

Capacités d'intelligence de marché et efficacité stratégique des organismes de gestion des destinations touristiques

FATTEH SARA

Docteur en sciences de gestion, École Nationale de commerce et de gestion Agadir, Université Ibn Zohr-Maroc, laboratoire de recherche en tourisme, innovation et développement durable (LARTI2D)

Résumé

Les organismes de gestion des destinations touristiques (OGD/DMO) évoluent dans des environnements de plus en plus intensifs en information, marqués par l'évolution rapide des comportements touristiques, la transformation numérique, la fragmentation des marchés et l'intensification de la concurrence entre destinations. Dans ces conditions, l'accès aux données touristiques ne suffit plus à soutenir un management efficace de la destination. Ce qui importe est la capacité organisationnelle à collecter des données pertinentes, à les traiter et les interpréter, à les transformer en connaissances exploitables et à diffuser ces connaissances auprès des décideurs et des parties prenantes de la destination. Cet article examine dans quelle mesure ces capacités d'intelligence de marché contribuent à l'efficacité stratégique et à la performance de l'OGD. L'analyse s'appuie sur la recherche empirique menée auprès de 120 acteurs et parties prenantes du Conseil Régional du Tourisme d'Agadir-Souss-Massa ainsi que sur le cadre d'évaluation de la performance développé dans l'étude de référence. Une attention particulière est accordée aux flux d'information entrants et sortants identifiés dans la recherche et à leur rôle dans le management de la destination. L'intelligence de marché est conceptualisée comme un processus reliant acquisition des données, traitement de l'information, interprétation, diffusion et utilisation stratégique. L'article soutient que l'information contribue à la performance principalement lorsqu'elle est convertie en intelligence exploitable, capable de réduire l'incertitude stratégique et d'améliorer la réactivité organisationnelle. L'OGD est ainsi conceptualisé comme un « courtier de connaissances » de la destination, transformant des informations touristiques fragmentées en connaissances stratégiques collectives. Un cadre reliant Capacités d'intelligence de marché → Efficacité stratégique → Performance de l'OGD est proposé.

Mots-clés: organisme de gestion de destination ; intelligence de marché ; information touristique ; management des connaissances ; efficacité stratégique ; capacités organisationnelles ; performance de l'OGD.

Date of Submission: 25-08-2026

Date of acceptance: 05-09-2026

I. Introduction

Les destinations touristiques évoluent dans des environnements où l'information constitue une ressource stratégique de plus en plus importante. L'évolution des préférences des touristes, l'expansion des canaux numériques de distribution, l'apparition de nouvelles formes de concurrence, les transformations de la mobilité et la disponibilité croissante des données touristiques ont considérablement accru à la fois la quantité et la diversité des informations accessibles aux gestionnaires de destinations.

Pour les organismes de gestion des destinations (OGD), cette évolution représente une opportunité importante. Un accès plus large aux données peut améliorer la compréhension de la demande touristique, des comportements des visiteurs, de l'offre de la destination, des concurrents, des tendances du marché et de la performance territoriale. Toutefois, l'abondance informationnelle crée également un défi managérial : la simple possession de données n'améliore pas nécessairement la décision ni la performance organisationnelle.

Un OGD peut collecter d'importants volumes de statistiques sur les visiteurs, de données d'hébergement, d'études de marché, d'indicateurs numériques et d'informations provenant des parties prenantes sans parvenir à transformer ces ressources en connaissances stratégiques utiles. À l'inverse, une organisation capable de collecter, traiter, interpréter et diffuser systématiquement l'information peut développer une plus grande capacité à anticiper le changement et à adapter ses choix stratégiques.

La distinction entre données et intelligence stratégique est donc fondamentale :

Données → Information → Connaissance → Intelligence → Action stratégique

La question est particulièrement importante pour les OGD parce que l'information relative à la destination est fortement fragmentée. Entreprises touristiques, autorités publiques, établissements d'hébergement, opérateurs de transport, attractions, organisations professionnelles, visiteurs et intermédiaires

numériques détiennent chacun une partie des informations nécessaires à la compréhension des dynamiques de la destination.

L'OGD se trouve ainsi potentiellement au croisement de multiples flux informationnels. La recherche doctorale de référence identifie explicitement des flux entrants de données et de recherche provenant des parties prenantes de la destination ainsi que des flux sortants d'information orientés vers ces mêmes acteurs. Elle relie également la performance de l'OGD à sa capacité à traiter les informations acquises et à diffuser des connaissances utiles aux acteurs locaux.

Cette observation suggère que l'information touristique ne doit pas être considérée comme une simple ressource organisationnelle. La question centrale concerne la capacité grâce à laquelle l'information est transformée en intelligence stratégique.

Dans cet article, la capacité d'intelligence de marché est entendue comme l'aptitude organisationnelle d'un OGD à collecter des données pertinentes sur les marchés et la destination, à les traiter et les interpréter, à les transformer en connaissances exploitables, à diffuser ces connaissances auprès des parties prenantes appropriées et à les intégrer aux décisions stratégiques.

Une telle perspective élargit également le rôle traditionnellement attribué à l'OGD. L'organisation n'utilise pas l'information uniquement pour ses décisions internes. Les destinations touristiques étant des réseaux d'acteurs interdépendants, l'OGD peut redistribuer les connaissances traitées dans l'ensemble du territoire. La recherche d'origine indique qu'une meilleure connaissance de la destination permet à l'organisation d'améliorer les services destinés à ses membres et de renforcer les relations avec les parties prenantes.

L'OGD peut dès lors être conceptualisé comme un courtier de connaissances de la destination : une organisation qui relie des sources d'information dispersées, transforme les données en connaissances utiles et redistribue l'intelligence au sein du réseau territorial.

La problématique de cet article peut donc être formulée comme suit :

Dans quelle mesure la capacité d'un OGD à collecter, traiter et diffuser l'information touristique contribue-t-elle à son efficacité stratégique et à sa performance organisationnelle ?

L'argument central est que l'information ne produit pas automatiquement de la performance. Sa contribution dépend de la capacité de l'organisation à convertir les données en connaissances stratégiques, puis ces connaissances en action. L'efficacité stratégique constitue donc un mécanisme important reliant les capacités d'intelligence de marché à la performance globale de l'OGD.

L'article développe la séquence suivante :

Acquisition des données touristiques → Traitement et interprétation de l'information → Diffusion des connaissances → Décision stratégique → Efficacité stratégique → Performance de l'OGD

1. Cadre théorique et méthodologie

1.1. De l'information touristique à l'intelligence de marché

La distinction entre données, information, connaissance et intelligence constitue le point de départ conceptuel permettant de comprendre le rôle stratégique de l'information.

Les données correspondent à des observations ou mesures brutes. Les arrivées touristiques, les nuitées, les dépenses des visiteurs, les taux d'occupation, le trafic des sites web, les scores de satisfaction et les parts de marché constituent autant d'exemples de données potentiellement disponibles pour un OGD.

Les données deviennent de l'information lorsqu'elles sont organisées et replacées dans leur contexte. L'information devient connaissance lorsqu'elle est interprétée et reliée à une compréhension de la destination et de son environnement. Enfin, la connaissance devient intelligence stratégique lorsqu'elle peut soutenir la décision et l'action organisationnelle.

Le processus peut donc être résumé de la manière suivante :

Données brutes → Information organisée → Connaissance interprétée → Intelligence exploitable → Action stratégique

Cette distinction a des implications directes pour la performance de l'OGD. Une organisation de destination peut disposer de ressources informationnelles considérables sans posséder les capacités nécessaires pour les utiliser efficacement. Ce qui importe n'est pas seulement la quantité d'information collectée, mais ce que l'OGD est capable d'en faire.

L'intelligence de marché peut ainsi être envisagée comme un processus organisationnel composé de cinq capacités interdépendantes :

Collecte → Traitement → Interprétation → Diffusion → Utilisation stratégique

La première capacité consiste à identifier et collecter systématiquement les informations pertinentes. La deuxième concerne l'organisation, la combinaison et l'analyse des données. La troisième transforme les résultats analytiques en enseignements stratégiques significatifs. La quatrième assure que l'intelligence produite parvienne aux décideurs et parties prenantes concernés. La cinquième consiste à intégrer ces connaissances aux choix stratégiques concrets.

Cette approche processuelle permet de distinguer une véritable capacité d'intelligence d'une simple fonction d'étude de marché.

1.2. L'intelligence de marché comme capacité organisationnelle de l'OGD

L'information revêt une valeur stratégique particulière pour les OGD parce qu'aucun acteur ne détient à lui seul une connaissance complète de la destination. L'information pertinente est répartie entre plusieurs organisations.

Les établissements d'hébergement peuvent connaître les tendances de réservation et d'occupation. Les opérateurs de transport observent les mobilités. Les attractions touristiques disposent d'informations détaillées sur leurs visiteurs. Les administrations publiques possèdent des statistiques économiques et territoriales. Les organisations professionnelles connaissent les contraintes sectorielles. Les visiteurs eux-mêmes génèrent des volumes croissants d'informations comportementales et expérientielles à travers leurs interactions numériques. Le défi est donc celui de l'intégration informationnelle. L'OGD peut potentiellement transformer des informations fragmentées en une compréhension intégrée des dynamiques de la destination :

Sources multiples de données ↓ Intégration et analyse par l'OGD ↓ Intelligence de destination

Dans une perspective fondée sur les capacités organisationnelles, la ressource stratégique n'est pas simplement une base de données, une plateforme numérique ou un rapport d'étude. La ressource clé réside dans l'aptitude répétée de l'OGD à transformer des informations hétérogènes en connaissances utiles.

Cette distinction peut être formulée ainsi : les ressources informationnelles décrivent ce que possède l'OGD ; les capacités informationnelles décrivent ce qu'il est capable de faire avec ce qu'il possède.

L'étape de collecte demeure néanmoins importante. Un OGD peut avoir besoin d'informations sur les profils de visiteurs, les tendances des marchés, l'offre de la destination, les concurrents, les canaux de distribution, les produits touristiques, les comportements des parties prenantes et les indicateurs de performance territoriale.

D'avantage de données ne signifie toutefois pas nécessairement davantage d'intelligence.

Plus de données ≠ Meilleure intelligence

En revanche :

Données pertinentes + Sources fiables + Collecte actualisée + Finalité stratégique → Potentiel d'intelligence

La qualité de l'acquisition dépend donc de la pertinence, de la fiabilité, de la fréquence et de la couverture. La deuxième étape concerne le traitement et l'interprétation.

Les données ont peu de valeur stratégique lorsqu'elles restent fragmentées. Elles doivent être structurées, comparées, analysées et contextualisées. Les résultats analytiques doivent ensuite être interprétés en fonction de leurs implications pour la destination.

Identifier, par exemple, le recul d'un marché émetteur constitue un résultat analytique. Comprendre les causes de cette baisse, déterminer si elle est conjoncturelle ou structurelle, évaluer ses conséquences pour la destination et choisir une réponse appropriée relèvent de l'interprétation stratégique.

Cette transformation exige davantage que la technologie. Elle dépend de la combinaison suivante :

Données + Outils analytiques + Expertise humaine + Connaissance de la destination + Jugement stratégique

Le résultat est une connaissance exploitable pour l'action.

1.3. Diffusion de l'information et OGD comme courtier de connaissances de la destination

L'intelligence de marché acquiert une dimension supplémentaire dans le contexte d'une destination, car les connaissances pertinentes ne doivent pas nécessairement rester à l'intérieur de l'OGD.

La recherche doctorale identifie deux flux complémentaires. Le premier est un flux entrant par lequel l'OGD reçoit des données et des recherches des parties prenantes et d'autres sources. Le second est un flux sortant par lequel l'information traitée est redistribuée aux acteurs de la destination. La recherche relie explicitement la performance de l'OGD à sa capacité à traiter et diffuser efficacement cette information.

Le mécanisme peut donc être représenté ainsi :

Parties prenantes de la destination ↓ Données et informations ↓ Traitement et interprétation par l'OGD ↓ Connaissance stratégique ↓ Parties prenantes de la destination

Cette architecture confère à l'OGD un rôle distinctif. Il devient un intermédiaire entre des informations dispersées et une connaissance collective de la destination.

La diffusion de l'information peut aider les entreprises touristiques à mieux comprendre la demande, adapter leurs produits, améliorer leurs décisions marketing, identifier de nouveaux marchés et prendre de meilleures décisions d'investissement. Le même mécanisme peut améliorer la coopération entre acteurs publics et privés en leur fournissant une base informationnelle commune pour la décision.

La recherche suggère également qu'une meilleure connaissance de la destination permet à l'OGD d'améliorer les services destinés à ses membres et de renforcer les relations avec les parties prenantes.

L'organisation assure ainsi deux fonctions informationnelles complémentaires : le soutien à la décision interne et la fourniture externe de connaissances.

Cette double fonction conduit à conceptualiser l'OGD comme un courtier de connaissances de la destination. Son rôle ne consiste pas simplement à produire des études ou des rapports, mais à organiser un écosystème informationnel dans lequel la connaissance peut circuler entre les acteurs concernés.

1.4. Intelligence de marché, efficacité stratégique et performance de l'OGD

La valeur stratégique de l'intelligence de marché dépend, en définitive, de sa capacité à modifier les décisions. Une information collectée, analysée et diffusée mais qui n'affecte pas les choix organisationnels présente une valeur stratégique limitée.

L'intelligence de marché peut améliorer les décisions relatives à la sélection des marchés, au positionnement de la destination, à la segmentation des clientèles, au développement de produits, à l'allocation des ressources, aux priorités marketing, au développement des partenariats, aux réponses aux concurrents et à l'adaptation aux changements de comportement des visiteurs.

Le mécanisme principal repose sur la réduction de l'incertitude stratégique :

Intelligence de marché ↓ Meilleure compréhension de l'environnement ↓ Réduction de l'incertitude stratégique ↓ Décisions mieux informées ↓ Efficacité stratégique accrue

L'efficacité stratégique doit toutefois être distinguée de la performance globale de l'OGD. Elle désigne la capacité de l'organisation à formuler et mettre en œuvre des réponses pertinentes aux transformations de son environnement.

Elle peut inclure l'aptitude à identifier les opportunités, détecter les menaces, fixer des priorités appropriées, sélectionner les marchés pertinents, adapter les objectifs stratégiques et aligner les ressources sur les conditions environnementales.

La performance globale de l'OGD est plus large et peut intégrer l'efficacité interne, les résultats auprès des parties prenantes, les résultats orientés vers la destination ainsi que l'atteinte des objectifs organisationnels.

La relation proposée dans cet article est donc la suivante :

Capacité d'intelligence de marché → Efficacité stratégique → Performance de l'OGD

Cette formulation évite de supposer une relation directe et automatique entre données et performance. L'information contribue aux résultats organisationnels principalement lorsqu'elle améliore la qualité et la pertinence de l'action stratégique.

Cet argument peut également être interprété à travers la logique des capacités dynamiques. Les marchés touristiques ne sont pas statiques : les préférences évoluent, les technologies changent, les concurrents se repositionnent et les chocs externes modifient les flux touristiques.

Un OGD stratégiquement capable doit donc exercer de façon répétée trois fonctions : le sensing, qui consiste à identifier les changements, opportunités et menaces ; le seizing, qui consiste à transformer cette intelligence en choix stratégiques ; et le reconfiguring, qui consiste à adapter en conséquence les ressources, priorités, programmes et partenariats.

L'intelligence de marché soutient ces trois processus :

Intelligence de marché → Sensing → Seizing → Reconfiguration → Efficacité stratégique

Cette interprétation positionne l'intelligence non comme une activité périodique d'étude, mais comme une capacité organisationnelle dynamique.

1.5. Cadre conceptuel et propositions de recherche

Les développements théoriques conduisent au cadre suivant :

Figure 1. Cadre Intelligence de marché–Efficacité stratégique

Acquisition des données touristiques ↓ Traitement et interprétation de l'information ↓ Connaissance stratégique ↓ Diffusion de l'information ↓ Décision stratégique ↓ Efficacité stratégique ↓ Performance de l'OGD

Quatre propositions de recherche sont retenues :

P1. L'acquisition, le traitement et l'interprétation des données contribuent conjointement au développement de la capacité d'intelligence de marché de l'OGD.

P2. La diffusion de l'information étend l'intelligence de marché du niveau organisationnel vers le réseau plus large des parties prenantes de la destination.

P3. Des capacités d'intelligence de marché plus fortes améliorent l'efficacité stratégique de l'OGD en renforçant la pertinence et la réactivité de la décision stratégique.

P4. L'efficacité stratégique contribue à la performance de l'OGD et constitue un mécanisme important par lequel les capacités d'intelligence de marché peuvent influencer les résultats organisationnels.

La quatrième proposition constitue l'argument théorique central de l'article. Plutôt que de demander uniquement si l'information contribue à la performance, le cadre cherche à expliquer comment l'information peut se transformer en performance.

Le mécanisme proposé est sa transformation en efficacité stratégique.

1.6. Méthodologie

L'ancrage empirique de l'article provient de l'étude conduite auprès du Conseil Régional du Tourisme d'Agadir-Souss-Massa, considéré comme l'organisme régional responsable du management de la destination Agadir.

La recherche d'origine adopte une démarche quantitative et hypothético-déductive. Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire administré auprès de 120 acteurs et parties prenantes de l'OGD. Le modèle global comprend cinq déterminants — management stratégique efficace de la destination, gouvernance efficace, marketing externe efficace, gestion opérationnelle efficace de la destination et gestion interne efficace de l'OGD — avec la performance de l'OGD comme variable dépendante. Le modèle a été évalué par PLS-SEM. Le présent article ne prétend pas que la « capacité d'intelligence de marché » ait été initialement estimée comme un construit latent autonome. Il développe plutôt une interprétation ciblée des éléments empiriques et théoriques de la recherche doctorale relatifs à l'acquisition, au traitement et à la diffusion de l'information, au management stratégique et à la performance.

Cette distinction méthodologique est importante. L'objectif n'est pas de reconstruire des relations statistiques qui n'ont pas été testées initialement, mais d'utiliser les éléments disponibles dans la recherche pour développer un cadre théoriquement fondé pouvant faire ultérieurement l'objet d'une validation empirique spécifique.

II. Résultats et discussion

2.1. Le management de l'information comme capacité de l'OGD

La première observation issue de la recherche de référence est que le management de l'information peut être compris comme une véritable capacité de l'OGD et non comme une simple fonction de soutien administratif.

La recherche doctorale relie explicitement la performance de l'OGD à sa capacité à traiter l'information acquise et à la diffuser auprès des parties prenantes de la destination.

Ce résultat invite à distinguer deux notions : la ressource informationnelle, c'est-à-dire ce que l'organisation sait, et la capacité informationnelle, c'est-à-dire ce que l'organisation est capable de faire avec ce qu'elle sait.

La seconde dimension est stratégiquement plus importante. Deux OGD peuvent accéder à des statistiques touristiques comparables tout en obtenant des résultats stratégiques très différents si l'un d'eux est plus capable d'analyser, d'interpréter et d'utiliser ces données.

L'information contribue donc à la performance à travers des processus organisationnels plutôt que par sa simple possession. Cette observation soutient l'idée de considérer l'intelligence de marché comme une capacité.

Le même raisonnement s'applique aux investissements technologiques. Disposer d'un système de gestion de destination, d'une base de données, d'une plateforme de gestion de la relation client ou d'un observatoire touristique ne garantit pas en soi l'intelligence. La technologie crée un potentiel de traitement de l'information ; les capacités organisationnelles déterminent si ce potentiel devient réellement utile sur le plan stratégique.

2.2. De la collecte des données à la connaissance stratégique

Les résultats et le cadre théorique suggèrent que les OGD peuvent être distingués selon leur niveau de maturité informationnelle.

Niveau 1 – Collecteur de données

À ce premier niveau, l'OGD collecte principalement des statistiques. Sa question centrale est : « Que se passe-t-il ? »

L'organisation peut décrire les flux de visiteurs, l'activité d'hébergement, la taille des marchés ou d'autres indicateurs, mais elle peut disposer d'une capacité limitée à interpréter leur signification stratégique.

Niveau 2 – Traiteur d'information

À ce deuxième niveau, les données sont systématiquement traitées et analysées. L'OGD peut comparer les marchés, identifier des tendances, produire des tableaux de bord et détecter des évolutions.

Sa question devient : « Comment la situation évolue-t-elle ? »

Niveau 3 – Organisation d'intelligence de marché

Au troisième niveau, l'organisation dépasse la description et l'analyse pour entrer dans l'interprétation. Elle pose deux questions supplémentaires : « Pourquoi cela se produit-il ? » et « Que devons-nous faire ? »

L'OGD orienté intelligence transforme ainsi l'information en recommandations, scénarios, priorités et décisions stratégiques.

Collecteur de données → Traiteur d'information → Organisation d'intelligence de marché

La valeur stratégique de l'information augmente à mesure que l'organisation passe de l'accumulation à l'interprétation et à l'utilisation.

Ce constat est particulièrement important dans un environnement caractérisé par l'abondance de l'information numérique. La principale rareté n'est peut-être plus la donnée ; elle devient de plus en plus la capacité à interpréter stratégiquement les données.

2.3. Intelligence de marché et efficacité stratégique

La question centrale concerne la contribution de l'intelligence à l'efficacité stratégique. Un OGD doit régulièrement prendre des décisions concernant les marchés, le positionnement de la destination, les priorités marketing, le développement des produits, les partenariats, l'allocation des ressources et les réponses aux changements environnementaux.

Ces choix comportent nécessairement une part d'incertitude. Plus la connaissance de l'organisation sur ses marchés et son environnement est limitée, plus le risque est grand que les décisions reposent sur des hypothèses dépassées ou sur une information incomplète. L'intelligence de marché peut réduire cette incertitude.

Le mécanisme proposé est le suivant :

Intelligence de meilleure qualité ↓ Meilleure compréhension de l'environnement ↓ Réduction de l'incertitude stratégique ↓ Choix stratégiques plus pertinents ↓ Efficacité stratégique accrue

La notion de pertinence est centrale. L'efficacité stratégique ne signifie pas nécessairement multiplier les initiatives. Elle signifie sélectionner et exécuter des actions cohérentes avec les conditions réelles de la destination et de ses marchés.

L'information améliore donc la stratégie lorsqu'elle permet à l'OGD de répondre à des questions telles que : quels marchés doivent être prioritaires ? quels segments émergent ou déclinent ? comment la destination est-elle perçue ? quels produits répondent à l'évolution des attentes ? comment allouer les ressources promotionnelles ? quels changements environnementaux nécessitent une adaptation stratégique ?

L'intelligence de marché fournit ainsi une base informationnelle au management stratégique de la destination.

Cette interprétation complète les résultats empiriques plus larges de la recherche doctorale, dans lesquels le management stratégique constitue lui-même l'un des déterminants fondamentaux de la performance de l'OGD. Le modèle d'origine traite le management stratégique, la gouvernance, le marketing externe, la gestion opérationnelle et la gestion interne comme des dimensions complémentaires de la performance organisationnelle.

L'intelligence de marché peut donc être comprise comme l'une des capacités soutenant l'efficacité de cette fonction de management stratégique.

2.4. L'OGD comme courtier de connaissances de la destination

Un apport important de l'analyse consiste à dépasser l'usage interne de l'intelligence. La destination étant composée de plusieurs organisations interdépendantes, la valeur de l'information traitée peut augmenter lorsqu'elle est partagée.

La recherche de référence insiste explicitement sur la diffusion d'informations de l'OGD vers les acteurs locaux.

Un OGD peut, par exemple, fournir aux entreprises des informations sur les tendances des marchés, les attentes des visiteurs, l'évolution des marchés émetteurs, les prévisions de demande ou la performance de la destination.

Cette fonction est particulièrement utile aux petites entreprises touristiques qui ne disposent pas toujours de ressources suffisantes pour réaliser seules des études de marché sophistiquées. L'OGD peut mutualiser les capacités de recherche et d'analyse puis redistribuer les résultats à l'échelle de la destination. Ce processus génère ce que l'on peut qualifier d'intelligence collective de destination.

Le mécanisme devient :

Données des parties prenantes et des marchés ↓ Intégration et analyse par l'OGD ↓ Intelligence stratégique ↓ Diffusion aux parties prenantes ↓ Décisions territoriales mieux informées

La relation est réciproque. Les parties prenantes fournissent de l'information à l'OGD ; celui-ci la transforme en connaissances à plus forte valeur ajoutée ; ces connaissances sont ensuite restituées aux acteurs. Si ces derniers perçoivent l'information comme utile, leur volonté de partager de nouvelles données peut augmenter.

Cela crée une possible boucle de réciprocité des connaissances :

Information des parties prenantes → Intelligence de l'OGD → Valeur pour les parties prenantes → Partage accru d'information

L'OGD n'est donc pas seulement un producteur d'information. Il fonctionne comme collecteur, intégrateur, interprète et distributeur de connaissances.

C'est ce qui justifie de le qualifier de courtier de connaissances de la destination. Ce concept relie également l'intelligence de marché à la perspective fondée sur les parties prenantes développée dans la recherche doctorale : une meilleure information peut améliorer les services rendus aux acteurs et renforcer les relations entre l'OGD et ses partenaires.

2.5. Intelligence de marché, rétroaction et apprentissage organisationnel

L'intelligence de marché ne doit pas être envisagée comme un processus linéaire s'arrêtant à l'action stratégique. Les actions produisent elles-mêmes de nouvelles informations. Une campagne marketing génère des réactions du marché. Un nouveau produit touristique produit des retours de visiteurs. Une modification stratégique affecte les indicateurs de la destination.

Ces résultats peuvent être mesurés et réintégrés dans l'analyse future. Un système complet d'intelligence comprend donc une boucle de rétroaction :

Intelligence ↓ Décision ↓ Action ↓ Résultat ↓ Mesure ↓ Apprentissage ↓ Intelligence actualisée

Cette boucle relie l'intelligence à l'apprentissage organisationnel. La mesure de la performance remplit alors deux fonctions.

La première est la reddition des comptes : déterminer si les objectifs ont été atteints. La seconde est l'apprentissage : comprendre pourquoi les résultats ont été obtenus ou non et améliorer les décisions futures.

Cette distinction est cohérente avec le cadre plus large de performance retenu dans la thèse, qui considère la performance des OGD comme multidimensionnelle et intègre à la fois des résultats externes orientés vers les parties prenantes et l'efficacité organisationnelle interne.

Un système mature d'intelligence de marché doit donc réintégrer les données de performance dans l'analyse stratégique. La mesure de la performance cesse d'être un point final pour devenir un nouvel intrant informationnel.

2.6. L'intelligence de marché comme capacité dynamique

L'analyse précédente suggère que l'intelligence de marché est particulièrement précieuse dans les environnements caractérisés par le changement. Une connaissance statique perd rapidement de sa pertinence lorsque la demande touristique, les concurrents, les technologies ou les conditions externes évoluent. L'OGD a donc besoin d'un cycle continu d'intelligence.

La perspective des capacités dynamiques offre une lecture utile. Le sensing concerne la détection du changement. Le seizing concerne l'interprétation des opportunités ou menaces et la formulation de réponses stratégiques. Le reconfiguring concerne l'adaptation des ressources, programmes, partenariats et priorités. L'intelligence de marché soutient ces trois processus.

Figure 2. Intelligence de marché et adaptation stratégique dynamique

Acquisition des données ↓ Intelligence de marché ↓ Détection des changements environnementaux ↓ Saisie des opportunités stratégiques ↓ Reconfiguration des actions et ressources de l'OGD ↓ Efficacité stratégique ↓ Performance de l'OGD ↓ Rétroaction et apprentissage

Cette perspective dépasse la conception traditionnelle de l'étude de marché. Une étude peut produire une connaissance à un instant donné. Une capacité dynamique d'intelligence de marché fournit à l'organisation une aptitude continue à détecter, interpréter et répondre.

La valeur de l'intelligence réside donc non seulement dans une meilleure connaissance, mais également dans une plus grande adaptabilité.

2.7. Implications théoriques et managériales

L'article dégage quatre implications théoriques principales.

Premièrement, il reconceptualise l'information touristique en la faisant passer du statut de simple ressource organisationnelle à celui de capacité organisationnelle. L'information a une valeur stratégique limitée si l'OGD ne possède pas les mécanismes permettant de l'acquérir, la traiter, l'interpréter, la diffuser et l'utiliser.

Deuxièmement, l'intelligence de marché est conçue comme un processus intégré de transformation :

Collecter → Traiter → Interpréter → Diffuser → Utiliser

Le concept dépasse ainsi les activités isolées d'étude de marché.

Troisièmement, l'article propose l'efficacité stratégique comme mécanisme reliant l'intelligence à la performance globale :

Capacité d'intelligence de marché → Efficacité stratégique → Performance de l'OGD

Cette relation offre une explication plus précise de la manière dont l'information peut potentiellement créer de la valeur organisationnelle.

Quatrièmement, l'OGD est conceptualisé comme un courtier de connaissances de la destination. Sa position lui permet d'intégrer les informations détenues par de multiples acteurs et de redistribuer des connaissances stratégiquement utiles à travers le réseau des parties prenantes.

Pour les managers, ces propositions impliquent que l'investissement dans les données ne devrait pas être évalué uniquement selon la quantité d'informations collectées. C'est l'ensemble de la chaîne d'intelligence qui doit être apprécié.

Tableau 1. Tableau de bord des capacités d'intelligence de marché de l'OGD

Capacité	Question managériale clé
Acquisition des données	Collectons-nous systématiquement des données touristiques pertinentes et actualisées ?
Traitement et analyse	Transformons-nous les données brutes en informations fiables ?
Interprétation	Produisons-nous de véritables enseignements stratégiques plutôt que de simples statistiques descriptives ?
Diffusion	L'intelligence pertinente parvient-elle aux managers et aux parties prenantes de la destination ?
Utilisation stratégique	L'intelligence est-elle effectivement intégrée aux décisions et à l'adaptation stratégique ?

Le changement essentiel consiste donc à passer de la question « Combien de données possédons-nous ? » à la question « Que sommes-nous capables de faire stratégiquement avec nos données ? ».

Cette distinction a également des implications pour le design organisationnel. L'intelligence de marché ne devrait pas être isolée au sein d'un service d'études ou d'information. Sa valeur stratégique dépend des connexions entre recherche, marketing, stratégie, management numérique, relations avec les parties prenantes et mesure de la performance. Les silos informationnels réduisent la valeur de l'intelligence.

Les OGD devraient également différencier les produits d'intelligence selon leurs utilisateurs. Les dirigeants peuvent avoir besoin de tableaux de bord stratégiques ; les entreprises touristiques de notes de marché ; les autorités publiques d'indicateurs d'investissement et territoriaux ; les équipes marketing de connaissances sur les visiteurs ; les parties prenantes de rapports de performance de la destination.

L'efficacité de la diffusion ne devrait donc pas être mesurée par le nombre de documents produits, mais par leur utilité pour la décision.

2.8. Limites et perspectives de recherche

La principale limite de l'article concerne l'opérationnalisation empirique du construit proposé.

Bien que la recherche doctorale de référence comprenne des activités directement liées à l'acquisition, au traitement et à la diffusion de l'information, la « capacité d'intelligence de marché » n'a pas été estimée comme un construit latent autonome unique regroupant toutes les dimensions proposées ici.

De même, le mécanisme de médiation suivant n'a pas été testé comme relation structurelle indépendante dans le modèle PLS-SEM d'origine :

Capacité d'intelligence de marché → Efficacité stratégique → Performance de l'OGD

Le cadre présenté doit donc être interprété comme une extension théoriquement fondée de la recherche doctorale plutôt que comme un nouveau modèle empiriquement validé.

Les recherches futures devraient construire une échelle spécifique d'intelligence de marché comprenant au minimum les capacités d'acquisition des données, de traitement de l'information, d'interprétation, de diffusion de l'information et d'utilisation stratégique.

Une étude empirique ultérieure pourrait tester le modèle Capacité d'intelligence de marché → Efficacité stratégique → Performance de l'OGD, en accordant une attention particulière au rôle médiateur de l'efficacité stratégique.

De futures recherches pourraient également examiner si cette relation varie selon la maturité numérique, la taille de l'OGD, la turbulence de l'environnement, la complexité de la destination ou l'implication des parties prenantes.

Une approche longitudinale serait particulièrement utile, car l'intelligence de marché est par nature dynamique. Elle permettrait de déterminer si l'amélioration des capacités d'intelligence précède l'amélioration de la réactivité stratégique et de la performance organisationnelle.

Conclusion

Cet article a examiné dans quelle mesure la capacité d'un OGD à collecter, traiter, interpréter et diffuser l'information touristique peut contribuer à son efficacité stratégique et à sa performance organisationnelle.

L'analyse conduit à une conclusion centrale : l'information ne crée pas de performance du seul fait de son existence. Sa valeur dépend de la capacité organisationnelle à la transformer.

Les données doivent d'abord être sélectionnées et collectées. Elles doivent ensuite être traitées et interprétées. L'interprétation doit générer des connaissances exploitables. Ces connaissances doivent atteindre les managers et les parties prenantes concernés. Enfin, l'intelligence doit être intégrée aux décisions stratégiques et à l'action organisationnelle.

Le processus complet peut être résumé ainsi :

DONNÉES → INFORMATION → CONNAISSANCE → INTELLIGENCE → STRATÉGIE → PERFORMANCE

L'intelligence de marché doit donc être conceptualisée non comme un stock d'information, mais comme une capacité organisationnelle.

Sa contribution à la performance devrait s'opérer principalement à travers l'efficacité stratégique. Une meilleure intelligence améliore la compréhension des marchés et des évolutions environnementales, réduit l'incertitude stratégique et renforce la pertinence et la réactivité des décisions organisationnelles.

L'analyse met également en évidence le rôle distinctif des OGD dans les systèmes informationnels des destinations. Ils reçoivent des informations de multiples acteurs, les intègrent et les interprètent, puis peuvent redistribuer au réseau territorial des connaissances à plus forte valeur ajoutée.

L'OGD peut dès lors exercer une fonction dépassant les rôles conventionnels de marketing et de coordination : celle de courtier de connaissances de la destination.

Un OGD capable de transformer des données touristiques fragmentées en intelligence collective peut renforcer non seulement sa propre efficacité stratégique, mais également les capacités décisionnelles des parties prenantes de la destination.

La relation entre information et performance n'est toutefois pas automatique. Collecter davantage de données ne signifie pas nécessairement mieux comprendre le marché. Produire davantage de rapports ne signifie pas nécessairement prendre de meilleures décisions. La capacité décisive réside dans la conversion de l'information en action.

Le défi stratégique des OGD contemporains n'est donc plus simplement : « Comment collecter davantage d'informations touristiques ? », mais plutôt : « Comment transformer l'information touristique en connaissances exploitables améliorant la décision stratégique et le management de la destination ? »

Dans cette perspective, l'évolution de l'OGD peut être représentée comme une progression :

Collecteur de données → Traiteur d'information → Organisation d'intelligence de marché

C'est cette progression — davantage que l'accumulation d'informations elle-même — qui peut faire de l'intelligence de marché un véritable levier d'efficacité stratégique et de performance de l'OGD.

Références

- [1]. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116.
- [2]. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- [3]. Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414.
- [4]. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- [5]. Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–1181.
- [6]. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- [7]. Morrison, A. M. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Routledge.
- [8]. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- [9]. Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. Elsevier.
- [10]. Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227.
- [11]. Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. R. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of Destination Management Organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3, 1–16.
- [12]. Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI.
- [13]. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- [14]. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- [15]. Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64–75.