différenciation, Synthèse) tel qu'il a été proposé et développé par Djellal et Gallouj (2009). Enfin, dans un troisième temps, nous nous intéressons aux différents modèles d'innovation dans l'industrie touristique. Nous repérons ainsi au total cinq modèles spécifiques : un modèle industriel (ou fordiste) et néo-industriel, un modèle professionnel, un modèle managérial, un modèle entrepreneurial et un modèle artisanal. Nous analysons en détail ces différents modèles en revenant sur leurs caractéristiques, les acteurs concernés et les logiques sous-jacentes.

### 1. Le tourisme : un service architectural de nature complexe

Le produit ou la prestation touristique présente la caractéristique d'être un produit ou une prestation de grande complexité. Il s'agit en effet, selon la terminologie des économistes, d'un bien composite ; autrement dit d'une combinaison de « produits » entrant dans la composition d'un produit plus élaboré. Déjà dans les années 70, Rugg, en s'appuyant sur les travaux de Lancaster avait mis en évidence la complexité du produit touristique liée en grande partie à sa nature combinatoire. Cette nature combinatoire se révèle ainsi à deux niveaux (cf. Caccomo et Solonandrasana, 2006) :

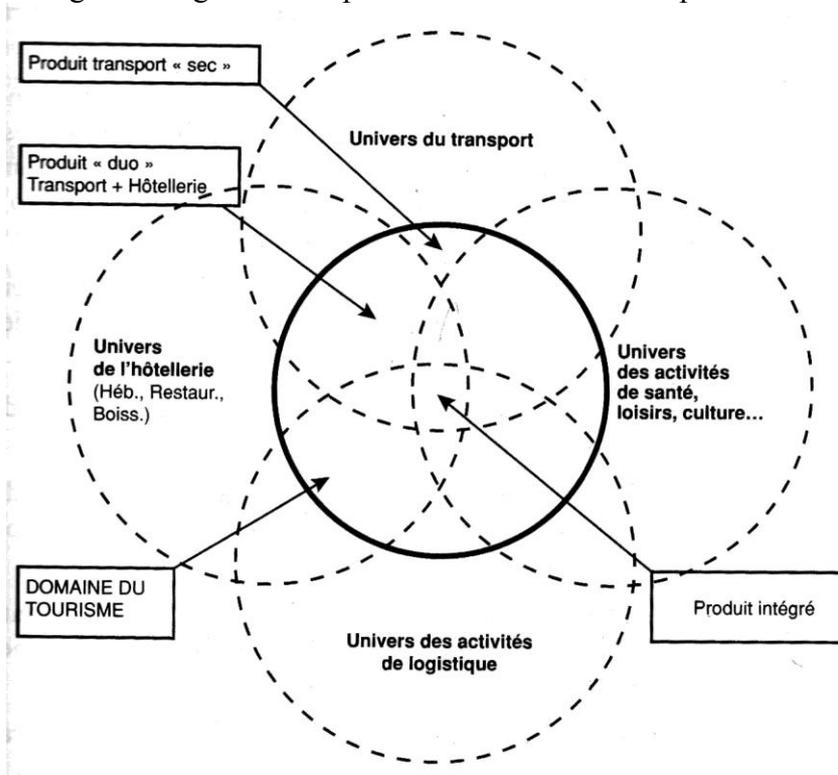
- le produit touristique est un bien mixte en ce sens qu'il combine des biens et des services privés avec des biens et des services publics (patrimoines et espaces naturels, infrastructures...)
- le produit touristique est un package qui se présente comme une séquence de produits et services marchands (réservation, transport, hébergement, restauration, visites...).

---

<sup>1</sup> Cette communication s'appuie sur une large revue de la littérature, une vingtaine d'entretiens auprès de professionnels du tourisme ainsi que sur sept monographies d'entreprises du tourisme.

Lozato Giotart et Balfet (2007, p. 71) cherchent à mettre en évidence la complexité du produit touristique en proposant une approche qu'ils qualifient d'intégrée (cf. figure 1). Cette dernière permet par exemple de distinguer d'un côté, ce que les professionnels appellent un produit « sec » (achat d'un seul composant : billet d'avion par exemple) et de l'autre ce que ces mêmes professionnels qualifient de produit totalement intégré (croisière par exemple), en passant par des produits dits « duo » (transport plus hôtellerie par exemple).

Figure 1 : Degré d'intégration des prestations constituant un produit touristique



Source : Lozato-Giotart J.P. et Balfet M. (2007, p. 73).

Les économistes des services ont mis en avant la notion de compack (« complex package ») ou encore de services architecturaux pour appréhender les services complexes comme le tourisme. Les services architecturaux peuvent ainsi être définis « comme l'offre articulée ou intégrée (selon différentes modalités) d'un assemblage de services divers et en nombre variable, assemblage qui accède à une visibilité institutionnelle de sorte qu'il ne se réduit pas à la somme de ses composantes » (Djellal et Gallouj, 2005, p. 1976).

La complexité du produit touristique se reflète également dans la remarquable diversité des intervenants sur le marché. On peut ainsi, à la suite de Fraenkel et Iunius (2008) mettre en évidence (en dehors du consommateur acteur de l'expérience touristique) quatre grands segments partie prenante de la chaîne touristique : les vendeurs du produit, les facilitateurs de l'achat, les fournisseurs de service touristique et enfin les ressources de support. Ces quatre segments se décomposent eux-mêmes en de multiples acteurs indépendants (cf. tableau 1). Dans tous les cas, il ressort clairement que la plupart des produits touristiques ne sont pas intégrés (ni verticalement, ni horizontalement) dans une organisation unique. Ils sont le plus souvent le résultat d'ententes (souvent très peu formalisées) entre une multitude d'acteurs dont les intérêts peuvent parfois être divergents, voire même conflictuels.

Tableau 1 : La diversité des acteurs de la « chaîne » touristique

<b>Acteurs</b>	<b>Caractéristiques</b>
<b>Les vendeurs de voyages</b>	
Agents de voyage	Détaillants qui vendent directement au public concerné les produits services élaborés par des tiers
Tours opérateurs (TO)	Ce sont des assembleurs des différents éléments d'un voyage Ils ont en charge la sélection, l'achat et la combinaison-intégration de produits-services divers (vol, hébergement, transport local...)
Consolidateurs	Entreprises qui achètent en gros des billets aux compagnies aériennes et qui les revendent soit directement au client final soit aux agences
ERSP (Electronic Reservation Service Providers) ou agences de voyages électroniques	Structures en plein développement qui fournissent la réservation en ligne. On peut distinguer jusqu'à six catégories spécifiques.
<b>Les facilitateurs de l'achat de voyage</b>	
Systèmes de réservation qu'ils soient centraux ou internes	Ils ont en charge le développement et la commercialisation de l'outil technique permettant aux agences de voyage d'accéder au travers d'une même interface aux stocks et aux tarifs des différents vols mutualisés et de réserver directement sans passer par les producteurs. L'essentiel du marché est contrôlé par quatre principaux acteurs (Sabre, Amadeus, Galileo, Worldplan)
<b>Fournisseurs de services touristiques</b>	
Hôtels et centres de vacance et Parahôtellerie	Très grande diversité de l'offre (motels, hôtels économiques, hôtels moyen et haut de gamme, hôtels de luxe, centre de vacance...). Au-delà, toutes les formes d'hébergement proposées aux touristes (bed and breakfast, gîtes ruraux, habitats collectifs, hébergement dans des établissements privés, time sharing...) sont également concernées
Services de transport	Les acteurs sont là encore d'une extrême diversité : lignes de croisières, compagnies aériennes charter, opérateurs de bus, compagnies de chemin de fer, opérateurs de ferries...
Services annexes	Aéroports, services de location de voiture, assurances de voyage,
<b>Ressources de support</b>	
Associations professionnelles	Elles fournissent le cadre opérationnel aux vendeurs de voyages... Elles édictent des normes, des codes déontologiques...
Autorités touristiques	A vocation nationale, régionale ou locale Evaluation et certification des prestataires et prestations, contrôle du secteur... Promotion des espaces donnés auprès des clients potentiels
Systèmes et infrastructures des technologies de l'information	Système et réseau externe utilisé par les vendeurs de voyage ou fournisseurs de services touristiques (système de règlement, de référencement, etc.)

Source : Adapté de Fraenkel et Iunius (2008)

A la fois par son statut de package et par la diversité corrélative des acteurs concernés, le tourisme est bien un produit complexe. Il recouvre ainsi les trois dimensions ou les trois logiques de la définition bien connue de Gadrey-Hill (cf. Djellal et Gallouj, 2007) : une logique d'aide ou d'intervention ; une logique de mise à disposition de capacités techniques entretenues (que le client ou l'utilisateur peut utiliser en cas de besoin moyennant paiement) ; une logique de représentation humaine ou spectacle vivant. Par ailleurs, le produit touristique, en référence au triangle ou au pentagone des services (cf. Gadrey, 1994), peut être défini selon la diversité de ses supports. En effet, le service peut porter sur des supports divers : des biens matériels, des informations codifiées, des connaissances, ou encore sur l'individu lui-même (dans ses différentes dimensions, physiques, esthétiques, émotionnelles, de localisation spatiale, etc.). Une prestation de service touristique peut ainsi être envisagée comme la combinaison de différentes

fonctions ou opérations de traitement ou de résolution de problèmes relatifs à chacun de ces supports :

- des opérations ou fonctions « matérielles » [M] qui consistent à « traiter » des objets tangibles, c'est-à-dire à les transporter, transformer, entretenir, réparer...;
- des opérations ou fonctions « informationnelles » [I] qui consistent à « traiter » de l'information « codifiée », c'est-à-dire à la produire, la saisir, la transporter, etc. ;
- des opérations de service en contact ou relationnelles [R], celles dont le principal support est le client (le touriste) lui-même, et qui consistent en un service direct (en contact) ;
- des opérations ou fonctions « cognitives » ou « méthodologiques » [K] de traitement de la connaissance par des méthodes (des routines codifiées, des techniques immatérielles).

Chaque prestation touristique combine les quatre fonctions « matérielles », « informationnelles », « méthodologiques » et « relationnelles », dans des proportions diverses, variables dans le temps et dans l'espace.

## **2. Appréhender l'innovation dans le tourisme : le cadre ADS**

Pour mieux appréhender la question de l'innovation et des formes de l'innovation dans le tourisme, nous nous appuyons sur la grille dite « ADS » (Assimilation, Différenciation, Synthèse). Cette grille, telle qu'elle a été proposée par Djellal et Gallouj (2009) considère en effet qu'il existe dans la littérature économique et managériale trois manières ou trois approches différentes permettant d'aborder la question de l'innovation dans les services :

- l'approche assimilatrice considère que l'innovation dans les services et en particulier dans les services touristiques doit être traitée de la même manière que l'innovation dans les biens industriels ;
- l'approche par la différenciation renvoie à toute une série de travaux qui considèrent que, du fait de leur singularité même, les services et par conséquent les services touristiques, doivent être abordés de manière spécifique ;
- l'approche synthétique enfin avance qu'il est nécessaire d'élaborer des démarches intégratrices qui tiennent compte à la fois des biens et des services.

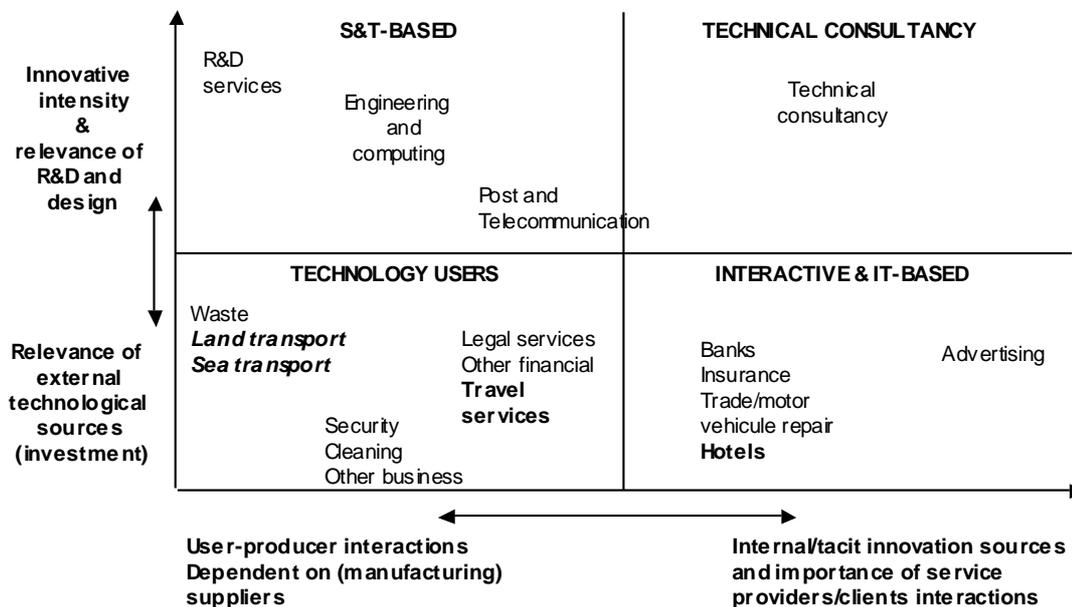
Nous pensons, à la suite de Djellal et Gallouj que cette grille est au cœur tant des constructions théoriques que des stratégies des entreprises et des politiques publiques concernant les services et la question de l'innovation dans ces mêmes activités.

### **2.1. Les approches assimilatrices de l'innovation dans les services touristiques**

L'essentiel des travaux consacrés à l'innovation dans les services touristiques est de nature technologiste en ce sens que ces travaux cherchent à cerner prioritairement l'adoption de technologies par ces mêmes activités. En effet selon la logique assimilatrice, on considère que l'innovation dans les services n'a rien de spécifique et qu'elle se réduit aux systèmes techniques que les services touristiques se contentent d'adopter (puisqu'ils ne les produisent pas). Cette vision qui est au cœur de la plupart des travaux taxonomiques. Ainsi par exemple, dans la typologie de Soete et Miozzo (1989), le tourisme et plus spécifiquement les services d'hôtellerie et restauration sont-ils considérés comme relevant des entreprises dites « dominées par les fournisseurs » de biens d'équipements et systèmes techniques. Les firmes concernées sont cantonnées dans une relation de subordination technique et sont considérées comme peu innovantes. Elles participent peu ou pas à la production de technologies de process qu'elles utilisent conformément d'ailleurs à la vision traditionnelle des services (cf. Djellal et Gallouj, 2007). Elles sont donc totalement dépendantes des fournisseurs industriels en ce qui concerne leurs besoins en technologies de process. Cette idée est largement reprise dans la taxonomie d'Evangelista et Savona (cf. Evangelista, 2000) qui montrent que les acteurs du tourisme se

situent dans la catégorie « utilisateurs de technologie » qui est justement considérée comme la moins innovante. Pour autant, les auteurs considèrent cependant que l'hôtellerie relève pour sa part des services interactifs et fondés sur les TIC (cf. figure 2).

Figure 2 : La taxonomie d'Evangelita et Savona



Source : Evangelista ( 2000, p. 214)

On notera en effet que les approches assimilatrices se caractérisent également par un biais très lourd en faveur des TIC qui sont considérées comme essentielles dans l'industrie touristique (Veil et al. 2000). Auliana Poon (1993, p. 154) écrit ainsi : « tourism is a very information intensive activity. In few other areas of activity are the generation gathering, processing, application and communication of information as important for day-to-day operations as they are for the travel and tourism industry ».

On ne peut pas remettre en cause le caractère invasif des TIC dans le secteur du tourisme (et plus généralement dans de nombreux services). Néanmoins, on peut nuancer la plupart des approches « TIC centrées » en apportant deux nuances importantes :

- les technologies du tourisme ne se limitent pas, loin s'en faut, aux TIC (contrairement à ce que l'on peut observer dans d'autres activités de services comme par exemple la banque et l'assurance. En effet, les technologies non TIC sont extrêmement variées dans le tourisme. Si l'on se limite aux deux segments de l'hôtellerie et de la restauration on note que tant la gestion des chambres dans le premier cas que celle des cuisines dans le second ont subi des bouleversements importants liés à l'introduction de nouvelles technologies lourdes (hors TIC). Le secteur de l'hôtellerie a vu de multiples innovations technologiques visant à réduire les coûts d'exploitation : utilisation de salle de douche et de toilettes autonettoyantes, nouvelles technologies de construction (blocs préfabriqués...), technologies de gestion et d'économie d'énergie (régulation de diffusion d'eau, régulation de chauffage...) ou encore technologies de la propreté (robots aspirateurs...). Le secteur de la restauration a quant à lui été marqué par de nombreuses innovations au niveau des conditionnements, des technologies de conservation d'aliments, des technologies de cuisson (extrusion par exemple) et plus généralement des techniques nutritives. Ces transformations des technologies sont poussées par les attentes des

clients en termes de gains de prix et de temps mais également par les exigences de gestion de la restauration (en particulier collective).

- le tourisme ne se contente pas d'adopter des technologies produites par d'autres (ie les secteurs industriels). Autrement dit, ce secteur participe, dans de nombreux cas, à la production d'innovations dans un rapport de domination qui lui est plutôt favorable. En effet, comme nous l'avons montré par ailleurs dans le cas de la distribution (cf. Gallouj, 2007), la relation technologie-tourisme est plus complexe que ce qui est généralement suggéré dans les travaux sur la question, qui, en se focalisant sur une relation de détermination dans le sens technologie → services négligent le fait que le déterminisme en question puisse être inversé (de sorte que l'on puisse considérer que les prestataires touristiques exercent une pression forte sur les producteurs, en matière de qualité, de valeur écologique, de nouveauté...). De même, les travaux évoqués négligent également l'existence de relations de diffusion (les prestataires touristiques jouant un rôle central dans la diffusion des technologies) ou encore de production (les prestataires touristiques concevant et produisant eux-mêmes les innovations voir les co-produisant).

## 2.2. Les approches différenciatrices

Les approches différenciatrices, on peut également parler ici d'approches en termes de démarcation renvoient à l'ensemble des travaux dits « serviciels ». Ces travaux qui se sont multipliés ces dernières années dans les services en général et dans les services touristiques en particulier cherchent à mettre l'accent sur les spécificités des services et les formes spécifiques d'innovation qui en découlent. En effet, on considère généralement que les caractéristiques suivantes s'appliquent aux produits ou services touristiques : le produit est flou, le service est interactif, il y a absence de transfert de droit de propriété. De ces spécificités découlent des conséquences importantes, à la fois théoriques et méthodologiques, sur l'innovation (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Caractéristiques des services touristiques et incidences sur l'innovation

Caractéristiques des services	Conséquences théoriques et méthodologiques sur l'innovation : sa nature et son organisation
Le produit est un process flou	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de distinguer innovations de produit, de process, organisationnelle</li> <li>- Dénombrement des innovations difficile</li> <li>- Imitation plus aisée</li> <li>- Relation ambiguë vis-à-vis de la technologie</li> <li>- Difficulté d'évaluer les impacts économiques de l'innovation</li> <li>- Difficulté d'appréhender le degré de nouveauté et de distinguer innovation, diversification, différenciation</li> </ul>
Le service est interactif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En contradiction avec une conception linéaire de l'innovation</li> <li>- Participation du client au processus d'innovation</li> <li>- Importance de certaines formes d'innovation (sur mesure, ad hoc)</li> <li>- Reconnaissance implicite de l'innovation organisationnelle</li> <li>- Distinction entre innovation dans et par les services</li> <li>- Problèmes des régimes d'appropriation</li> <li>- Problèmes d'évaluation des coûts et de fixation des prix de l'innovation</li> </ul>
Absence de transfert de droit de propriété	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilité d'imitation, problème d'appropriation et de protection</li> </ul>

Une large part des travaux en termes de différenciation vise à proposer des typologies de l'innovation originales, qui cherchent à s'affranchir de la traditionnelle opposition innovation de produit-innovation de process qui reste, il faut en convenir, faiblement opérante dans les services touristiques. Dans Gallouj et Gallouj (1996), nous avons mis en évidence trois catégories d'innovation (innovation ad hoc, innovation anticipation et objectivation objectivation), qui, bien

qu'étant appliquées initialement aux activités de conseil peuvent, au prix d'un effort minimum d'abstraction, être transposées aux activités touristiques :

- l'innovation ad hoc ou encore innovation valorisation est une forme d'innovation typique des services intensifs en connaissance (activités de conseil). Elle n'est pas pour autant étrangère aux activités touristiques. Cette forme d'innovation présente deux caractéristiques majeures. Elle est co-produite avec le client (touriste) et elle est généralement non programmée. Peuvent ainsi relever ainsi de cette catégorie des prestations originales et sur mesure comme par exemple le voyage spatial.
- l'innovation objectivation ou encore innovation de formalisation renvoie à un ensemble hétérogène de mécanismes visant à accroître la matérialité du service touristique. Il s'agit de donner une corporalité et une meilleure visibilité à la prestation. Cette dernière peut ainsi s'appuyer tant sur des mécanismes tangibles (systèmes techniques) que sur des mécanismes intangibles (méthodes formalisées, réalisation de scripts, boîtes à outils...) ;
- l'innovation anticipation s'apparente à un travail de veille d'écoute de l'environnement et des besoins du client. Elle conduit généralement à l'émergence de nouveaux champs, ou nouveaux horizons touristiques. Le prestataire ou l'opérateur touristique réalise un travail prospectif de collecte et de capitalisation de connaissances qui débouche au final sur un nouveau produit ou une nouvelle prestation originale.

### **2.3. Les approches synthétiques ou intégratrices**

Les approches dont il est ici question cherchent à dépasser les particularismes réels ou supposés des services par rapport aux biens. En effet, biens et services ne peuvent être opposés et on peut penser à la suite de Chase (1978) qu'il existe un continuum entre les deux idéaux types que sont le bien pur et le service pur. De fait, il s'agit alors d'envisager une grille de lecture qui puisse tenir compte simultanément à la fois des innovations dans les services et des innovations dans les biens (que ces innovations soient de nature technologique ou non technologique).

En reprenant l'approche fonctionnelle que nous avons présentée dans notre section 1 et qui mettait en évidence les différentes opérations de logistique matérielle, de traitement de l'information, méthodologiques et servicielles, on parvient à repérer deux logiques distinctes en matière d'innovation : une logique qui oppose une trajectoire extensive et une trajectoire régressive d'un côté et une logique que nous qualifions d'intensive de l'autre et qui permet quant à elle, de repérer cinq trajectoires d'innovation distinctes (trajectoire logistique matérielle, trajectoire méthodologique et cognitive, trajectoire informationnelle et enfin trajectoire servicielle et relationnelle).

#### **L'innovation extensive**

L'innovation dite extensive va consister en l'adjonction de services élémentaires au service de base ou encore service primaire (Eiglier et Langeard, 1987). La stratégie d'innovation extensive est très fréquente dans les services de type « package » comme le tourisme. Si l'on considère que dans le cas de l'hôtellerie, le service de base est constitué par l'hébergement, on notera que les services de transport, de restauration, de conciergerie, de propreté, etc., constituent des éléments de service périphériques dont l'objectif est souvent de valoriser le service de base ou d'en faciliter l'accès sans pour autant justifier à eux seuls la venue du client. Certains auteurs distinguent par ailleurs entre services périphériques liés (l'utilisation du service périphérique est rendue nécessaire par l'usage du service de base) et des services périphériques de complément (qui ne sont pas nécessaires à la réalisation du service de base).

L'innovation extensive ne se limite pas, bien entendu, à l'adjonction simple de services élémentaires. On peut par conséquent envisager le développement de services nouveaux au sein de chaque sous-système (transport, hébergement, restauration, animation-loisirs...). De cette manière, on peut rendre compte de la dynamique propre d'innovation extensive au sein des différents services et départements et fonctions de l'hôtel et plus généralement du tourisme.

### **L'innovation régressive ou épurative**

La logique à l'œuvre ici (encore une fois quel que soit le niveau analytique retenu) est une logique de suppression de services élémentaires. Les spécialistes du management stratégique n'hésitent pas à utiliser l'expression de « stratégie d'épuration », pour désigner une telle logique de réduction sensible de l'offre par rapport à une offre de référence. Il peut paraître paradoxal d'associer ainsi les termes innovation et régression (ou épuration). Il n'en demeure pas moins que, dans de nombreuses activités de services, les processus d'innovation peuvent suivre une trajectoire de réduction du ou des services. Le tourisme dans ses différentes dimensions n'échappe pas à cette logique. Mais c'est la réduction des services, plutôt que la réduction du service qui est le plus souvent visée. On se trouve confrontés ici à une logique de « service minimum » que l'on retrouve, par exemple, dans la restauration rapide (par opposition à la restauration traditionnelle) ou dans les vols charters ou les « low cost companies » (par opposition aux vols réguliers ou aux compagnies traditionnelles) ou encore dans l'hôtellerie économique (de type « Formule 1 ») par opposition à l'hôtellerie traditionnelle.

Notons pour finir que la logique d'innovation régressive est également à l'œuvre dans la création d'établissements touristique et plus généralement d'une offre touristique étroitement spécialisée.

### **L'innovation intensive**

L'innovation intensive va consister pour un service touristique donné (prestations hôtelières, restauration, réservation, propreté...) à intervenir sur une des différentes composantes internes ou externes soit en ajoutant des technologies nouvelles, soit en augmentant le poids des technologies existantes. De ce point de vue, on peut, pour un service donné, dégager cinq trajectoires spécifiques d'innovation :

#### **- Une trajectoire de logistique et transformation matérielle**

Cette trajectoire est à l'œuvre dans la partie du service relevant de la logistique et de la transformation matérielle. Il s'agit d'une trajectoire traditionnelle (« naturelle ») au sens de Nelson et Winter (1982), de mécanisation croissante et d'exploitation d'économie d'échelle. Cette trajectoire va ainsi rendre compte de certaines évolutions technologiques propres au secteur du tourisme (cf. § 2.1).

#### **- Une trajectoire de logistique et de traitement de l'information**

Cette trajectoire prend forme dans la composante informationnelle du service et correspond bien évidemment à la dynamique des systèmes d'information et de communication. Elle se définit notamment par une tendance à la réduction des coûts de communication, à la mise en réseau et à la production de nouvelles informations et de nouvelles utilisations de l'information. Les exemples sont là encore très nombreux à tous les niveaux de la prestation touristique (agence de voyage en ligne, systèmes de réservation, tourisme virtuel, billet électronique, carte d'embarquement électronique...).

#### - Une trajectoire méthodologique et cognitive

Cette trajectoire rend compte de la production et de l'évolution de méthodes formalisées de traitement de la connaissance (routines codifiées). Elle est dominante principalement dans les services intensifs en connaissance. Cependant, certains travaux ont montré qu'elle jouait également un rôle dans un certain nombre de services opérationnels (Djellal, 2000). Dans le cas du tourisme, on trouve de nombreux exemples de trajectoires cognitives et méthodologiques : formalisation des méthodes, protocoles d'accueil des clients, démarches spécifiques de créativité, etc. Au-delà, certaines expériences récentes menées dans le tourisme peuvent également relever de cette trajectoire méthodologique et cognitive. Ainsi en est-il par exemple de l'expérience « think tank hôtel » menée par la chaîne Crowne Plaza. En effet, cette chaîne propose sa clientèle des soirées de réflexion animée par des personnalités atypiques (cf. encadré 1).

#### Encadré 1 : L'expérience Crowne Plaza Mavericks : un exemple de trajectoire méthodologique et cognitive dans l'hôtellerie

Les Crowne Plaza « Mavericks » (francs tireurs) sont choisis pour leur approche novatrice, leur parcours atypique ou leur réussite. L'objectif poursuivi par l'enseigne est de constituer un « think tank » original visant à renforcer son positionnement d'hôtel de référence pour voyageurs d'affaires avisés... ici, ce n'est pas au consommateur de nuits d'hôtels que s'adresse Crowne Plaza mais au manager qui, par ses responsabilités, est amené à puiser dans l'expérience des autres de quoi renouveler ses manières de faire et d'agir... L'hôtel cesse d'être montré comme un lieu de repose ou de transition pour devenir un cadre de réflexion, de rencontres et d'échanges

Source : L'œil de laser (janvier 2008)

#### - Une trajectoire « servicielle » pure

La trajectoire servicielle relève selon nous d'un « idéal-type » qui décrit l'évolution d'innovations de service indépendamment de tout support technique, c'est-à-dire par la mobilisation directe de compétences pour fournir les fonctions ou caractéristiques de service. Cette trajectoire est extrêmement fréquente dans l'accueil et le service direct au client.

#### - Une trajectoire relationnelle

Cette trajectoire oriente l'innovation correspondant à la composante service client. Elle décrit l'introduction de fonctions ou caractéristiques de service en contact ou de nouvelles modalités de mise en relation du client et du prestataire ainsi que leur évolution dans le temps. La trajectoire relationnelle a la particularité de pouvoir dans certaines situations être co-produite par le client et le prestataire. On notera que cette trajectoire occupe une place à part dans la décomposition fonctionnelle. En effet, si son contenu technique peut être nul, il peut également renvoyer à chacune des possibilités envisagées précédemment.

### Les liens entre les différentes trajectoires

Les différentes trajectoires que nous venons de mettre en évidence peuvent entretenir entre elles des liens très variables. Elles peuvent en effet coexister tout en s'ignorant, tout comme elles peuvent s'entrecroiser et s'hybrider. Elles peuvent par ailleurs exercer les unes sur les autres des actions et relations diverses...

De manière plus précise, on peut observer la coexistence séparée des diverses trajectoires au sein d'une même organisation ou d'un même secteur. Cette configuration de « coexistence séparée » est un cas limite, dont on peut estimer qu'il est rare, dans lequel les différentes trajectoires génériques (et éventuellement les sous-trajectoires correspondantes) sont simultanément à l'œuvre dans une même organisation ou un même secteur sans véritablement interférer. Cette modalité rend compte de l'enrichissement des trajectoires indépendamment les unes des autres, c'est-à-dire de processus d'innovation autonomes au sein des différentes composantes

fonctionnelles ou facettes de l'activité. Plus les produits d'une organisation ou d'un secteur sont différents les uns des autres (et c'est le cas du tourisme) et plus la manifestation de cette modalité est probable ;

L'hybridation des trajectoires, plus fréquente que la précédente, signifie que plutôt que de coexister en s'ignorant, les trajectoires peuvent s'entrecroiser et devenir indissociables et complémentaires. Ainsi, les exemples sont nombreux d'hybridation des trajectoires logistiques matérielles et informationnelles ( $\Delta [M(S) + I(S)]$ ), mais également d'hybridation des trajectoires informationnelles et servicielles ( $\Delta [I(S) + C(S)]$ ). Le transport de la matière (des touristes) est dès aujourd'hui (et sans doute demain davantage encore) étroitement lié (il peut parfois même en être dépendant) au transport de l'information.

Faïz Gallouj propose un tableau particulièrement stimulant des relations possibles entre les différentes trajectoires que nous avons repérées (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Variété des trajectoires possibles dans les services et leurs liens

Configuration		Nature du produit	Type de trajectoire
Univoque		Une seule des composantes ou facettes du produit est envisagée	Chacune des trajectoires constitue le sentier d'évolution exclusif d'une firme ou d'un secteur
Combinatoire	séparée	Les différentes composantes ou facettes du produit sont envisagées	Les différentes trajectoires coexistent au sein d'une même firme ou d'un même secteur sans interférer
	hybride		Les trajectoires sont complémentaires et indissociables
Évolutionnaire	sédimentaire	Les différentes composantes ou facettes du produit sont envisagées à travers l'évolution de leurs poids relatifs dans le temps	La montée en puissance d'une trajectoire n'exclut pas les autres
	exclusive		La montée en puissance d'une trajectoire exclut les autres
	causale		L'évolution d'une trajectoire détermine celle d'une autre

Source : d'après Gallouj (1999)

### 3. Les modalités d'organisation de l'innovation

On s'intéresse cette fois à la manière dont est organisée l'innovation dans les firmes de service liées au tourisme ; autrement dit aux principaux acteurs mobilisés ainsi qu'aux caractéristiques des processus mis en œuvre. Au total, il nous semble que l'on peut distinguer cinq grands modèles d'organisation de l'innovation dans les firmes touristiques : le modèle des professionnels associés, le modèle managérial, le modèle industriel et néo-industriel, le modèle entrepreneurial et le modèle artisanal (cf. tableau 4).

#### 3.1. Le modèle des professionnels associés

Le modèle des professionnels associés caractérise des firmes de taille moyenne offrant des services à forte composante de matière grise. Ces firmes vendent moins des produits services que des compétences ; autrement dit, des capacités de résolution de problème.

Relèvent ainsi de cette catégorie un certain nombre de cabinets de conseil dédiés au tourisme et au monde du tourisme. Relèvent également de cette catégorie l'essentiel des prestataires offrant des services touristiques haut de gamme et sur mesure.

Le modèle des professionnels associés ne s'appuie sur aucune structure formalisée dédiée à l'innovation. La recherche et l'innovation relèvent ici d'un processus individuel, informel et

pragmatique. En effet, ce modèle est capable de repérer les signaux faibles du marché, les nouvelles tendances émergentes et d'y répondre rapidement. Il s'agit d'un modèle d'innovation flexible, adaptatif qui bien qu'étant efficace à produire des innovations ad hoc est fortement contraint par le turnover de ses membres (les professionnels).

### 3.2. Le modèle managérial

Le modèle managérial d'organisation de l'innovation s'appuie sur l'existence à la fois d'une politique et d'une stratégie de R&D-innovation. Néanmoins, il n'existe pas de département dédié à l'innovation et à la R&D. Comme le précise F. Gallouj (1992), la recherche et plus généralement la recherche d'idées est dans ce modèle l'affaire de tous. Même si le développement, généralement plus long est souvent le fait d'équipes de projet ad hoc (cf. encadré 2).

#### Encadré 2 : Quelques exemples de structuration relevant du modèle managérial

##### Innovaccor

Pour stimuler l'innovation, la groupe Accor a mis en place Innovaccor. Grâce à une application accessible à partir du réseau intranet du groupe ou d'internet, Innovaccor offre à tous les collaborateurs l'opportunité de proposer des idées, de les voir après acceptation mises en place, récompensées et diffusées. Les managers sont chargés d'impliquer leurs collaborateurs dans la résolution de problèmes inhérents à leur unité par des challenges lancés périodiquement. Leur responsabilité essentielle consiste à évaluer les idées qui leur sont transmises dans les meilleurs délais et à nommer un « innovacteur » en charge d'animer le processus au quotidien... Ainsi, la boîte à idées en carton d'hier est remplacée par une boîte à idées électronique, vivier de bonnes pratiques au service d'une démarche managériale de valorisation, de récompenses et de motivation, qui renforce l'identité du groupe comme entreprise apprenante ».

Source : Potier et al. (2004, p. 146-147)

##### Les « comités innovation » du Club Med

Le processus d'innovation du Club Med s'alimente selon deux axes : d'une part des études, du client surtout, et d'autre part le comité d'innovation. Ce comité a lieu tous les trois mois avec : les directeurs marketing de chaque business unit, les métiers impliqués dans le processus (la construction et le développement) et la direction marketing stratégique produit. Ce comité a lieu sur deux jours et élabore le marketing stratégique du groupe. Il ne s'agit pas d'innover pour innover, mais d'examiner les tendances porteuses, de travailler en commun pour élaborer des produits au regard des études, de définir des objectifs précis, de « marketer » l'offre.

Pourquoi créer comité innovation ? : pour imaginer le village de demain, les tendances clés (le développement durable, le bien être..) ; connaître, comprendre, anticiper le marché ; partager et déployer les best practices au sein des BU. Les sujets sont prévus à l'avance et sélectionnés pour être étudiés en profondeur sur une journée (ex de sujet : le spa, les croisières, les offres seniors, les offres familiales...)

Source : Mathé H. (2008), Présentation de Xavier Pavie

Faiz Gallouj montre également que la politique d'innovation est souvent complétée par deux autres catégories d'actions :

- la capitalisation des connaissances qui vise à leur reproductibilité et la socialisation des savoirs individuels ;
- le contrôle de qualité comme élément de mesure du respect de la norme de service mais également comme indicateur de la nature de la demande du client.

### 3.3. Le modèle industriel et néo-industriel

Le modèle industriel qui renvoie à la logique traditionnelle de la R&D industrielle est sans conteste le moins fréquent dans les services. En effet, ce modèle suppose une dissociation entre conditions de production et conditions de distribution et de livraison. C'est dans ces situations que l'on peut envisager un département dédié à la R&D et à l'innovation. Or, ce modèle de type

« Top Down », fortement centralisé, correspond très peu à la réalité des services touristiques. On notera cependant que ce modèle industriel correspond également de moins en moins à la réalité y compris des firmes industrielles. Dans l'industrie, même, un nouveau modèle que l'on peut qualifier de néo-industriel s'est développé, qui substitue une logique de flexibilité à une logique traditionnelle de standardisation et qui considère ainsi que l'innovation et la R&D ne peuvent plus être limitée au seul département de R&D innovation.

### 3.4. Le modèle entrepreneurial

Le modèle entrepreneurial est typique des situations de création d'une offre de service touristiques sur la base d'une innovation (généralement radicale). Ce modèle entrepreneurial peut être considéré comme le modèle de référence sous-jacent à la constitution de nombre de groupes actuellement dominant sur le secteur du tourisme. Lorsqu'ils ouvrent leur premier Novotel dans le Nord de la France, Paul Dubrulle et Gérard Pelisson, les fondateurs du groupe Accor s'inscrivent directement dans ce type de modèle. Il en va de même avec Gilbert Trigano lorsqu'il lança ce qui allait devenir le Club Med.

Les entreprises qui relèvent de ce modèle sont généralement des entreprises de petite taille qui ne disposent pas de département d'innovation pas plus que de R&D. La structure fonctionnelle est généralement très rudimentaire. Néanmoins, ils ont souvent vocation, avec le succès, à glisser vers les autres modèles (en particulier managérial).

### 3.5. Le modèle artisanal

Le modèle artisanal vise à rendre compte de l'existence et surtout de la pérennité (relative) de certaines entreprises généralement familiales et de petite taille que l'on retrouve principalement au sein du secteur horeca (hôtellerie traditionnelle, maisons d'hôtes, campings, cafés, restaurants). Ces entreprises, bien qu'en déclin graduel, constituent dans certain cas une part majoritaire de l'offre. Ainsi en est-il par exemple de l'hôtellerie indépendante qui reste majoritaire en volume en France bien qu'elle se réduise de 5% annuellement depuis une décennie.

Ces entreprises n'ont qu'une structure fonctionnelle incomplète (pas de département innovation, pas de département marketing ou informatique) et n'ont pas de stratégie d'innovation. Néanmoins, il serait faux de penser qu'elles sont réticentes à toute forme d'innovation. En effet, on constate par exemple que de réels efforts d'innovation sont impulsés par des structures comme les chambres d'hôtes (qui transforment en profondeur le produit touristique) en mettant en avant les notions d'expérience et de relations sociales et domestiques. C'est également dans le cadre de ce modèle artisanal que l'on peut interpréter l'apparition et le développement de nouveaux types de cafés (cafés à thème) favorisant la convivialité ou encore « café quartiers » qui s'implantent dans les quartiers anciens et rénovés en participant aux nouvelles modes et évolutions sociétales (cybercafés, café philo...).

Dans ces structures, l'innovation est présente à travers des phénomènes d'amélioration et des processus d'apprentissage

On notera également que le modèle artisanal peut dans une certaine mesure s'appliquer à la catégorie des « vacances non marchandes » qui, contrairement à la catégorie précédente semble connaître un certain renouveau lié à la recherche d'authenticité d'autonomie ou encore de lien social (Cuvelier, 1998).

Tableau 4 : Les différents modèles d'organisation de l'innovation

Type de modèle d'innovation	Définition	Exemples type dans le tourisme
Professionnels associés	Absence de structure spécialisée d'innovation	Prestataires de tourisme sur mesure haut de gamme

	L'innovation est une activité individuelle, informelle et pragmatique Importance des innovations ad hoc	Conseil spécialisés dans le tourisme
Managérial	Existence d'une politique ou d'une fonction d'innovation, mais pas de département Groupes de projet Stratégies de capitalisation des connaissances	Accor (projet innovacor) Club Med (comités innovation)
Industriel	Existence de départements spécialisés dans l'innovation (modèle linéaire)	Modèle très rare dans les services touristiques Air France possède depuis quelques années un département innovation Quelques exemples dans la restauration collective organisée
Néo-industriel	Multiplés sources d'innovation en interaction (modèle d'innovation interactif)	Le département innovation d'Air France qui s'oriente de plus en plus vers une logique interactive
Entrepreneurial	Création d'une firme de service sur la base d'une innovation radicale Modèle de la start up Projet du fondateur Pas de département de R&D	Lastminute.com Atalante  Empreinte des fondateurs, Courant dans les firmes touristiques historiques (Accor, club med...)
Artisanal	Absence de stratégie d'innovation et de département Processus implicite de type ad hoc	PME familiales du secteur HORECA

Adapté de Gallouj F. (2002 : 122)

Notons que les différents modèles que nous venons de présenter ne correspondent pas à des logiques exclusives. En effet, les différentes trajectoires concernées s'interpénètrent. Aussi n'est-il pas rare d'observer la coexistence de plusieurs logiques au sein d'une même entreprise ou d'un même groupe.

## Conclusion

Dans cette communication, nous pensons avoir mis en évidence l'extrême complexité de la prestation de service touristique. Cette complexité a des conséquences importantes sur la manière d'aborder l'innovation. Nous avons mis en avant les trois approches principales existantes dans la littérature. Au-delà, nous avons montré que les modalités même d'organisation et de production de l'innovation pouvaient prendre de multiples formes (du modèle industriel standard au modèle artisanal). Ces différentes formes organisationnelles ne sont pas neutres. Elles devraient avoir des conséquences importantes sur la configuration générale à venir du secteur et en particulier sur la question de l'emploi et des formes d'emploi qui sont susceptibles de s'y développer à plus ou moins brève échéance.

## Bibliographie

- Bressand A., Nicolaidis K. (1988), Les services au cœur de l'économie relationnelle, *Revue d'économie industrielle*, n°43, 1<sup>er</sup> trimestre, 141-163.
- Caccommo J. L., Solonandrasana B. (2006), *L'innovation dans l'industrie touristique*, Paris, L'Harmattan.
- Caccommo J.L. (2007), *Fondements d'économie du tourisme*, Bruxelles, De Boeck, 225 p.
- Chase R. B. (1978), Where does the Customer fit in a Service Operation, *Harvard Business Review*, vol 56, n° 6, November-december, p. 139-142
- Cuvelier P. (1998) *Anciennes et nouvelles formes de tourisme*, Paris, L'Harmattan, 238 p.
- Djellal F., Gallouj F. (2005), Un modèle d'analyse de la dynamique de l'innovation dans les services : le cas des services de types architecturaux, *Economie et Société*, EGS, n°7, 11-12, p. 1973-2010
- Djellal F., Gallouj F. (2008), Assimilation, Différenciation, Synthèse, Working paper, Clerse, Université de Lille 1, 27 p.
- Dubrulle P. (2005), *Tourisme en France*, Paris, Le Cherche Midi, 86 p.
- Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, Paris, McGraw Hill, 202 p.
- Eskenazi M.P. (2008), *Le tourisme autrement*, Bruxelles, Couleur livre, 120 p.
- Evangeslista R. (2000), Sectoral Patterns of Technological Change in Services, *Economics of Innovation and New Technology*, vol 9, n° 3, p. 183-221.
- Fraenkel S., Iunius R.F. (2008), *Industrie de l'accueil*, Bruxelles, De Boeck, 195 p.
- Gadrey J. (1994), Les relations de service dans le secteur marchand, p. 23-4, dans De Bandt J. et Gadrey J. (eds), *relations de services, marchés de service*, Paris, Presses du CNRS, 360 p.
- Gallouj C. (2007), *Innover dans la grande distribution*, Bruxelles, De Boeck, 372 p.
- Gallouj C., Gallouj F. (1996), *Innover dans les services*, Economica poche, 112 p.
- Gallouj F. (1992), *Economie de l'innovation dans les services*, Paris, L'Harmattan, 255 p.
- Gallouj F. (1999), Les trajectoires d'innovation dans les services : vers un enrichissement des taxonomies évolutionnistes, *Economie et Société*, série EGS, n° 1, p. 143-169.
- Kalfon P. (2009), *Tourisme et innovation*, Paris, L'Harmattan, 130 p.
- Le Corroller (2008), *La qualité de l'expérience de consommation dans un produit multiservices et multiculturel : la croisière*, 13<sup>èmes</sup> JRMB, Dijon, 13 et 14 Novembre
- Lozato-Giotart J.P., Balfet M. (2007), *Management du tourisme*, Paris, Pearson Education, 384 p.
- Mathe H. (2008), ed. *L'innovation dans les services : perspectives et stratégies*, Paris, ESSEC-ISIS et L'Harmattan, 276 p.
- Minvielle N. (2008), *Le design des lieux d'accueil*, Bruxelles, De Boeck, 196 p.
- Nelson R., Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass. and London, Belknap Harvard, 437 p.
- Poon A. (1993), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Oxon, CAB International, 370 p.
- Potier F., Decelle F.X., Tassin J.F. (2004), *Tourisme et innovation*, Paris, La Documentation française, 165 p.
- Rugg D. (1973), The Choice of Journey Destination : a Theoretical and Empirical Analysis, *Review of Economics and Statistics*, 55 : p. 64-72
- Soete L., Miozzo M. (1989), *Trade and Development in Services : a Technological Perspective*, WP n° 89-031, Merit, Maastricht, 26 p.
- Veil A., Origet du Cluzeau C., Vicérat P. (2000), *Le tourisme des années 2010*, Paris, La Documentation française, 243 p.
- Veil A., Wade P., Raffour G. (2000), *Tourisme et technologie de l'information et de la communication*, Paris, La Documentation française, 180 p.
- Viard J., Arnaud G., Kovacsazy C. (1998), *Réinventer les vacances*, Paris, La Documentation française, 335 p.