

Conception de nouveaux produits en tourisme : Innovation et communication dans l'incertain

Arlette Bouzon & Joëlle Devillard

Université Toulouse III, France

E-mail: arlette.bouzon@iut-tlse3.fr,

joelle.devillard@iut-tlse3.fr

L'INNOVATION apparaît aujourd'hui essentielle, tant pour des consommateurs friands de nouveautés que pour des investisseurs toujours à l'affût d'opportunités et de différenciation commerciale. L'innovation est multiforme et peut tout autant concerner un produit ou un service que l'organisation qui les propose. Elle a fait l'objet de nombreuses recherches, portant sur l'entreprise innovante, les controverses scientifiques ou la conduite des projets industriels, mais plus rares sont les travaux qui s'intéressent à l'émergence de l'innovation lors de la conception de nouveaux produits touristiques. Or la conception constitue le lieu privilégié de l'émergence de l'innovation dans les organisations. Or, alors même que l'entreprise doit alors être capable d'anticiper sur les évolutions de l'environnement, il lui devient presque impossible de prévoir le fonctionnement des marchés et de planifier les actions à mener ; les innovations envisagées conduisant aux limites de la connaissance et étant, en outre, sensibles à un environnement incertain¹, qui accroît encore leur complexité².

La conception de nouveaux produits touristiques se situe ainsi par nature dans le registre de l'incertitude³ qui croît d'autant plus que celle-ci est

¹Outre les aléas naturels (tremblement de terre, éruptions solaires), ces systèmes sont également exposés aux risques de malveillance (intrusion, piratage, vandalisme, terrorisme...) ou aux dysfonctionnements de ressources extérieures (systèmes de systèmes informatiques par exemple).

²Nous ne développerons pas ici les diverses pressions économiques, politiques ou sociales susceptibles de peser sur la conception

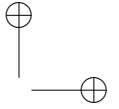
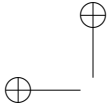
³L'incertitude se définit comme l'impossibilité de décrire avec précision des événements qui ne se sont pas encore produits ou ne sont pas accessibles à la mesure (mesure elle-même entachée d'une incertitude). Elle peut tout aussi bien concerner l'imprécision des connaissances sur des phénomènes physiques ou sur la valeur de certains paramètres, que l'aléa, à savoir l'occurrence et l'amplitude d'événements aléatoires prévisibles ou non. Elle recouvre le risque, qui peut être identifiable et évaluable, mais aussi parfois impossible à appréhender.

innovante⁴. Cette incertitude concerne autant le produit développé et son utilisation ultérieure que le déroulement du projet de conception et peut être liée à des événements internes ou externes à l'entreprise. Elle est considérée acceptable par l'équipe de conception concernée tant qu'elle reste dans un domaine de tolérance (domaine de performance, "marge pour aléa" c) ; le risque concernant la sortie de ce domaine.

Cette gestion dans l'incertain s'effectue notamment à partir des divers retours d'expériences passées, complétées par les réflexions individuelles ou/et collectives des acteurs concernés qui mobilisent leurs connaissances propres dans une construction sociale du savoir. Toujours plus sophistiquée, elle implique la mobilisation d'une pluralité de savoirs et d'acteurs, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, qui doivent se comprendre et interagir pour atteindre un objectif de création collective tout en maîtrisant les risques associés, qu'ils soient de nature technique (fiabilité, disponibilité, sécurité) ou programmatiques (coûts et délais). Leur coopération se révèle d'autant plus cruciale que le nombre d'informations et de connaissances à mobiliser est élevé, les interdépendances cognitives fréquentes et la structuration de l'activité difficile, voire impossible à déterminer *a priori* (De Terssac, 1996). Elle s'avère d'autant plus délicate pour les concepteurs que le risque est une notion éminemment subjective qui agrège deux dimensions, elles-mêmes difficiles à évaluer, la gravité des conséquences et la probabilité d'occurrences de l'événement redouté. La perception diversifiée des acteurs biaise alors l'action et brouille la communication, tant en interne entre les experts et les décideurs, qu'à l'extérieur de l'entreprise quand celle-ci tente d'expliquer et de justifier l'incertitude à ses clients et partenaires. La gestion de l'incertitude et la communication se révèlent en conséquence indissociables.

Cette contribution tente de les comprendre, les multiples facettes de l'incertitude existant dans l'activité des concepteurs touristiques et de cerner les processus par lesquels les risques correspondants sont construits, appréhendés et intégrés par les concepteurs concernés. Si nombreuses en effet sont les études portant sur l'entreprise, la conception plus ou moins innovante ou la structuration de l'univers de travail sous la forme de projets, il n'en est pas de même, nous semble-t-il, concernant l'activité des concepteurs cherchant

⁴La conception est parfois routinière notamment quand elle a pour finalité que de renouveler une offre commerciale ou de maintenir une structure organisationnelle en place.



à maîtriser collectivement les risques au quotidien dans l'organisation touristique. Cette contribution tente de comprendre le processus par lequel ces risques sont construits, appréhendés et intégrés lors des projets de conception. Nous privilégierons les références susceptibles de nourrir notre réflexion sur le plan communicationnel notamment et les confronterons aux résultats d'une enquête⁵ de terrain.

Dans notre contribution, nous aborderons dans une première partie l'incertitude en conception, qui concerne autant le produit développé et son utilisation ultérieure que le déroulement du projet de conception et peut être liée à des événements internes ou externes à l'entreprise. Dans une deuxième partie, nous nous focaliserons sur la prise de décision et la prise en compte des divers risques, qui peuvent affecter l'entreprise ou son environnement. Nous verrons alors dans quelle mesure l'omniprésence de l'incertitude, qui affecte les connaissances disponibles ou les méthodes d'évaluation des phénomènes, rend délicates les procédures d'évaluation et les décisions à mettre en œuvre, tout en rendant difficile la communication (en interne et en externe).

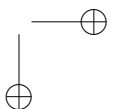
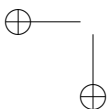
Conception touristique dans l'incertain

La conception se situe par nature dans le registre de l'incertitude⁶ qui croît d'autant plus que celle-ci est innovante⁷. Cette incertitude concerne autant le produit développé et son utilisation ultérieure que le déroulement du projet de conception et peut être liée à des événements internes ou externes à l'entreprise. Elle est considérée acceptable par l'équipe de projet tant qu'elle

⁵Nous avons réalisé une enquête de longue durée sur les processus de conception dans plusieurs entreprises du secteur touristique. Nous avons privilégié une méthodologie combinant observation directe et entretiens avec les concepteurs, qui a permis de mieux cerner leurs pratiques quotidiennes et d'appréhender les représentations sociales.

⁶L'incertitude se définit comme l'impossibilité de décrire avec précision des événements qui ne se sont pas encore produits ou ne sont pas accessibles à la mesure (mesure elle-même entachée d'une incertitude). Elle peut tout aussi bien concerner l'imprécision des connaissances sur des phénomènes physiques ou sur la valeur de certains paramètres, que l'aléa, à savoir l'occurrence et l'amplitude d'événements aléatoires prévisibles ou non. Elle recouvre le risque, qui peut être identifiable et évaluable, mais aussi parfois impossible à appréhender.

⁷La conception est parfois routinière notamment quand elle n'a pour finalité que de renouveler une offre commerciale ou de maintenir une structure organisationnelle en place.



reste dans un domaine de tolérance (domaine de performance, « marge pour aléa ») ; le risque concernant la sortie de ce domaine.

Contingences liées au produit développé

Un produit est la réponse à une demande ou à une attente (plus ou moins clairement formulée). Ce besoin⁸ de l'utilisateur final peut ne pas, ou ne plus, correspondre à la représentation qu'en ont les concepteurs et sur laquelle est fondé le développement du produit. En effet, l'expression d'un besoin est toujours subjective surtout quand elle n'est pas directement formulée par le prescripteur mais seulement par un acteur intermédiaire (l'agence de voyage par exemple) supputant une volonté d'achat (service marketing ou commercial). Entre la décision de concevoir et celle de mise à disposition du produit, le besoin peut évoluer et rendre obsolète l'offre commerciale, soit en raison d'une modification des attentes du marché (évolution de l'environnement, apparition de normes ou de réglementations nouvelles comme celle concernant le tourisme durable, phénomène de mode.), soit en raison de l'arrivée de produits concurrents plus performants.

L'adéquation du produit au besoin constitue le premier élément d'incertitude rencontré par les concepteurs interrogés. Elle peut être liée à des fonctionnalités et performances insuffisantes par rapport à celles qui étaient attendues dans les conditions d'utilisation prévues (dont des caractéristiques opérationnelles telles que la fiabilité ou la disponibilité de l'hôtellerie), à des dégradations de l'environnement, jugées inacceptables (pollution, perturbation météorologique) engendrées par l'utilisation ou des dysfonctionnements du produit touristique, ou à des risques relatifs à la sécurité des personnes ou des biens. La non-tenue des performances attendues peut résulter de la difficulté à anticiper des phénomènes soit mal connus (tsunami) soit bien connus mais négligés en tant que tels en raison des difficultés que présenterait le resserrement de l'incertitude à des coûts acceptables (en terme d'assurance par exemple).

Ce possible décalage entre le produit touristique et les attentes de la clientèle peut être également dû à des difficultés de réalisation (comme lors de grèves

⁸Le terme de besoin, ici employé, renvoie à une demande implicite ou explicite d'un client ou donneur d'ordre à laquelle l'activité de conception tente de répondre. "L'analyse fonctionnelle du besoin" a pour objet d'aboutir à une expression de ce besoin (norme NF X 50 - 151).

nationales comme celles intervenues en Grèce en décembre) ou par une inadéquation des procédures de validation des résultats par rapport aux objectifs (insuffisance des garanties des prestataires).

Les difficultés sont aussi liées à une sous-estimation de la complexité et du caractère innovant des technologies mises en œuvre (technologies d'information et de communication mal maîtrisées par exemple). D'après les acteurs interrogés, elles sont notamment induites par un *manque de compétence*, d'excès de *perfectionnisme* ou d'*absence de solutions alternatives*. Elles peuvent aussi être liées à des problèmes de management, en raison de manque de personnel chronique, ce qui nous amène à envisager l'incertitude lors du déroulement du travail quotidien.

Contingences liées au déroulement du projet

Outre le produit touristique lui-même, un autre type d'incertitude concerne le déroulement du projet. En effet, les aléas en développement engendrent des dérives sur les coûts et délais de conception et de réalisation. S'il apparaît illusoire de vouloir présenter ici toutes les sources possibles d'incertitude pouvant affecter un projet, une brève présentation de celles les plus souvent citées lors de nos entretiens permet toutefois de montrer l'importance des aspects informationnels dans la genèse d'un produit touristique.

La gestion de projet consiste principalement à animer un processus d'acquisition de connaissance et de prise de décision tout en cordonnant l'activité de spécialistes de différents métiers (Boutinet, 1998). Outre des causes externes, l'incertitude sur le déroulement d'un projet porte donc essentiellement sur ces trois aspects.

L'acquisition des connaissances nécessaires au projet peut être affectée par de multiples dysfonctionnements dont notamment des insuffisances relatives à la veille technologique ou à la capitalisation du savoir-faire, à une rotation excessive du personnel, à une non-homogénéité des compétences, au manque ou inversement à la trop grande profusion d'informations disponibles, à la non-fiabilité de cette information ou à son caractère peu synthétique. Dans cette perspective, la qualité de l'information échangée est primordiale. Elle dépend principalement de la « *bonne volonté* » des acteurs dont les comportements peuvent engendrer un manque de transparence et de confiance réciproque. Ces comportements vont de la rétention d'information conçue alors comme

une source de pouvoir, la dissimulation des erreurs éventuellement commises (d'où la difficulté du prévoir le futur et d'apprendre du passé), en passant par la propagation des rumeurs ou l'excès de temps passé en réunion. La performance relative des outils de communication utilisés (*groupware* par exemple) et l'existence éventuelle de cloisonnements entre les divers services jouent également un grand rôle dans la circulation de l'information, comme l'ont d'ailleurs montré certaines recherches (Lepine, 1999). Cette barrière entre services est systématiquement citée par nos interlocuteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique d'ailleurs.

L'analyse des situations par les divers acteurs oublie quelquefois certains aspects des problèmes posés ou se limite au point de vue d'un unique métier sans rechercher le meilleur compromis possible. Or, l'optimisation globale d'un produit touristique résulte rarement d'une somme d'optimisations locales. Cette recherche d'un optimum suppose une compréhension mutuelle entre des acteurs souvent très spécialisés dans différents métiers. Ainsi, pour concevoir un produit aussi complexe qu'un nouveau voyage vers une nouvelle destination, un acteur stratégique ayant un spectre de connaissances particulièrement étendu devrait-il être nommé pour jouer le rôle de médiateur. Cette fonction s'apparente, à nos yeux, à ce *travail d'articulation* souvent peu visible, décrit par Strauss, qui permet

que les efforts collectifs de l'équipe soient finalement plus que l'effort chaotique de fragments épars de travail (Strauss, 1992 : 26).

Mais cette personne clé l'est très – trop – souvent pour des raisons extérieures à ce type de compétences articulatoires et à ses facultés de médiateur.

La recherche de solutions et le choix parmi celles-ci peuvent conduire à des résultats décevants, voire erronés, notamment si le nombre de solutions envisagées est limité *a priori*. La première solution trouvée est fréquemment adoptée et, dans le cas contraire, la meilleure des solutions n'est pas toujours choisie. Bien que certaines méthodes de travail tentent de se fonder sur le choix de critères multiples permettant d'apporter une certaine rationalité aux procédures de comparaison entre solutions, celle-ci reste éminemment subjective.

Le processus de décision peut lui-même être affecté par de multiples dysfonctionnements. Plusieurs d'entre eux nous ont été rapportés par nos interlocuteurs, tels que l'immobilisme dû à des « *décideurs pusillanimes* », à un long circuit de décision ou à une recherche de compromis à tout prix. D'autres

dysfonctionnements nous ont également été signalés : le manque de concertation, l'absence de délégation, le non-respect du processus décisionnel, les conflits d'intérêt, le recours aux « *jeux d'influence* », le manque de coordination entre services, etc.

Les décisions elles-mêmes peuvent enfin souffrir d'une absence de prise en compte de toutes leurs conséquences, d'un suivi insuffisant des actions arrêtées, d'un manque de solidarité des acteurs à leur égard, de leur « *remise en cause systématique* » ou d'une « *faible implication de la direction générale* ». Ces difficultés peuvent notamment apparaître quand il n'existe pas de structure d'arbitrage pour résoudre les conflits ou si les choix techniques ne font pas l'objet d'une procédure de validation susceptibles de les remettre en cause (test, revue de contre-expertise). Elles semblent devenir plus prégnantes ces dernières années, voire des derniers mois, aux dires de nos interlocuteurs. Un effet de la crise actuelle qui touche de plein fouet le tourisme de loisirs ?

Le projet est également soumis aux incertitudes liées à l'environnement, telles que l'apparition de normes (cf. les évolutions liées au développement et au tourisme durables) voire de réglementations nouvelles, la défaillance de certains fournisseurs, prestataires ou sous-traitants, l'obsolescence de certains équipements (piscine, court de tennis, hôtels), pouvant rendre leur utilisation hypothétique. D'autres incertitudes ont trait à l'évolution de l'entreprise elle-même, et sont notamment liées au partage de moyens et de ressources entre différents projets.

La conduite du projet s'apparente ainsi à *une gestion paradoxale* (Boutinet, 1990). Elle tend à concilier la théorie et la pratique, la logique individuelle et la logique collective, mais aussi l'innovation et la course aux délais en limitant, autant que faire se peut, la consommation de ressources. Elle consiste avant tout à gérer l'incertitude afin d'empêcher sa sortie d'un domaine de tolérance acceptable tant pour l'entreprise que pour ses clients et son environnement. Le projet dans l'organisation nous place ainsi *aux antipodes des préoccupations théoriques d'un Crozier : l'incertitude devient l'enjeu de la coopération pour sa résorption et non plus le levier stratégique d'un pouvoir*. (Gramaccia, 2001 : 116).

Cette activité stratégique concerne, en premier lieu, le risque et sa maîtrise que nous développons dans le paragraphe suivant, en nous focalisant sur la place de la communication dans la prise de décision.

Communication, perception et décision dans l'incertain

Des risques de nature technique, économique, humaine, sociale, organisationnelle, voire communicationnelle... peuvent affecter l'entreprise ou son environnement. Aussi l'organisation tente-t-elle de s'en prémunir par une démarche rationnelle et continue d'identification et de maîtrise des risques⁹.

Les risques portent sur les principales caractéristiques de sûreté de fonctionnement (sécurité, fiabilité, et disponibilité) d'un produit durant sa conception, son utilisation et son abandon¹⁰. Leur maîtrise recouvre tous les moyens (analyses, procédures et actions mis en uvre durant le cycle de vie complet du produit touristique) permettant de les supprimer ou de les rendre acceptables.

Les « risques projets » recouvrent les dérives budgétaires et calendaires associées au développement d'un projet. S'inspirant des méthodologies employées pour les risques techniques, les méthodes utilisées pour traiter ce type de risques touristiques sont essentiellement fondées sur le retour d'expérience et sur l'utilisation de listes de risques génériques (défaillance d'un fournisseur, absence de licence d'un partenaire, etc.).

L'omniprésence de l'incertitude affectant les connaissances disponibles, les méthodes d'évaluation des phénomènes et les mesures à prendre pour en limiter les conséquences néfastes dans des proportions acceptables rendent difficile, aux dires des experts rencontrés, une formalisation précise des procédures d'évaluation et de décision mises en uvre.

Le risque lui-même est difficile à appréhender. Sa perception fluctue selon les époques et les particularités culturelles des individus concernés. Cette perception n'est d'ailleurs pas absente du débat public car certains des risques engendrés par l'activité de l'entreprise touristique concernent, à des degrés divers, la collectivité tout entière (cf. les débats actuels sur le rôle du tourisme dans l'épuisement des ressources naturelles). L'entreprise, quant à elle, ne peut ignorer ce débat public parce qu'elle est tenue de prendre en compte ses incidences dans ses diverses activités et notamment dans celle de la conception du voyage.

⁹Cette démarche renvoie à l'activité de « Sûreté de Fonctionnement » (SdF), à l'origine science de l'ingénieur qui irradie aujourd'hui dans la plupart des activités de conception tant de produit que de service.

¹⁰Cf. le principe de précaution et les injonctions liées au développement durable.

La communication sur le risque est, par ailleurs, délicate et la communication de l'entreprise constitue elle-même un risque pour l'organisation.

Perception individuelle et décision organisationnelle

La perception du risque est par nature subjective et souvent décalée par rapport à sa véritable ampleur. Elle dépend des connaissances, des craintes, des habitudes de chacun ou de l'apport éventuel que représente la prise de risque pour l'individu. Ainsi l'automobiliste ne semblera-t-il pas ému par les nombreux accidents journaliers occasionnés par son moyen de transport habituel, alors qu'il sera choqué par les accidents d'autocar, de train ou d'avion, pourtant statistiquement beaucoup plus sûrs. De même, le fumeur pourra-t-il s'inquiéter de la maladie de Creutzfeldt-Jacob, même si, pour lui, la probabilité d'être contaminé semble infiniment plus faible que celle de mourir d'un cancer. La perception du danger peut susciter des peurs et angoisses irrationnelles (Theys, 1991 ; Peretti-Watel, 2000), notamment en ce qui concerne des événements rares souvent amplifiés par l'effet médiatique, ou, inversement, de la griserie pour des risques conséquents (ceux induits par la vitesse ou la pratique sportive en conditions extrêmes par exemple). Cette perception du risque est d'autant plus subjective que ce dernier agrège deux dimensions très différentes, la probabilité d'occurrences de l'événement et la gravité de celui-ci. Or des incidents fréquents sans gravité sont parfois moins bien tolérés, en occasionnant par exemple des retards ou indisponibilités de service, que des accidents beaucoup plus graves mais exceptionnels. Cette perception est culturellement définie et dépend de la position sociale ainsi que du système de valeurs des individus. Les travaux de Douglas et Calvez (1990) ont par exemple expliqué certaines des difficultés rencontrées par les campagnes de prévention du sida, par les croyances et les façons de penser des groupes visés (représentations de la santé, de la maladie, de la sexualité).

Ainsi, du fait de ce décalage parfois considérable entre la perception du risque et son ampleur réelle, le véritable enjeu pour l'organisation est peut-être davantage de bien gérer la perception du risque que le risque lui-même ; le risque devenant *acceptable* que si, d'une certaine manière, il a été *accepté* (Godard, 1999). Peu d'études malheureusement portent sur la perception du risque touristique. En revanche, des études récentes sur d'autres do-

maines d'activité illustrent cette difficulté. Il s'agit notamment d'une décision prise récemment en Suède :

« Des études médicales ont montré que l'exposition de longue durée à des champs électromagnétiques générés par des lignes à haute tension augmentait très légèrement le risque de leucémie observé chez les enfants. Bien que ces résultats soient controversés, il a été décidé d'enterrer ces lignes dans la banlieue de Stockholm, afin d'éliminer cette cause possible de maladie. Le coût d'enfouissement des lignes a été estimé à 750 millions de dollars US par cas de leucémie évité. Comparativement, les risques liés au tabagisme sont bien connus et l'effet d'une campagne antitabac est estimé à moins de 500 dollars par cas de cancer évité. » (Sjöberg, 2001 : 117).

Pour ces raisons notamment, les politiques de prévention sont parfois d'une efficacité décevante en regard des moyens mis en œuvre, voire contre-productives : certaines décisions prises pour minimiser des risques hypothétiques pouvant favoriser des risques avérés (Duclos, 1996 ; Lascoumes, 1996). Prenons un exemple : dès 1988, les principes d'un tourisme durable ont été arrêtés par l'OMT, en le définissant comme une façon de gérer toutes les ressources permettant de satisfaire les besoins économiques, esthétiques et sociaux, et de préserver l'intégrité culturelle, les écosystèmes, la biodiversité et les systèmes de soutien de la vie. Il s'agit d'une forme de tourisme qui prend également en compte les populations, qui prône la diversité culturelle, qui soutient l'économie locale, qui défend en fait l'idée que le tourisme est pour tous. La dernière décennie a alors vu naître de nombreux efforts réalisés par des individus, par des organisations ou par des gouvernements pour identifier les composants du tourisme durable, et pour mettre en place des méthodes d'implantation et d'évaluation de ces composants. Or l'implantation de ce type de tourisme est fort difficile et entre bien souvent en conflit avec les volontés des acteurs locaux ou avec les désirs des organismes et gouvernements.

Autre exemple, la volonté d'afficher rapidement les résultats d'une politique de lutte contre les marées noires conduit les pouvoirs publics pressés d'accueillir à nouveau des touristes à utiliser des produits dispersants particulièrement toxiques, qui dégradent davantage l'environnement que les hydrocarbures. Le comportement des responsables politiques vis-à-vis des problèmes de sécurité tranche alors avec une certaine inaction observée par le passé (Beck, 1993). Mais, outre la volonté d'afficher une capacité à maîtriser n'importe quel type de situation, le comportement des décideurs s'explique aussi

par la volonté de ne pas inquiéter inutilement les populations (Roqueplo, 1997 ; Duclos, 1996).

Pendant longtemps, l'équilibre a prévalu : ceux qui sont à même de prendre des décisions ont bénéficié d'un véritable crédit aux yeux des autres groupes sociaux. Mais, dans la société moderne, la confiance dont bénéficient les experts-décideurs a été progressivement sapée. (Hyard, 2000 : 189).

Par ailleurs, l'image des experts scientifiques a été entachée par une répétition d'affaires touchant la santé publique (sang contaminé, amiante, nuage de Tchernobyl, gestion de catastrophes climatiques) et il devient malaisé de communiquer aujourd'hui autour du risque.

Pourtant, davantage que de réflexe phobique et de ritualisation des peurs ancestrales, c'est plutôt tout ce que la citoyenneté suppose d'intervention, de délégation, de division du travail politique, qui se trouve mis en question face à la complexité du technologique et de ses modes de décision. (Duclos, 1996 : 336).

L'expertise (Trepas, 1996) est, par ailleurs, instituante dans la mesure où, simultanément à la production de savoir, elle érige des catégories, les qualifie et les hiérarchise (Castel, 1987). Elle énonce et induit des règles concernant les propriétés des objets et engage alors les acteurs concernés dans une orientation donnée. L'avis de l'expert¹¹ s'avère ainsi déterminant, mais son erreur éventuelle devient également lourde de conséquences. Aussi, est-il un acteur prépondérant que l'entreprise cherche aujourd'hui à conserver en son sein, en infléchissant sa politique de promotion interne plus favorable aux carrières hiérarchiques.

L'expertise a, en outre, des limites qui sont d'autant plus vite atteintes que les problèmes sont complexes. Or l'illusion généralement entretenue d'être capable de maîtriser tous les risques possibles favorise la complexité des produits. C'est la raison pour laquelle le progrès de la connaissance peut paradoxalement conduire à une plus grande vulnérabilité des systèmes (Ewald,

¹¹Qu'il uvre au sein ou à l'extérieur de l'entreprise, l'expert diffère du spécialiste (qui maîtrise un certain nombre de connaissances) par sa compréhension complète du domaine concerné au niveau de l'état de l'art.

1996), à l'image du freinage ABS qui en permettant aux conducteurs de s'approcher dangereusement des limites théoriques de la mécanique, en toute confiance, a pour effet pervers d'augmenter statistiquement le nombre et la gravité des accidents automobiles. Quelles sont alors les limites à ne pas dépasser lors de la conception de systèmes touristiques ? N. Luhmann (1991) évoque à ce propos une *risquitude* qui a tendance à croître avec la connaissance. Entretenir l'illusion que les risques peuvent être entièrement éliminés est source de bien des malentendus puisque le risque zéro n'existe pas.

Mais, pour pouvoir accepter un risque, encore faudrait-il que les individus possèdent les connaissances minimales nécessaires à la compréhension des situations et des alternatives envisageables afin qu'un véritable dialogue puisse s'engager entre les experts, les décideurs (dont l'Etat) et les citoyens, directement ou au travers de leurs associations (Renn, 2001). Cette culture partagée du risque nécessiterait un effort significatif de formation et de vulgarisation, qui représente un véritable enjeu de communication. Ce dernier concerne l'organisation, non seulement dans ses rapports avec l'environnement, mais aussi et surtout dans son fonctionnement interne, car l'incertitude (et sa gestion) constitue le principal élément d'analyse et de décision au sein des structures de projet. Elle implique de multiples échanges entre les divers acteurs de l'entreprise pour une compréhension commune des problèmes rencontrés, que nous allons tenter d'appréhender. Mais cette culture partagée du risque est-elle envisageable concernant un produit touristique dont l'image est liée à la notion de vacances, soleil, repos voire prise en charge ?

Traitement des risques en interne

Si l'identification et l'évaluation du risque dans l'entreprise sont du domaine de l'expertise, la décision reste une prérogative du dirigeant. Mais l'expert concerné, dont nous avons vu la façon dont il pouvait être nommé, est-il toujours « fiable » et sait-il communiquer les enjeux et résultats de son expertise au décideur ? Comment ce dernier peut-il appréhender les données des analyses de risques, en tant qu'aide à la décision, sachant qu'en raison de moyens financiers forcément limités, seuls les risques jugés vraiment inacceptables pourront être traités efficacement ?

En supposant que tous les risques aient été identifiés par les experts, leur évaluation en termes de gravité et de probabilité est souvent délicate. En effet, les événements correspondant aux risques les plus critiques sont généralement peu fréquents et conduisent rarement à des données statistiquement représentatives. De plus ces données, quand elles existent, sont à manipuler avec précaution et discernement (Villemeur, 1988) car elles sont susceptibles de provoquer une *ivresse informationnelle* (Dubois, 1999). Faut-il pour autant écarter toute velléité de quantification ? Les chiffres sont souvent pernicioeux, surtout quand ils sont fondés sur des statistiques sujettes à caution, et peuvent soit rassurer, soit inquiéter exagérément. Mais l'absence de quantification peut être plus dangereuse encore en conduisant à une mauvaise répartition de l'effort consenti ; la fiabilité d'un système étant conditionnée par celle de son maillon faible. Aussi, l'évaluation quantitative des risques est-elle le plus souvent utilisée pour comparer des choix ou pour hiérarchiser des décisions. Cette quantification s'accompagne généralement de critères qualitatifs pour garantir l'absence des risques les plus redoutés, notamment sur le plan de la sécurité. En termes d'action d'évaluation, des raisonnements de type manichéens sont toutefois constatés et conduisent soit à l'inaction, soit à des surcoûts rédhibitoires d'autant plus gênants en période de crise comme actuellement.

Communication sur le risque en externe

L'entreprise est également amenée à communiquer sur le risque hors de ses murs. De récentes exigences réglementaires¹² imposent aux organisations des obligations relatives à la sécurité, dont notamment celle d'informer les autorités et le public (Viney, 2000 ; Libaert, 2006). Les entreprises sont alors confrontées à différents dilemmes : Comment communiquer ? Jusqu'où aller dans l'explication ? Des informations très documentées sur l'incertitude peuvent-elles être communiquées sans crainte d'effets pervers ?

¹²Ces exigences renvoient notamment à la loi Barnier n°95-101 du 2 février 1995, relative au renforcement de la protection de l'environnement, à la loi Bachelot n°2003-699 du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages, et aux diverses réglementations spécifiques concernant le secteur concerné.

La *transparence* d'une organisation peut se définir comme la qualité qui rend son fonctionnement déchiffrable et compréhensible pour des individus qui lui sont extérieurs. Elle présente de multiples facettes dont la traçabilité qui permet de suivre l'évolution d'un produit ou de ses constituants depuis leur origine. Cette traçabilité des produits est un élément essentiel, en cas de problème, pour retrouver des produits ou lots suspects pouvant être la cause d'éventuels dysfonctionnements ou, inversement, pour évaluer leurs effets. La crise récente relative à l'épizootie de fièvre aphteuse a montré, par exemple, les effets désastreux d'une carence de traçabilité dans la propagation des maladies, notamment en Grande-Bretagne.

La transparence recouvre également d'autres aspects répondant à de nouvelles demandes sociales dont notamment le respect d'une certaine éthique. Celle-ci concerne par exemple les conditions de travail dans les organisations, le respect des droits de l'homme ou la préservation de l'environnement. Elle peut conduire à une dégradation sensible de l'image de l'entreprise, voire au boycott de ses produits en cas de manquement. Ainsi, des entreprises ont été obligées de quitter l'Afrique du Sud au moment de l'apartheid et d'autres ont été durablement affectées par des pollutions accidentelles, telles que l'Union Carbide après l'accident de Bhopal. Certaines, comme la société Total, risquent de voir leur image se ternir en raison de comportements jugés désinvoltes, concernant des problèmes de pollution, d'explosion chimique ou de présence bienveillante dans des pays totalitaires (Birmanie).

Les entreprises peuvent d'autant moins refuser cette obligation d'information qu'elles ont pris, par ailleurs, largement la parole, tout d'abord au travers de la publicité de leurs produits, puis dans le cadre de publicités institutionnelles qui revendiquent certaines valeurs (Libaert, 2006). Certaines organisations adoptent cependant une conception minimale de la transparence qui consiste à respecter la simple obligation d'information vis-à-vis du *public*. Cette acception réduite de la transparence, souvent liée à l'existence d'un marché concurrentiel, peut être comprise comme une stratégie délibérée de cacher certaines informations (Beck U., 1993) et nuire, par là-même, à l'établissement de relations de confiance.

A contrario, une conception plus développée de la transparence peut consister à fournir aux publics visés et aux consommateurs concernés tous les éléments d'appréciation susceptibles de leur permettre de se forger une opinion : indicateurs qualitatifs et quantitatifs, études d'impact environnemental, rapports

bénéfice/coût (Libaert, 2006). Mais cette forme de transparence n'est pas dépourvue d'inconvénients. En effet, les destinataires n'ont pas toujours la capacité de juger les éléments d'information fournis, et la concurrence, vive, peut chercher à utiliser ses derniers à son profit pour pratiquer l'espionnage industriel ou créer la suspicion (Viney, 2000). Cela est d'autant plus vrai que la conception innovante d'un produit touristique est relativement facile à copier.

Conclusion

L'innovation est aujourd'hui jugée indispensable pour se différencier dans une économie fondée sur la connaissance. Cette innovation est généralement mise en oeuvre au sein d'une équipe de conception recouvrant diverses structures et métiers dans et hors de l'organisation. L'aspect communicationnel apparaît essentiel au bon déroulement du projet, tant au niveau de l'acquisition et du partage des connaissances, que de l'émergence d'idées nouvelles et la coordination des activités de chacun.

Mais l'organisation touristique d'aujourd'hui devient de plus en plus complexe, tant au niveau de ses produits que de son fonctionnement, surtout quand l'innovation la conduit aux limites de la connaissance. Cette complexité accroît l'incertitude et engendre des risques nouveaux. Aussi, l'entreprise met-elle en uvre des processus d'évaluation continue pour garantir la fiabilité des produits touristiques proposés, la disponibilité des services rendus et la sécurité des personnes et des biens, dans un contexte réglementaire toujours plus contraignant.

Cette gestion dans l'incertain s'avère d'autant plus délicate pour les concepteurs que le risque est une notion éminemment subjective qui agrège deux dimensions, elles-mêmes difficiles à évaluer, la gravité des conséquences et la probabilité d'occurrences de l'événement redouté. La perception diversifiée des acteurs biaise l'action et brouille la communication, tant en interne entre les experts-concepteurs et les décideurs, qu'à l'extérieur de l'entreprise quand celle-ci tente d'expliquer et de justifier l'incertitude à ses clients, partenaires et voisins. La gestion de l'incertitude et la communication se révèlent indissociables.

Bibliographie

- Beck U., 1993. De la société industrielle à la société à risques. Problématique de la survie, structures sociales et éveil d'une conscience écologique, *Revue Suisse de Sociologie*, 19, pp. 311–337.
- Boceno L., Dupont Y., Grandazzi G., Lemarchand F., 2000. Vivre en zone contaminée ou les paradoxes de la gestion du risque, *Innovations et sociétés*, n°1/2000, pp. 41–64.
- Boutinet J-P., 1990. *Anthropologie du projet*, Paris, Presses universitaires de France.
- Boutinet J-P., 1998. Management par projet de logique communicationnelle : quelles convergences, quels défis ? *Communication et organisation*, n°13, pp. 207–224.
- Bouzon A., 1999. Crise, communication et maîtrise des risques dans les organisations, *Communication et Organisation*, pp. 45–64.
- Bouzon A., 2004. *La place de la communication dans la conception de systèmes à risques*, Paris, L'Harmattan, collection *Communication des organisations*, p. 242.
- BOUZON A., DEVILLARD J., 2008 Communication Serving Tourism Competitiveness : A Need to Adapt through Innovation. Voutilainen M., /Competition in Tourism : Business and Destination Perspectives/, Helsinki : Ed. Lindroth Kaija, 2008. ISBN 978-91-633-0646-4, p. 13–19.
- Dodier N., 2001. La nouvelle donne technique de la sociologie du travail, *Sociologie du travail : 40 ans après*, pp. 204–225.
- Douglas M., Calvez M., 1990. The self as risk taker : a cultural theory of contagion in relation to AIDS, *The sociological Review*, vol. 38, n°3, pp. 445–464.
- Duclos D., 1996. Puissance et faiblesse du concept de risque, *L'année sociologique*, volume 46, n°2, pp 309–339.

- Ewald F., 1996. Philosophie de la précaution, *L'Année sociologique*, n°46, pp. 383–412.
- Godard O., 1999. De l'usage du principe de précaution en univers controversé, *Futuribles*, n°239-240, Février/Mars, pp. 37–60.
- Gramaccia G., 2000. *La communication dans les projets d'innovation : Perspectives en communication organisationnelle*, Document pour l'Habilitation à diriger des recherches. Bordeaux, p. 190.
- Hauch V., 1998. Pilotage relationnel du projet inter organisationnel : le rôle de la communication, *Communication et organisation*, n°13, 1^e semestre, pp. 83–105.
- Hyard N., 2000. Risque et confiance : à propos de quelques perspectives sociologiques contemporaines, *Innovations et sociétés*, n°1/2000, pp. 185–196.
- Jeantet A., Tiger H., Vink D., Tichkiewitch S., 1996. La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit. In Terssac G. de, Friedberg E., *Coopération et conception*, Paris, pp. 87–101.
- Knight F.-H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, Houghton Mifflin, 1921.
- Lascoumes P., 1996. La précaution comme anticipation des risques résiduels et hybridation de la responsabilité, *Année Sociologique*, pp. 359–382.
- Lepine V., 2000. Le groupware, objet d'entreprise, objet scientifique, In Delcambre P., *Communication organisationnelle : Objets, pratiques, dispositifs*, (textes réunis par). Rennes, PUR, p. 325.
- Libaert T., 2006. Communication et développement durable : des relations ambiguës. *Communication et langages*, n°150, décembre, pp. 127–133.
- Luhmann N., 1991. *Risk : A sociological theory*, Berlin, Walter de Gruyter.
- Pages A., Gondran M., 1980. *Fiabilité des systèmes*, Paris, Edition Eyrolles.
- Peretti-Watel P., 2003. Risque et innovation : un point de vue sociologique, *Innovations*, no 18 2003/2, Risques écologiques, pp. 59–72.

- Peretti-Watel P., 2001. *Sociologie du risque*, Paris, Armand Colin.
- Renn O., 2001. The need for integration : risk policies require the input from experts, stakeholders and their public at large, *Reliability engineering and system safety*, volume 72, n°2, pp. 131–136.
- Roqueplo P., 1997. *Entre savoir et décision, l'expertise scientifique*, Paris, INRA Editions.
- Sjöberg L., 2001. Political decisions and public risk perception, *Reliability engineering and system safety*, volume 72, n°2, pp. 115–154.
- Strauss A., 1992. *La trame de la négociation : Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan.
- Theys J., 1991. *Conquête de la sécurité, gestion des risques*, Paris, L'harmattan.
- Trepos J.Y., 1996. *La sociologie de l'expertise*. Paris, Presses universitaires de France.
- Villemeur A., 1988. *Sûreté de Fonctionnement des systèmes industriels*, Paris, Editions Eyrolles.