

## Laurent BOTTI, *Aide multicritère à la décision et mesure de la performance : le cas des organismes de gestion de destination touristique*

Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion et du management, soutenue le 24 juin 2020 à l'IAE de l'Université de Perpignan Via Domitia (UPVD)

*Multi-Criteria Decision Analysis for Performance Measure and Strategic Decision Making: The Case of Destination Management Organisations*

Laurent Botti

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/tourisme/3729>

DOI : [10.4000/tourisme.3729](https://doi.org/10.4000/tourisme.3729)

ISSN : 2492-7503

### Éditeur

Association Mondes du tourisme

### Référence électronique

Laurent Botti, « Laurent BOTTI, *Aide multicritère à la décision et mesure de la performance : le cas des organismes de gestion de destination touristique* », *Mondes du Tourisme* [En ligne], 19 | 2021, mis en ligne le 15 septembre 2021, consulté le 17 septembre 2021. URL : <http://journals.openedition.org/tourisme/3729> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/tourisme.3729>

---

Ce document a été généré automatiquement le 17 septembre 2021.



*Mondes du tourisme* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

# Laurent BOTTI, *Aide multicritère à la décision et mesure de la performance : le cas des organismes de gestion de destination touristique*

Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion et du management, soutenue le 24 juin 2020 à l'IAE de l'Université de Perpignan Via Domitia (UPVD)

*Multi-Criteria Decision Analysis for Performance Measure and Strategic Decision Making: The Case of Destination Management Organisations*

Laurent Botti

---

*« Tourism officials have to monitor their progress towards goal attainment, and doing so requires an emphasis on measurement. As such, the process of monitoring and measuring performance is paramount. »*

Uysal et Sirgy (2019, p. 291 et 292)

- 1 Notre habilitation à diriger des recherches interroge le management du tourisme sur les territoires, par les organismes de gestion de destination (OGD). Elle met en système nos travaux autour de la problématique originale de la mise en œuvre d'une mesure rigoureuse et pertinente de la performance touristique d'une destination. Ce projet de connaissances, initié dans le cadre de notre thèse de doctorat et poursuivi ensuite via communications en conférences, publications et contrats de recherche, a conduit à une construction progressive de méthodologies (au sens de la science de l'aide à la décision de Bernard Roy) pour la conduite par les OGD de l'action collective sur les territoires.
- 2 Le concept de destination touristique, central en management du tourisme, est maintenant stabilisé et la littérature s'entend pour dire que l'OGD est le sous-système de décision qui concentre les décisions stratégiques et opérationnelles qui concernent

le tourisme sur le territoire (correspondant à la juridiction administrative de l'OGD) (Volgger et Pechlaner, 2014). Si la situation paradoxale du tourisme français au niveau national légitimait déjà l'analyse des stratégies et pratiques des OGD (Corne, 2015), il est aujourd'hui d'autant plus nécessaire de s'interroger sur l'avenir touristique des territoires via le prisme de ces organisations qui ont un rôle fondamental à jouer face aux crises que subissent leurs destinations.

- 3 Mais une tension existe entre le besoin d'un pilotage organisé par les OGD et les méthodologies dont disposent les acteurs sur le terrain. En ce sens, notre projet de connaissances est de construire les outils intellectuels permettant aux OGD d'agir. Nos travaux adoptent alors deux axes. Tout d'abord, une approche empreinte de l'analyse des avantages comparatifs et basée sur la logique du *benchmarking* dont la pratique se fonde sur la comparaison d'éléments homogènes. Puis, inspirées par une approche *resource-based* des organisations, nos recherches visent à rendre compte de l'hétérogénéité des ressources et compétences entre territoires et OGD. Notre manuscrit d'HDR met en lumière l'évolution de notre expertise méthodologique (des méthodes quantitatives aux méthodes qualitatives de type recherche-action) et l'élargissement de notre périmètre d'investigation (de la mesure de la performance à son pilotage et son management).
- 4 Les méthodologies mises au point dans nos travaux se basent sur les outils de l'aide multicritère à la décision (AMCD) et envisagent, ce faisant, une évaluation rigoureuse de la performance des destinations via des indices *ad hoc* (indices d'efficacité et de compétitivité ; indices synthétiques et composites). Le caractère agrégé de ces indices permet de tenir compte de la complexité du concept de performance touristique. Afin d'assurer leur pertinence, ces méthodologies ont été éprouvées dans le cadre d'une recherche-ingénierique visant la co-construction d'un système de mesure de la performance (*Performance Measurement System : PMS*) des OGD locaux avec la fédération nationale des offices de tourisme (Offices de Tourisme de France : OTF).
- 5 Généralement, un *PMS* se base (i) sur une méthode permettant d'appréhender les différentes composantes de la performance à mesurer et (ii) sur l'analyse d'un ensemble d'indicateurs adaptés et fiables ; (iii) après analyse, des actions correctives peuvent être mises en œuvre pour l'amélioration continue des pratiques. Dans le secteur du tourisme, seul le sous-secteur de l'hôtellerie est caractérisé par des indicateurs clés de performance partagés par les communautés professionnelles et scientifiques. Mais ces indicateurs ne peuvent pas être transposés à d'autres sous-secteurs du tourisme, en particulier en ce qui concerne les territoires touristiques et leur OGD. Nos travaux visent à combler ce *gap* dans la littérature en proposant des indicateurs spécifiques. En ce sens, un indicateur synthétique appelé indice de touristicité (IT) est spécifiquement mis en œuvre pour apporter de la pertinence aux mesures de performance produites en captant le potentiel touristique du territoire de compétence d'un OGD. L'IT est utilisé de plusieurs manières : par exemple, en tant qu'*input* dans le cadre de mesures d'efficacité via la méthode DEA (*Data Envelopment Analysis* : Charnes *et al.*, 1978) (il permet alors de respecter le principe de contrôlabilité) ; ou en tant qu'élément de segmentation dans le *PMS* pour la comparaison des OGD sur la base d'indicateurs de performance développés pour traduire les axes de leur stratégie.
- 6 En synthèse, nous participons à la littérature sur l'élaboration et la mise en place d'indicateurs de performance au sein des organisations (Lowe et Jones, 2004), en

mettant en œuvre son adaptation au champ du management du tourisme. Afin d'éviter les risques inhérents à la mesure de la performance (simplification de la réalité et donc rupture avec le terrain), nous suivons les recommandations de Neely (1999) qui met en avant le besoin, pour chaque organisation, d'élaborer son propre système de mesure de la performance en dégageant, d'une part, les aspects caractéristiques de sa performance et en construisant, d'autre part, ses propres indicateurs. Pour ce faire, nos recherches, exposées dans l'HDR, ont été alimentées en partie par un contrat de collaboration de recherche initié en 2013 avec la fédération nationale OTF. Elles restent toutefois applicables à d'autres territoires, voire à d'autres sous-secteurs relevant du tourisme (secteur de l'hôtellerie de plein air par exemple).

- 7 En conclusion, l'intérêt de nos travaux se trouve dans (i) la conceptualisation de la performance touristique et l'appréhension de sa mesure ; (ii) l'adaptation des approches de l'AMCD (plus particulièrement, les méthodes DEA, ELECTRE [élimination et choix traduisant la réalité : Roy, 1991], AHP [*Analytic Hierarchy Process* : Saaty, 2008] et TOPSIS [*Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution* : Lai et al., 1994]) à la mesure empirique de la performance des OGD et de leur destination ; (iii) les résultats obtenus, qui permettent le pilotage des destinations par les OGD grâce à une analyse de leurs stratégies et pratiques via une liste d'indicateurs éprouvés et validés par le secteur. Ce faisant, nos recherches visent à construire des connaissances actionnables, des instruments permettant de penser le réel et d'y agir.
- 8 Notre HDR évoque des pistes de recherche qui représentent trois types de perspectives :
  - i. Tout d'abord, des perspectives conceptuelles, dans la mesure où il apparaît nécessaire d'enrichir le cadre que nous proposons dans nos travaux pour comprendre ce qu'est la performance des territoires et des OGD ; notamment en permettant à l'indice de touristicité d'épouser la singularité de certains territoires ou en développant une appréhension des dimensions environnementales, sociales et sociétales de la performance touristique.
  - ii. Ensuite, des perspectives méthodologiques, puisque les méthodes de l'AMCD que nous employons soulèvent des questions : particulièrement sur l'incomparabilité des entités efficaces et sur la fixation des paramètres (poids relatifs et seuils) qui caractérisent les critères utilisés.
  - iii. Pour finir, des perspectives managériales, qui touchent à l'implantation des indicateurs de performance que nous produisons chez les acteurs du management du tourisme sur les territoires.

---

## BIBLIOGRAPHIE

## Sélection de publications de l'auteur de l'HDR

1. « La destination touristique », avec C. Clergeau et N. Peypoch, dans C. Clergeau et N. Peypoch (dir.), *La recherche en management du tourisme*, Vuibert, 2019, p. 67-86. Ouvrage labélisé FNEGE en 2020 dans la catégorie « Ouvrage de recherche collectif ».
2. « Strategic Decision Concerning Tourist Origins Portfolio: A Decision Process Based on ELECTRE Method and Applied to French Polynesia », avec S. Petit et L. Zhang, *Tourism Economics*, p. 1-14, 2020 [<https://doi-org.ezproxy.univ-perp.fr/10.1177%2F1354816619891323>].
3. « Intégration des innovations Web : défi relevé pour les OGD français ? » avec J.-L. Boulin, A. Corne et M. Zaman, *Management & Avenir*, n° 91, p. 163-184, 2017 [<https://doi-org.ezproxy.univ-perp.fr/10.3917/mav.091.0163>].
4. « Benchmarking, attraction et valeur touristique du territoire : une analyse par le secteur hôtelier français », avec A. Corne, *Management & Avenir*, n° 84, p. 179-196, 2016 [<https://doi-org.ezproxy.univ-perp.fr/10.3917/mav.084.0179>].
5. « Performance des organismes de gestion de destination (OGD) : une approche par l'efficacité appliquée aux offices de tourisme du sud-ouest de la France », avec J.-L. Boulin, E. Castaner, N. Marty et N. Peypoch, *Sud-Ouest Européen*, n° 39, p. 45-54, 2015 [<https://doi.org/10.4000/soe.1858>].
6. « Multi-Criteria ELECTRE Method and Destination Competitiveness », avec N. Peypoch, *Tourism Management Perspectives*, n° 6, p. 108-113, 2013 [<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.01.001>].
7. « French Destination Efficiency: A Mean-Variance Approach », avec O. Goncalves et H. Ratsimbanierana, *Journal of Travel Research*, n° 51, p. 115-129, 2012 [<https://doi-org.ezproxy.univ-perp.fr/10.1177/0047287511410322>].
8. « Time and Tourism Attraction », avec N. Peypoch et B. Solonandrasana, *Tourism Management*, n° 29, p. 594-596, 2008 [<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.011>].

## Références

- Aurélié CORNE, « Benchmarking and Tourism Efficiency in France », *Tourism Management*, n° 51, p. 91-95, 2015.
- Abraham CHARNES, William COOPER et Edwardo RHODES, « Measuring the Efficiency of Decision Making Units », *European Journal of Operational Research*, vol. 2, n° 6, p. 429-444, 1978.
- Young-Jou LAI, Ting-Yun LIU et Ching-Lai HWANG, « Topsis for MODM », *European Journal of Operational Research*, vol. 76, n° 3, p. 486-500, 1994.
- Alan LOWE et Angela JONES, « Emergent Strategy and the Measurement of Performance. The Formulation of Performance Indicators at the Microlevel », *Organization Studies*, vol. 25, n° 8, p. 1313-1337, 2004.
- Andy NEELY, « The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19, n° 2, p. 205-228, 1999.
- Bernard ROY, « The Outranking Approach and the Foundations of ELECTRE Methods », *Theory and Decision*, n° 31, p. 49-73, 1991.
- Thomas SAATY, « Decision Making with the Analytic Hierarchy Process », *International Journal of Services Sciences*, vol. 1, n° 1, p. 83-98, 2008.

Muzaffer UYSAL et Joseph SIRGY, « Quality-of-Life Indicators as Performance Measures », *Annals of Tourism Research*, n° 76, p. 291-300, 2019.

Michael VOLGGER et Harald PECHLANER, « Requirements for Destination Management Organizations in Destination Governance: Understanding DMO Success », *Tourism Management*, n° 41, p. 64-75, 2014.

## INDEX

**Mots-clés** : performance, indicateurs, touristicité, organismes de gestion de destination (OGD), aide multicritère à la décision (AMCD)

## AUTEUR

**LAURENT BOTTI**

MCF-HDR en sciences de gestion et du management

Laurent.botti[at]univ-perp.fr