

LA CONSTRUCTION DE L'ATTRACTIVITÉ D'UNE STATION BALNÉAIRE PLANIFIÉE PAR UN OPÉRATEUR SEMI-PUBLIC INTÉGRÉ : LE CAS DE SAÏDIA MEDITERRANIA (MAROC)

THE CONSTRUCTION OF THE ATTRACTIVENESS OF A PLANNED SEASIDE RESORT BY AN INTEGRATED SEMI-PUBLIC OPERATOR: THE CASE OF SAÏDIA MEDITERRANIA (MOROCCO).

Auteur 1 : GHALMI Meriem.

Auteur 2 : BEKKAOUI Abdelmalek.

Auteur 3 : TAHRI Houda.

Dr. Meriem GHALMI

Docteure en Sciences Économiques et Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Mohammed Premier, Oujda — Laboratoire LURIGOR, Maroc

Pr. Abdelmalek BEKKAOUI

Professeur de l'Enseignement Supérieur
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Mohammed Premier, Oujda — Laboratoire LURIGOR, Maroc

Dr. Houda TAHRI

Docteure en Sciences Économiques et Gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Mohammed Premier, Oujda — Laboratoire LURIGOR, Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : GHALMI M., BEKKAOUI A. & TAHRI H. (2026) « La construction de l'attractivité d'une station balnéaire planifiée par un opérateur semi-public intégré : le cas de Saïdia Mediterrania (Maroc) », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 1592– 1615.



DOI : 10.5281/zenodo.20693236

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

L'attractivité d'une destination touristique constitue un enjeu stratégique majeur, en particulier dans le cas des stations balnéaires planifiées, dont la performance repose sur une articulation complexe entre aménagement, développement et promotion. Si la littérature a largement étudié les composantes de l'attractivité ainsi que les dynamiques de gouvernance touristique, elle aborde plus rarement de manière intégrée le rôle spécifique des opérateurs semi-publics intégrés, qui interviennent simultanément comme aménageurs, développeurs et gestionnaires de marque-destination, dans la construction de cette attractivité, notamment dans les contextes émergents. Cette recherche propose une étude de cas qualitative exploratoire consacrée à la Société de Développement Saïdia (SDS), opérateur semi-public adossé au groupe CDG et en charge de la station Saïdia Mediterrania au Maroc. À partir d'un entretien semi-directif approfondi mené avec une responsable marketing senior, croisé avec des sources secondaires institutionnelles, nous analysons la manière dont cet opérateur construit et fait évoluer l'attractivité d'une station balnéaire planifiée à l'origine dans le cadre de la Vision 2010. Les résultats mettent en évidence quatre principaux apports : un repositionnement stratégique faisant passer le « produit balnéaire » à une « marque-destination méditerranéenne » structurée autour d'une architecture expérientielle à cinq piliers, une logique de système intégré de valorisation dans laquelle l'événementiel joue un rôle structurant d'articulation entre communication, expérience et image de marque, un modèle de gouvernance relationnelle distinct des formes de gouvernance centralisées et distribuées, ainsi qu'une hiérarchie empirique des facteurs clés de succès de l'attractivité. Dans la discussion, nous proposons la figure de l'opérateur intégré aménageur-développeur-promoteur comme contribution théorique à la littérature sur la gouvernance des destinations touristiques planifiées.

Mots-clés : Attractivité touristique, station balnéaire planifiée, marque-destination, gouvernance relationnelle, opérateur semi-public.

Abstract

The attractiveness of a tourism destination represents a major strategic issue, particularly for planned seaside resorts whose performance relies on a complex interplay between planning, development, and promotion. Although the literature has extensively examined the components of attractiveness and the dynamics of tourism governance, it seldom addresses in an integrated way the specific role of semi-public integrated operators, acting simultaneously as planners, developers, and managers of destination brands, in shaping this attractiveness, especially in emerging contexts. This study presents a qualitative exploratory case study of the Société de Développement Saïdia (SDS), a semi-public operator affiliated with the CDG group and responsible for the Saïdia Mediterranean resort in Morocco. Drawing on an in-depth semi-structured interview with a senior marketing executive, combined with institutional secondary sources, we examine how this operator constructs and transforms the attractiveness of a seaside resort initially planned under the Vision 2010 framework. The findings highlight four main contributions: a strategic shift from a “seaside product” to a “Mediterranean destination brand” structured around a five-pillar experiential architecture, an integrated value-enhancement logic in which on-site events play a structuring role in articulating communication, experience and brand image, a relational governance model distinct from both centralized and distributed forms of governance, and an empirical hierarchy of the key success factors underlying attractiveness. In the discussion, we introduce the figure of the integrated planner-developer-promoter operator as a theoretical contribution to the literature on the governance of planned tourism destinations.

Keywords: Tourism attractiveness, planned seaside resort, destination brand, relational governance, semi-public operator.

1. Introduction

Selon les plus récentes estimations de l'ONU Tourisme, le tourisme représente environ 6 à 7 % des exportations mondiales de biens et entre 20 et 25 % des exportations de services, ce qui en fait l'un des principaux leviers de développement économique dans de nombreux pays émergents. Au Maroc, ce secteur occupe une place centrale dans la stratégie nationale de développement, et les stations balnéaires planifiées mises en œuvre dans le cadre de la Vision 2010, en particulier à travers le Plan Azur, constituent des expressions emblématiques de cette ambition touristique. Parmi elles, Saïdia Mediterranea, située sur la côte méditerranéenne orientale, présente une trajectoire particulièrement éclairante. Pensée à l'origine comme une station balnéaire de grande envergure, portée par un partenariat public-privé avec le groupe Fadesa, elle a traversé une phase de restructuration majeure à la suite de la crise financière de 2008, avant d'être reprise par des opérateurs rattachés au groupe de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG).

Au-delà de la singularité de cette trajectoire, le cas de Saïdia fait émerger une interrogation plus large sur les conditions dans lesquelles se construit l'attractivité d'une station balnéaire planifiée dans un contexte émergent. L'attractivité d'une destination ne se décrète pas ; elle se construit dans la durée, à partir d'un ensemble de leviers à la fois matériels et immatériels, et repose sur l'action coordonnée d'acteurs hétérogènes tels que les aménageurs, les opérateurs hôteliers, les institutions publiques ou encore les prestataires d'activités. Dans le cas des stations planifiées, cette construction se trouve confrontée à un défi supplémentaire, celui de dépasser l'image initiale d'une simple juxtaposition d'actifs afin de faire émerger une destination véritablement cohérente, lisible et désirable.

La littérature académique a largement documenté les composantes de l'attractivité touristique (Hu & Ritchie, 1993 ; Crouch & Ritchie, 1999 ; Kim, 2014), le cycle de vie des destinations (Butler, 1980, 2006), les stratégies de destination branding (Morgan & Pritchard, 2004 ; Pike, 2008) ainsi que les modèles de gouvernance touristique (Hall, 2008 ; Bramwell & Lane, 2011 ; Beritelli, Bieger & Laesser, 2007). Toutefois, trois angles morts continuent de traverser cette littérature. D'une part, les analyses articulent rarement, au sein d'une même architecture théorique, les dimensions matérielles de l'attractivité, telles que l'aménagement ou les équipements, et ses dimensions immatérielles, comme la marque, le récit ou l'image. D'autre part, le rôle spécifique des opérateurs hybrides, situés à l'interface entre entreprise privée et acteur public, et intervenant à la fois comme aménageurs, développeurs et gestionnaires de marque-destination, demeure encore peu théorisé, en particulier dans la littérature francophone.

Enfin, les contextes émergents, et plus particulièrement le contexte marocain, restent encore peu documentés par des travaux empiriques approfondis consacrés aux dynamiques concrètes de construction de l'attractivité dans les stations planifiées.

C'est précisément dans cette triple lacune théorique que s'inscrit la présente contribution. La problématique qui oriente cette recherche peut être formulée ainsi : comment un opérateur semi-public intégré construit-il, déploie-t-il et fait-il évoluer l'attractivité d'une station balnéaire planifiée dans un contexte émergent ? Plus spécifiquement, quels sont les leviers mobilisés, les tensions rencontrées, le modèle de gouvernance déployé et les facteurs clés de succès identifiés par les acteurs de terrain ?

Pour répondre à ces interrogations, nous mobilisons une étude de cas qualitative exploratoire portant sur la Société de Développement Saïdia (SDS), opérateur semi-public détenu conjointement par Ithmar Capital et Madaëf, tous deux adossés au groupe CDG, et chargé du développement et de la valorisation de la station Saïdia Mediterranean. Le matériau empirique principal repose sur un entretien semi-directif approfondi conduit avec une responsable marketing senior de la SDS, triangulé avec des sources secondaires institutionnelles et sectorielles. L'ambition de l'article ne se limite pas à documenter un cas singulier : elle consiste également à proposer une lecture intégrée de la construction de l'attractivité dans les stations balnéaires planifiées et à faire émerger, à partir du terrain, des figures analytiques susceptibles d'enrichir la littérature sur la gouvernance touristique en contexte émergent.

L'article s'organise en six parties. Après cette introduction, la section 2 présente le cadre théorique mobilisé, structuré autour de la notion d'attractivité touristique, du modèle des stations balnéaires planifiées et des dynamiques de gouvernance des destinations. La section 3 expose la démarche méthodologique retenue et présente le cas d'étude. La section 4 restitue les principaux résultats de l'enquête. La section 5 discute ces résultats à la lumière du cadre théorique et formule la contribution originale de la recherche. La conclusion dégage les implications managériales, identifie les limites du travail et ouvre sur des pistes de recherche ultérieures.

2. Cadre théorique

2.1. L'attractivité touristique : un concept multidimensionnel

L'attractivité touristique est un concept central mais polysémique des études en management du tourisme. Hu et Ritchie (1993) ont posé les fondations du concept en définissant l'attractivité d'une destination comme la capacité de cette dernière à fournir des bénéfices individuels aux touristes, capacité qui dépend d'un ensemble d'attributs perçus. Cette définition inaugurale a

ouvert la voie à une littérature abondante cherchant à identifier, hiérarchiser et modéliser les composantes de l'attractivité.

Les travaux de Crouch et Ritchie (1999, 2003) ont proposé un cadre intégrateur articulant compétitivité et durabilité des destinations touristiques, dans lequel l'attractivité apparaît comme le résultat de l'interaction entre ressources centrales, facteurs de soutien, politiques publiques et gestion de destination. Kim (2014) a affiné cette approche en identifiant cinq composantes principales de l'attractivité : les ressources naturelles et culturelles, les infrastructures, les équipements de loisirs, l'hospitalité et le rapport qualité-prix. Vengesai (2003), à travers son modèle TDCA (Tourism Destination Competitiveness and Attractiveness), a souligné la nature systémique de l'attractivité, qui articule offre objective de la destination et demande subjective des touristes.

Une distinction fondamentale a été établie par Cracolici et Nijkamp (2009) entre l'attractivité réelle, fondée sur les attributs objectifs de la destination, et l'attractivité perçue, construite dans l'imaginaire des publics cibles. Cette distinction revêt une importance particulière dans une perspective managériale, dans la mesure où elle met en évidence qu'une destination peut disposer d'atouts réels supérieurs à l'image qu'elle projette, ou à l'inverse bénéficier d'une image plus favorable que ses caractéristiques objectives ne le laisseraient supposer. Dès lors, la construction de l'attractivité consiste largement à réduire l'écart entre ces deux dimensions. Les travaux de Tasci et Gartner (2007) prolongent cette analyse en montrant que l'image perçue d'une destination résulte d'une interaction complexe entre communication institutionnelle, bouche-à-oreille, expériences vécues et représentations culturelles.

Plus récemment, l'émergence du paradigme expérientiel (Pine & Gilmore, 1999 ; Morgan, Lugosi & Ritchie, 2010) a enrichi la compréhension de l'attractivité en déplaçant l'attention des attributs physiques vers les expériences vécues. Une destination n'attire plus seulement par ce qu'elle offre matériellement, mais par les expériences singulières qu'elle permet à ses visiteurs de vivre. Cette approche expérientielle ouvre la voie à une lecture narrative de l'attractivité, dans laquelle le récit territorial et la capacité à articuler des « univers » d'expérience cohérents deviennent des leviers stratégiques majeurs (Lichrou, O'Malley & Patterson, 2008). Les recherches contemporaines confirment cette orientation en montrant que l'image, l'expérience culturelle et les pratiques durables interagissent désormais de manière déterminante dans la formation de l'attractivité perçue et de l'intention de visite (Goeltom & Hurriyati, 2024).

2.2. Les stations balnéaires planifiées : un modèle spécifique d'aménagement touristique

Les stations balnéaires planifiées constituent un objet d'étude à part entière dans la littérature touristique. Dewailly (1985, 2008) a notamment analysé l'histoire et les trajectoires des stations balnéaires méditerranéennes, en mettant en évidence la spécificité du modèle de la station entièrement conçue et aménagée, par opposition à celles issues de développements plus spontanés. Butler (1980, 2006), à travers le modèle TALC (Tourism Area Life Cycle), a proposé un cadre devenu classique pour appréhender les trajectoires des destinations touristiques, en distinguant six phases successives, à savoir l'exploration, l'implication, le développement, la consolidation, la stagnation, puis le déclin ou le rajeunissement. Ce cadre permet ainsi de situer les stations planifiées dans une dynamique évolutive de long terme.

Agarwal (2002) a approfondi l'analyse des stations balnéaires matures en proposant le concept de « restructuration » comme réponse au risque de déclin. Selon cette perspective, les stations planifiées sont particulièrement exposées au vieillissement de leur offre et à l'obsolescence de leur positionnement initial, ce qui les oblige à engager périodiquement des opérations de repositionnement, de diversification et de montée en gamme pour maintenir leur attractivité. Butler (2001) a par ailleurs documenté le défi récurrent de la saisonnalité dans les stations balnéaires, qui justifie les stratégies de diversification des motifs d'attractivité et d'élargissement de la temporalité d'activité.

Au Maroc, la Vision 2010 et son Plan Azur ont lancé six stations balnéaires planifiées, dont Saïdia représente l'une des réalisations les plus ambitieuses sur la façade méditerranéenne. Ces stations, conçues comme des produits touristiques intégrés associant hébergement, marina, golf, animation et équipements de loisirs, ont connu des trajectoires contrastées, illustrant la complexité des processus de construction d'attractivité dans les contextes émergents. La littérature académique marocaine et internationale consacrée spécifiquement à ces stations demeure toutefois relativement limitée, ce qui justifie l'intérêt d'études de cas approfondies.

2.3. Gouvernance des destinations et rôle des opérateurs hybrides

Le troisième registre théorique mobilisé concerne la gouvernance des destinations touristiques. Hall (2008) et Dredge et Jenkins (2011) ont posé les bases d'une analyse des modèles de gouvernance, en distinguant notamment les approches centralisées (pilotage par une autorité unique), distribuées (coordination horizontale entre acteurs autonomes) et collaboratives (articulation négociée entre acteurs publics et privés). Bramwell et Sharman (1999), puis Bramwell et Lane (2011), ont spécifiquement travaillé sur les dynamiques de partenariat public-privé dans le tourisme, en soulignant à la fois leur potentiel et leurs tensions structurelles.

Beritelli, Bieger et Laesser (2007) ont proposé une analyse fine de la gouvernance des destinations en identifiant les dimensions de coordination, d'apprentissage collectif, de gestion des conflits et de construction d'une vision partagée. D'Angella et Go (2009) ont approfondi la notion d'« orchestration » de destination, qui désigne l'action d'un acteur pivot capable de créer de la convergence entre des opérateurs autonomes sans se substituer à eux. Cette notion d'orchestration trouve un écho particulier dans le cas des stations planifiées, où un opérateur central assume une fonction de coordination tout en respectant l'autonomie commerciale des acteurs privés présents sur le site.

Cependant, un angle mort persiste dans cette littérature, celui des opérateurs hybrides, qui relèvent à la fois de logiques entrepreneuriales et d'une mission d'intérêt général, et qui interviennent simultanément comme aménageurs, développeurs et gestionnaires de marque-destination. Ces opérateurs, particulièrement présents dans les dispositifs d'aménagement touristique planifié des pays émergents, articulent des impératifs de rentabilité propres à l'entreprise avec des horizons temporels longs plus caractéristiques de l'action publique. Les travaux récents soulignent d'ailleurs que la résilience et la compétitivité des destinations dépendent étroitement de la capacité des structures de gouvernance à s'adapter et à articuler les contributions d'acteurs hétérogènes (Fathy Abdelmalak, 2024). Or, la spécificité managériale de ces opérateurs hybrides, notamment dans les processus de construction de l'attractivité, demeure encore peu théorisée. La présente recherche entend précisément contribuer à combler cette lacune à partir du cas de la SDS.

3. Démarche méthodologique

3.1. Choix d'une étude de cas qualitative exploratoire

Compte tenu du caractère exploratoire de cette recherche et de la complexité du phénomène étudié, nous avons retenu une démarche d'étude de cas qualitative, dans la lignée des travaux de Yin (2018), Stake (1995) et Eisenhardt (1989). L'étude de cas apparaît particulièrement pertinente lorsque l'objectif est de comprendre comment et pourquoi un phénomène contemporain se déploie dans un contexte réel, notamment lorsque les frontières entre le phénomène lui-même et son environnement ne sont pas nettement délimitées (Yin, 2018). Le cas retenu correspond à ce que Yin qualifie de cas révélateur, c'est-à-dire une situation à la fois rare et emblématique offrant un accès privilégié à un phénomène encore peu documenté, en l'occurrence le pilotage d'une station balnéaire planifiée par un opérateur semi-public intégré dans un contexte émergent.

Cette recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique interprétativiste à orientation pragmatique (Perret & Séville, 2007 ; Avenier & Thomas, 2015). L'attractivité d'une destination touristique n'y est pas appréhendée comme une réalité objective directement mesurable, mais comme une construction sociale dont l'intelligibilité passe par les interprétations produites par les acteurs qui la pilotent. La connaissance que nous cherchons à produire n'a pas vocation à établir des lois générales, mais à faire émerger des concepts et des catégories utiles à la compréhension d'une classe de situations managériales, en l'occurrence celle des opérateurs semi-publics pilotant des stations balnéaires planifiées dans des contextes émergents. Dans cette perspective, le discours de la répondante est traité comme un matériau signifiant, dont l'analyse vise moins à en vérifier la véracité qu'à identifier les logiques d'action, les tensions et les catégories de sens mobilisées par les acteurs de terrain.

3.2. Présentation du cas

La Société de Développement Saïdia (SDS) est une société semi-publique fondée en décembre 2011 et adossée au groupe de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG). Son actionnariat est réparti entre MADAËF, branche tourisme du groupe CDG, à hauteur de 66 %, et ITHMAR, fonds souverain marocain, à hauteur de 34 %. La SDS a pour mission de transformer en profondeur la station Saïdia Mediterrania en développant progressivement son offre hôtelière et résidentielle, en modernisant ses aménagements et infrastructures touristiques, et en créant des espaces de vie et de loisirs animés une partie de l'année, respectueux de l'environnement et intégrés au paysage méditerranéen. Comme le précise notre répondante principale, la SDS n'est pas une entreprise privée au sens classique du terme :

« C'est une société semi-publique, rattachée au groupe CDG – branche Madaëf, détenue conjointement par Ithmar et Madaëf. » (R1)

Ce statut hybride constitue précisément le cœur de notre analyse. La SDS assure le développement, la valorisation et l'animation de la station Saïdia Mediterrania, située sur la côte méditerranéenne orientale du Maroc. Initialement lancée dans le cadre de la Vision 2010 comme station balnéaire du Plan Azur, cette destination a connu plusieurs phases de restructuration importantes et fait aujourd'hui l'objet d'un repositionnement stratégique piloté par la SDS. L'offre de la station articule plusieurs univers, parmi lesquels le littoral, la marina, le golf, les hôtels, l'animation commerciale avec le Médina Mall, ainsi que des équipements de loisirs tels que l'aquapark, pour former un territoire d'expérience structuré autour de cinq assises stratégiques : Beach & Sun, Multisport, Bien-être, MICE et Arrière-pays.

3.3. Collecte et analyse des données

Le matériau empirique de cette recherche repose sur deux entretiens semi-directifs approfondis conduits avec deux informateurs complémentaires de la SDS, approche cohérente avec le principe de l'informateur privilégié (Patton, 2015) et la logique multi-sources de la triangulation qualitative (Denzin, 1978). Le premier entretien, conduit avec une responsable de la communication et du marketing digital (R1), dont le champ d'intervention couvre l'ensemble des volets de communication de la station Saïdia Mediterranea, qu'il s'agisse du digital, de la communication offline, de la communication institutionnelle ou encore des relations presse, offre un regard à la fois stratégique et opérationnel sur les dynamiques de construction de l'attractivité, en articulant analyse des performances, compréhension des attentes des publics, benchmarking des destinations et pilotage des dispositifs de désirabilité. Le second entretien, conduit avec un responsable de la SDS plus directement impliqué dans les dimensions institutionnelles et stratégiques (R2), a permis d'approfondir les questions relatives à la coordination avec les acteurs institutionnels du tourisme et aux bilans d'action de la station. Cette complémentarité de profils au sein d'une même entité permet une lecture plus fine des dynamiques internes et externes de construction de l'attractivité. Le guide d'entretien, organisé autour de quatre thèmes, à savoir le positionnement et l'identité, les leviers marketing et la construction de l'attractivité, le modèle de l'opérateur semi-public et les facteurs clés de succès, a été élaboré à partir du cadre théorique mobilisé. La collecte des données s'est déroulée en plusieurs temps : un entretien principal avec R1 conduit par écrit, donnant lieu à des réponses détaillées et argumentées, puis des vagues complémentaires auprès de R1 et de R2 portant notamment sur la dimension événementielle, la coordination institutionnelle et les bilans d'action, ce qui a permis d'approfondir certains points et de renforcer la triangulation interne des propos recueillis.

Nous assumons la limite méthodologique que représente le recours à deux entretiens au sein d'une même entité, qui positionne explicitement notre recherche comme une étude de cas exploratoire reposant sur des témoignages privilégiés, et non comme une étude multi-acteurs couvrant l'ensemble de l'écosystème de la station. Pour atténuer cette limite, nous avons procédé à une triangulation avec des sources secondaires institutionnelles et sectorielles : rapports d'activité publics du groupe CDG et de Madaëf, communications institutionnelles de la SDS, articles de presse économique (L'Économiste, TelQuel, Jeune Afrique) couvrant l'histoire et les évolutions stratégiques de la station, études sectorielles disponibles sur le tourisme marocain (Denzin, 1978, sur la triangulation des sources).

L'analyse des données a été conduite selon une démarche thématique mixte, combinant un codage déductif à partir des quatre thèmes du guide d'entretien et un codage inductif permettant de faire émerger des thèmes non anticipés (Miles, Huberman & Saldaña, 2014 ; Paillé & Mucchielli, 2021). Les verbatim saillants ont été identifiés, organisés dans une matrice thématique, puis interprétés à la lumière du cadre théorique mobilisé. Cette démarche nous a conduits à identifier plusieurs concepts émergents que nous présentons dans la section résultats et que nous discutons ensuite comme apports théoriques potentiels.

Les sources secondaires ont été retenues en fonction de leur pertinence directe pour documenter à la fois l'évolution institutionnelle de la station, le positionnement de la SDS et les transformations récentes du projet Saïdia Mediterrania, afin de renforcer la robustesse interprétative du cas étudié.

4. Résultats

4.1. D'un produit balnéaire à une marque-destination méditerranéenne

Le premier résultat saillant de l'enquête concerne le repositionnement stratégique fondamental engagé par la SDS. La destination n'est plus pensée comme un produit balnéaire saisonnier, mais comme une marque-destination intégrée dotée d'une identité propre et d'une ambition étendue :

« Saïdia Mediterrania tend à se positionner non plus comme une simple station balnéaire, mais comme une marque-destination méditerranéenne à part entière, avec une ambition plus large que celle d'un produit touristique saisonnier. » (R1)

Ce repositionnement traduit une évolution conceptuelle majeure, marquée par le passage d'une lecture infrastructurelle et saisonnière de la station, héritée de sa genèse dans le cadre de la Vision 2010, à une lecture désormais expérientielle et narrative. La destination est ainsi définie comme un « territoire d'expériences » capable de faire converger plusieurs univers au sein d'une même promesse. Cette approche fait explicitement écho au paradigme expérientiel documenté par Pine et Gilmore (1999) ainsi que par Morgan, Lugosi et Ritchie (2010), tout en introduisant une spécificité notable, celle de la convergence d'univers pensée comme un principe stratégique à part entière.

La singularité de Saïdia, telle que la formule notre répondante, ne tient pas à ses attributs physiques mais à la manière dont ces attributs sont articulés dans un récit cohérent :

« Sa singularité ne tient pas uniquement à ses attributs physiques, mais à la manière dont elle peut articuler ces attributs dans un récit cohérent. Ce qui différencie Saïdia Mediterrania, ce

n'est pas seulement d'avoir une plage ou des hôtels, c'est de pouvoir proposer une expérience méditerranéenne complète. » (R1)

Cette thèse d'une différenciation par le récit, et non par les seules ressources, constitue un apport substantiel à la littérature sur l'attractivité, longtemps dominée par une approche de nature ressourciste. Elle rejoint les travaux de Lichrou, O'Malley et Patterson (2008) consacrés au storytelling territorial, tout en y ajoutant une dimension plus opératoire : la narration n'est pas seulement envisagée comme un outil de communication, mais comme un principe d'organisation stratégique de l'offre.

Cette articulation narrative prend une forme concrète à travers ce que notre répondante désigne comme une « architecture expérientielle » structurée autour de cinq assises stratégiques : Beach & Sun, Multisport, Bien-être, MICE et Arrière-pays. Ce modèle à cinq piliers, que nous retenons comme un apport empirique structurant, permet à la fois de segmenter la proposition de valeur, de désaisonnaliser l'activité et de s'adresser à des publics variés à partir d'une même infrastructure. Cette structuration de la marque-destination autour de plusieurs « univers » d'expérience fait écho aux travaux récents sur le destination branding multidimensionnel, qui conçoivent la marque-destination comme un système complexe articulant storyscapes, sensescapes et servicescapes co-construits avec les parties prenantes (Mishra & Mishra, 2025), ainsi qu'aux analyses de la formation de l'identité de marque territoriale fondée sur la combinaison d'actifs tangibles et intangibles (Meek & Wilk, 2025). Les attributs classiques de l'attractivité identifiés par Kim (2014), tels que les ressources naturelles, les infrastructures ou les équipements, s'y trouvent ainsi réorganisés selon une logique d'univers d'expérience, plutôt que selon une simple logique d'inventaire fonctionnel.

4.2. Le marketing comme système intégré de valorisation

Le deuxième résultat concerne la conception du marketing déployée par la SDS. Loin d'une juxtaposition de leviers isolés, la stratégie marketing est pensée comme un système intégré de valorisation dont la finalité n'est pas la communication en elle-même, mais la production d'une perception cohérente :

« Il faut penser ces actions non pas comme des dispositifs isolés, mais comme les composantes d'un même système de valorisation. Le véritable objectif n'est pas simplement de communiquer davantage, mais de produire une perception cohérente et attractive de Saïdia Mediterrania. » (R1)

Cette vision systémique se concrétise par la mobilisation coordonnée de plusieurs leviers. Le marketing digital et les réseaux sociaux contribuent à la construction de la désirabilité et des

imaginaires ; les relations presse et le recours aux influenceurs renforcent la crédibilité ; les salons professionnels et les partenariats avec les tour-opérateurs jouent un rôle de prescription et de commercialisation ; l'événementiel sur place permet d'incarner la promesse ; enfin, les activations terrain participent à l'expérience vécue. Chacun de ces leviers remplit ainsi une fonction spécifique, qu'il s'agisse de notoriété, de crédibilité, de conversion ou de réassurance, et c'est bien leur orchestration qui produit l'attractivité.

Le marketing digital occupe une place centrale dans ce système, mais la répondante insiste sur la nécessité de ne pas le surestimer :

« Ils sont puissants pour créer de l'envie, installer un univers et générer de l'attention, mais ils doivent rester articulés à l'expérience réelle, aux autres leviers de communication et à la qualité de l'offre. C'est cette cohérence qui fait la différence. » (R1)

Cette nuance critique vis-à-vis du solutionnisme technologique fait écho aux travaux de Kane et al. (2019) sur la « Technology Fallacy » : la performance d'une stratégie ne dépend pas du degré de sophistication des outils déployés, mais de la cohérence d'ensemble du système dans lequel ces outils s'inscrivent.

Au-delà du digital, l'attractivité de Saïdia Mediterrania s'appuie de manière déterminante sur des leviers expérientiels, au premier rang desquels l'événementiel sur site, qui joue un rôle structurant dans la mise en vie de la destination et dans sa projection à l'international. La répondante présente l'événementiel comme un véritable outil de positionnement plutôt que comme une simple fonction d'animation :

« À Saïdia Mediterrania, l'événementiel est pensé comme un véritable outil de positionnement. Il permet à la fois de générer du flux, de créer de l'expérience et de produire du contenu à forte valeur narrative. » (R1)

Cette conception de l'événementiel comme dispositif stratégique se traduit concrètement par une programmation structurée autour de plusieurs univers d'expérience, en cohérence avec l'architecture à cinq piliers évoquée précédemment. Des événements sportifs d'envergure internationale, tels que le tournoi international de snooker ou le All Africa Snooker Championship, positionnent la destination sur la scène sportive mondiale, tandis que des compétitions comme le Beach Rugby ou les manifestations organisées avec Rugby Africa renforcent son ancrage dans des univers sportifs spécifiques et construisent un attachement durable avec les communautés concernées. La Coupe du Monde de Triathlon structure pour sa part les temps forts de la saison et consolide la visibilité internationale de la station, pendant que des événements hybrides mêlant sport, découverte et territoire, à l'image du Raid Med

Saïdia Mediterranea, valorisent l'arrière-pays et inscrivent la destination dans une logique d'exploration élargie. Les activations autour du golf, notamment les tournois professionnels et les formats Pro-Am, contribuent quant à elles à positionner Saïdia sur un segment spécifique à forte valeur ajoutée, auprès d'une clientèle internationale ciblée.

Cette programmation sportive est complétée par des événements relevant du segment MICE, avec l'accueil de groupes et de séminaires, ainsi que par une programmation plus lifestyle et grand public au niveau de la Médina et de la Marina, qui font vivre la destination au quotidien et enrichissent l'expérience des visiteurs. La répondante souligne le double rôle joué par l'ensemble de ces dispositifs, qui créent de la valeur sur place en animant la destination tout en alimentant les leviers digitaux en contenus authentiques et immersifs. L'événementiel apparaît ainsi comme un point d'articulation opérationnel entre les systèmes qui fondent l'attractivité, ce que la répondante exprime dans une formule particulièrement synthétique :

« Le marketing territorial ne consiste pas uniquement à promouvoir une destination, mais à orchestrer une expérience globale, où l'événementiel devient un point de contact concret entre la promesse et la réalité vécue par les visiteurs. » (R1)

Cette formulation enrichit la compréhension de la convergence multi-systèmes évoquée plus haut, dans la mesure où la cohérence entre communication, environnement physique, usages et qualité perçue ne s'opère pas spontanément mais requiert des dispositifs concrets d'articulation, dont l'événementiel constitue une modalité particulièrement efficace en contexte de station balnéaire planifiée. Le passage du vocabulaire du « système » à celui de « l'écosystème » dans le discours de la répondante traduit d'ailleurs cette évolution conceptuelle vers une lecture moins mécanique et plus organique de la construction de l'attractivité.

Un autre résultat notable concerne l'extension du périmètre de l'attractivité au-delà du marketing stricto sensu. La SDS mobilise également des leviers non-marketing : aménagement urbain, signalétique, qualité des espaces, animation, coordination avec les opérateurs hôteliers, gestion des flux et des usages. L'attractivité apparaît ainsi comme un produit global de l'ensemble de l'action de l'opérateur, et non comme la seule production de la fonction marketing. Cette intégration fonctionnelle constitue une spécificité du modèle de l'opérateur semi-public intégré sur laquelle nous revenons dans la section suivante.

4.3. Le modèle de l'opérateur semi-public intégré et la gouvernance relationnelle

Le troisième ensemble de résultats porte sur la spécificité du modèle d'opérateur incarné par la SDS. Son statut hybride, en tant que société semi-publique à actionnariat CDG via Ithmar Capital et Madaëf, influence profondément la posture stratégique qu'elle adopte. Cet opérateur

ne s'inscrit ni dans la temporalité courte d'une entreprise privée classique, ni dans la logique administrative propre à une institution publique. Il occupe plutôt une position intermédiaire, articulant des impératifs de performance commerciale avec une responsabilité de développement territorial inscrite dans le temps long.

« La SDS ne raisonne pas uniquement dans une logique de promotion ponctuelle ou commerciale à court terme. Elle porte aussi une responsabilité de développement, de structuration, de valorisation et de mise en cohérence de la station dans la durée. » (R1)

Cette double temporalité se traduit par une intégration fonctionnelle rare : la SDS est simultanément aménageur (infrastructures, urbanisme, équipements), développeur (ingénierie de projets, attraction d'opérateurs privés) et gestionnaire de marque-destination (positionnement, communication, coordination des acteurs). Cette intégration, théoriquement séparée dans la littérature en plusieurs fonctions distinctes, est pensée comme indissociable dans la pratique managériale :

« Une destination ne peut pas être promue durablement si son cadre, son expérience et sa lisibilité ne suivent pas. Inversement, un bon développement ou un bon aménagement ne produisent pas leur plein effet s'ils ne sont pas portés par un récit clair et une communication cohérente. » (R1)

En matière de coordination avec les opérateurs privés présents sur la station, qu'il s'agisse des opérateurs hôteliers, des investisseurs ou des prestataires d'activités, le modèle déployé par la SDS se distingue à la fois d'une gouvernance centralisée et d'une gouvernance strictement distribuée. Nous proposons de qualifier ce mode de fonctionnement de « gouvernance relationnelle », en reprenant le terme même employé par notre répondante :

« Il n'existe pas nécessairement une gouvernance totalement intégrée ou centralisée de l'attractivité, mais plutôt une gouvernance relationnelle, qui doit être animée, négociée et renforcée en permanence. » (R1)

Dans ce modèle, la SDS assume un rôle de facilitateur de convergence plutôt que celui d'un décideur unique. Sa fonction consiste à créer des synergies et à articuler les contributions d'acteurs autonomes autour d'un récit partagé de la destination :

« Le rôle de la SDS devient important : non pas se substituer aux acteurs, mais créer de la convergence, favoriser les synergies, encourager une lecture plus unifiée de la destination et contribuer à faire émerger une marque-destination plus forte que la simple somme de ses composantes. » (R1)

Cette formulation rejoint de manière frappante la notion d'« orchestration de destination » développée par D'Angella et Go (2009), mais y ajoute une dimension spécifique : celle d'une orchestration continue, plus proche d'une activité d'animation permanente que d'un acte fondateur. La gouvernance relationnelle se construit dans le temps et exige un investissement managérial régulier.

Cette logique de coordination s'étend également aux acteurs institutionnels publics du tourisme, avec lesquels la SDS entretient des relations structurées tout en conservant la même posture relationnelle qu'avec les opérateurs privés. Le second informateur (R2), dont la position au sein de la SDS lui confère une vue d'ensemble sur les dimensions institutionnelles et stratégiques, livre une description précise des dispositifs concrets qui sous-tendent cette coordination :

« La coordination avec le tourisme est un élément clé dans le développement de la station balnéaire de Saïdia. Cela repose sur une approche collaborative avec des partenaires comme l'Office National Marocain du Tourisme, le Conseil Régional du Tourisme de l'Oriental, le Ministère du Tourisme, ainsi que les collectivités territoriales. Concrètement, cette coordination se traduit par des réunions régulières, des comités de pilotage, mais aussi par des actions conjointes de promotion et de valorisation de la destination. » (R2)

La répondante identifie comme facteur de réussite la complémentarité des rôles, chaque acteur intervenant selon ses prérogatives en matière de promotion, de développement ou d'aménagement, ce qui permet de produire une cohérence globale de l'action. Elle souligne toutefois, avec la même lucidité, les difficultés structurelles inhérentes à ce type de gouvernance multi-acteurs :

« Comme dans toute gouvernance multi-acteurs, il peut y avoir des défis. La multiplicité des intervenants peut parfois ralentir les prises de décision, et il arrive que les priorités ou les temporalités ne soient pas totalement alignées. L'enjeu aujourd'hui est donc de renforcer encore la coordination opérationnelle, surtout à l'échelle territoriale, pour gagner en efficacité et en impact. » (R2)

Ce constat lucide, marqué par la coexistence de complémentarités réelles et de frictions temporelles entre les acteurs, confirme le caractère à la fois productif et exigeant de la gouvernance relationnelle. Les temporalités non alignées constituent en particulier un enjeu propre aux configurations qui associent des acteurs publics institutionnels, inscrits dans des temporalités longues et des cycles budgétaires annuels, à des opérateurs semi-publics ou privés soumis à des temporalités commerciales plus courtes. La gouvernance relationnelle ne supprime pas ces frictions ; elle les prend en charge à travers un travail continu d'alignement.

4.4. Facteurs clés de succès et lucidité sur les difficultés

Le quatrième ensemble de résultats concerne la hiérarchie empirique des facteurs clés de succès de la construction d'attractivité, telle qu'énoncée par notre répondante. Quatre facteurs sont identifiés dans un ordre qui reflète une vision intégrée :

« La cohérence globale entre la promesse, l'expérience et la communication. Ensuite, la qualité réelle de l'offre et du cadre, parce qu'une destination ne peut pas durablement vivre uniquement sur son image. Troisièmement, la capacité à fédérer les acteurs autour d'un récit commun. Et enfin, la capacité à évoluer, à écouter les usages, à s'adapter aux nouvelles attentes et à piloter la performance intelligemment. » (R1)

Cette hiérarchie mérite d'être mise en évidence pour plusieurs raisons. D'une part, elle place la cohérence globale au premier rang des facteurs clés de succès, avant même la qualité intrinsèque de l'offre, ce qui traduit une prise de position forte en faveur de la primauté de l'intégration stratégique dans la construction de l'attractivité. D'autre part, elle situe la qualité réelle du cadre et de l'expérience en deuxième position, ce qui invalide explicitement toute stratégie reposant uniquement sur la communication et l'image. Enfin, elle fait de la capacité à fédérer les acteurs autour d'un récit commun un facteur distinct, pleinement cohérent avec le modèle de gouvernance relationnelle précédemment mis en évidence.

Au-delà de cette hiérarchie, le second informateur (R2) livre un bilan nuancé des actions de la SDS ces dernières années, qui illustre concrètement les facteurs de succès et leurs limites dans la pratique. Du côté des réussites, il met en avant le renforcement du positionnement de Saïdia comme destination balnéaire majeure, l'amélioration progressive des infrastructures, la diversification de l'offre à travers l'animation estivale et certains événements, ainsi qu'un travail de fond sur les partenariats et l'image de marque qui a permis un retour de visibilité tant sur le marché national qu'international.

Le bilan intègre également des limites assumées, qui sont précieuses pour comprendre les tensions structurelles du modèle :

« Certaines actions n'ont pas produit les effets attendus. Par exemple, des événements ponctuels qui ont manqué de continuité, ou encore des initiatives de diversification qui se sont heurtées à des limites structurelles, comme le manque d'écosystème local ou la forte saisonnalité. La saisonnalité reste un défi majeur. L'activité est encore très concentrée sur quelques mois, ce qui impacte la rentabilité et la dynamique globale. » (R2)

Trois enseignements principaux se dégagent de ce bilan. Premièrement, la continuité dans le temps apparaît comme une condition de réussite plus déterminante que l'intensité ponctuelle,

dans la mesure où des événements isolés produisent peu d'effets durables lorsqu'ils ne s'inscrivent pas dans une dynamique continue d'animation. Deuxièmement, la diversification suppose l'existence d'un écosystème local en mesure de soutenir le développement de nouvelles activités, c'est-à-dire un tissu de prestataires, de compétences et d'acteurs locaux dont la densité peut encore faire défaut dans un contexte en construction. Troisièmement, la saisonnalité demeure le principal verrou structurel, dans la mesure où elle relie directement les enjeux de rentabilité, d'attractivité et de cohérence globale de la destination.

R2 formule enfin une synthèse stratégique qui reformule la finalité de l'action de la SDS au-delà de la seule question promotionnelle :

« L'enjeu aujourd'hui n'est pas seulement d'attirer, mais de mieux structurer l'offre, d'animer la destination toute l'année et de renforcer la coordination entre les acteurs pour créer un véritable effet levier. » (R2)

Cette formulation condense une thèse forte : l'attractivité durable n'est pas affaire d'attraction initiale mais de structuration, d'animation continue et d'effet levier inter-acteurs. Elle déplace l'enjeu stratégique d'une logique de flux (attirer des visiteurs) vers une logique d'écosystème (construire les conditions d'une attractivité auto-entretenu).

La répondante ajoute enfin, en clôture de l'entretien, une dimension transversale qui nous paraît devoir être intégrée aux facteurs clés de succès : la crédibilité de la destination, articulée à l'expérience vécue et à la qualité du récit. Cette dimension transversale rejoint la problématique de l'écart entre attractivité perçue et attractivité réelle (Cracolici & Nijkamp, 2009), mais l'enrichit d'un facteur qualitatif supplémentaire : une destination peut être désirable et lisible tout en manquant de crédibilité, si l'expérience vécue ne confirme pas la promesse narrative.

5. Discussion et contribution théorique

5.1. Vers la figure de l'opérateur intégré aménageur-développeur-promoteur

Les résultats présentés permettent de formuler une première proposition de contribution théorique à visée exploratoire, à savoir la formalisation de la figure de l'opérateur intégré aménageur-développeur-promoteur. Cette figure renvoie à une configuration managériale dans laquelle un acteur unique, doté d'un statut hybride à l'interface entre entreprise privée et acteur public, assume simultanément les fonctions d'aménagement physique, de développement économique et de gestion de marque-destination. Nous choisissons ici de parler de « figure » plutôt que de « modèle », dans la mesure où notre recherche, par sa nature exploratoire, ne vise pas à valider un cadre théorique pleinement stabilisé, mais plutôt à mettre au jour une configuration empiriquement observable qui appelle une théorisation plus approfondie. Une

telle configuration se distingue à la fois du modèle anglo-saxon des Destination Management Organizations (DMO), généralement centrées sur la promotion, et du modèle administratif des autorités publiques d'aménagement touristique, le plus souvent dépourvues de responsabilité marketing directe.

La littérature existante a le plus souvent abordé séparément ces trois fonctions, à savoir l'aménagement, le développement et la promotion, ainsi que les articulations partielles qui peuvent les relier (Hall, 2008 ; Bramwell & Lane, 2011 ; Palmer & Bejou, 1995). Notre cas met toutefois en évidence qu'une intégration plus poussée de ces trois fonctions produit une forme particulière de cohérence stratégique, précisément parce que les arbitrages internes à l'opérateur sont réalisés au sein d'une même entité disposant d'une vision d'ensemble. L'opérateur intégré est ainsi en mesure de faire converger la qualité physique du cadre, l'attractivité économique à destination des investisseurs et la puissance narrative de la marque, là où des acteurs distincts risqueraient davantage de produire des stratégies insuffisamment alignées.

5.2. La gouvernance relationnelle comme modèle intermédiaire

La deuxième contribution concerne le modèle de gouvernance déployé. Les typologies classiques opposent gouvernance centralisée, gouvernance distribuée et gouvernance collaborative (Hall, 2008 ; Beritelli, Bieger & Laesser, 2007). Le cas de la SDS met en évidence un modèle intermédiaire que nous proposons de qualifier de « gouvernance relationnelle », caractérisé par trois propriétés :

Premièrement, un acteur pivot, en l'occurrence l'opérateur semi-public intégré, qui ne revendique pas d'autorité formelle sur les autres acteurs de la destination, mais assume une fonction d'animation et de création de convergence. Deuxièmement, une coordination pensée dans la continuité plutôt que dans la ponctualité, fondée sur la négociation permanente et l'entretien des relations davantage que sur des dispositifs contractuels figés. Troisièmement, une finalité explicite orientée vers la production d'une marque-destination émergente, « plus forte que la simple somme de ses composantes », qui confère son sens à l'effort de coordination. Ce modèle de gouvernance relationnelle permet de dépasser la dichotomie entre hiérarchie et marché, qui structure fréquemment les analyses de la gouvernance touristique. Il s'appuie sur une logique d'orchestration (D'Angella & Go, 2009), tout en la prolongeant par une insistance particulière sur la temporalité longue et sur la dimension narrative. La convergence qu'il recherche n'est pas uniquement opérationnelle ; elle est également sémantique, dans la mesure où elle consiste à construire un récit partagé capable d'orienter l'action d'acteurs demeurant par ailleurs autonomes.

5.3. L'attractivité comme convergence multi-systèmes

La troisième contribution théorique concerne la conceptualisation même de l'attractivité. Nos résultats suggèrent que l'attractivité d'une station balnéaire planifiée ne peut pas être analysée comme la performance d'un système unique (communication, offre, gouvernance), mais comme la convergence de plusieurs systèmes : le système communicationnel (récit, image, campagnes), le système physique (aménagement, équipements, signalétique), le système d'usage (animation, qualité de service, expérience vécue) et le système de gouvernance (coordination des acteurs, pilotage de la cohérence). La performance d'attractivité ne se mesure pas à la qualité de chacun de ces systèmes pris isolément, mais à la qualité de leur alignement.

Dans cette perspective, l'événementiel apparaît comme l'un des mécanismes concrets par lesquels cet alignement se réalise, en articulant simultanément récit de destination, expérience vécue, activation des espaces et production de visibilité.

Cette thèse de la convergence multi-systèmes répond directement à la lacune identifiée en introduction, à savoir le cloisonnement des analyses de l'attractivité entre registres disciplinaires distincts. Le terrain nous invite ainsi à penser l'attractivité comme un phénomène intrinsèquement intégratif, et à considérer la fragmentation analytique comme un obstacle à sa pleine compréhension. Cette proposition rejoint les intuitions formulées par Ritchie et Crouch (2003) quant à la nature systémique de la compétitivité des destinations, tout en les opérationnalisant à travers l'identification de quatre systèmes appelés à converger.

5.4. Implications pour les stations planifiées en contexte émergent

Au-delà de ses apports théoriques, la recherche formule des implications managériales pour les stations balnéaires planifiées dans les contextes émergents. Premièrement, l'attractivité d'une station planifiée exige un pilotage stratégique conscient et continu du repositionnement : l'image initiale de « station produit » doit être progressivement transformée en marque-destination intégrée, sous peine de plafonnement de l'attractivité. Deuxièmement, l'intégration fonctionnelle entre aménagement, développement et promotion, lorsque le cadre institutionnel le permet, constitue un levier puissant de cohérence stratégique. Troisièmement, la coordination avec les opérateurs privés gagne à être pensée sur le mode de la gouvernance relationnelle plutôt que sur le mode du pilotage hiérarchique. Quatrièmement, la désaisonnalisation exige une architecture expérientielle explicite qui organise la diversification des motifs de visite en univers cohérents, à l'image du modèle à cinq piliers observé dans le cas de Saïdia.

Conclusion

Cette recherche a proposé une étude de cas qualitative exploratoire sur la construction d'attractivité d'une station balnéaire planifiée par un opérateur semi-public intégré. Elle s'appuie sur le cas de la Société de Développement Saïdia (SDS) et de la station Saïdia Mediterranea au Maroc. À partir d'un entretien semi-directif approfondi, croisé avec des sources secondaires, nous avons mis en évidence quatre résultats principaux. D'abord, un repositionnement stratégique qui fait passer Saïdia d'un produit balnéaire saisonnier à une marque-destination méditerranéenne structurée autour de cinq univers d'expérience. Ensuite, une approche du marketing pensée comme un système cohérent, où chaque action compte pour sa contribution à l'ensemble, plutôt que comme une accumulation de campagnes isolées. Cette approche systémique s'incarne notamment dans une programmation événementielle structurée, articulant événements sportifs internationaux, MICE et programmation lifestyle, qui fait de l'événementiel un point d'articulation concret entre la promesse de la destination et l'expérience vécue par les visiteurs. Puis, un mode de gouvernance que nous qualifions de « relationnel », différent des gouvernances centralisées et distribuées habituellement décrites dans la littérature. Enfin, une hiérarchie claire des facteurs clés de succès, plaçant la cohérence globale au premier rang, avant la qualité de l'offre, la fédération des acteurs et la capacité d'adaptation.

À partir de ces résultats, nous formulons trois contributions théoriques. La première est la figure de l'opérateur intégré aménageur-développeur-promoteur, qui décrit une configuration rare où un même acteur assume à la fois l'aménagement du site, son développement économique et la gestion de sa marque. Cette figure nous semble particulièrement pertinente pour comprendre les stations planifiées des pays émergents, où de telles configurations hybrides sont fréquentes. La deuxième contribution est la notion de gouvernance relationnelle : un mode de coordination intermédiaire, ni centralisé ni totalement distribué, fondé sur l'animation quotidienne des relations et la construction progressive d'un récit partagé entre acteurs. La troisième consiste à penser l'attractivité non pas comme la somme de composantes séparées, mais comme la convergence de plusieurs systèmes appelés à s'aligner, à savoir le système communicationnel, le système physique, le système d'usage et le système de gouvernance.

Ces contributions doivent être interprétées à la lumière des limites assumées de ce travail. La principale réside dans le recours à un nombre restreint d'entretiens au sein d'une même entité, ce qui confère à la recherche une portée exploratoire davantage que confirmatoire. La réalisation d'entretiens complémentaires avec d'autres responsables de la SDS, notamment au niveau de la direction générale, du développement ou de l'aménagement, permettrait de croiser

davantage les points de vue et d'enrichir l'analyse. Par ailleurs, l'extension du cas à d'autres stations du Plan Azur marocain, telles que Taghazout Bay, Lixus ou Mogador, ouvrirait la voie à une étude comparative plus robuste.

Plusieurs pistes de recherche se dégagent de ce travail. La première serait de tester la pertinence de la figure de l'opérateur intégré à travers une étude quantitative menée sur un échantillon plus large d'opérateurs touristiques marocains. La deuxième consisterait à suivre dans le temps la construction des relations entre opérateur pivot et acteurs privés, pour mieux comprendre comment se bâtit une gouvernance relationnelle sur plusieurs années. La troisième, plus comparative, examinerait comment ce type d'opérateur semi-public fonctionne dans d'autres pays émergents, comme la Tunisie, l'Égypte ou le Sénégal. Ces prolongements montrent que le champ demeure largement ouvert. Dans un contexte où la concurrence entre destinations s'intensifie et où les attentes des voyageurs évoluent rapidement, la qualité du pilotage assuré par les opérateurs hybrides apparaît comme un enjeu stratégique majeur pour les économies touristiques émergentes.

Bibliographie

Agarwal S. (2002), « Restructuring seaside tourism: The Resort Lifecycle », *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, No. 1, p. 25-55.

Avenier M.-J. et Thomas C. (2015), « Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 18, No. 1, p. 1-28.

Beaumont N. et Dredge D. (2010), « Local tourism governance: A comparison of three network approaches », *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 18, No. 1, p. 7-28.

Beritelli P., Bieger T. et Laesser C. (2007), « Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management », *Journal of Travel Research*, Vol. 46, No. 1, p. 96-107.

Bramwell B. et Lane B. (2011), « Critical research on the governance of tourism and sustainability », *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 19, No. 4-5, p. 411-421.

Bramwell B. et Sharman A. (1999), « Collaboration in local tourism policymaking », *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, No. 2, p. 392-415.

Butler R.W. (1980), « The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources », *Canadian Geographer*, Vol. 24, No. 1, p. 5-12.

Butler R.W. (2001), « Seasonality in tourism: Issues and implications », in Baum T. et Lundtorp S. (Eds.), *Seasonality in Tourism*, Pergamon, Amsterdam, p. 5-21.

Butler R.W. (2006), *The Tourism Area Life Cycle, Vol. 1: Applications and Modifications*, Channel View Publications, Clevedon.

Cracolici M.F. et Nijkamp P. (2009), « The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions », *Tourism Management*, Vol. 30, No. 3, p. 336-344.

Crouch G.I. et Ritchie J.R.B. (1999), « Tourism, competitiveness, and societal prosperity », *Journal of Business Research*, Vol. 44, No. 3, p. 137-152.

D'Angella F. et Go F.M. (2009), « Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment », *Tourism Management*, Vol. 30, No. 3, p. 429-440.

Denzin N.K. (1978), *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, McGraw-Hill, New York.

Dewailly J.-M. (2008), « Complexité touristique et approche transdisciplinaire du tourisme », *Téoros*, Vol. 27, No. 1, p. 22-26.

- Dredge D. et Jenkins J. (Eds.) (2011), *Stories of Practice: Tourism Policy and Planning*, Ashgate, Farnham.
- Echtner C.M. et Ritchie J.R.B. (1993), « The measurement of destination image: An empirical assessment », *Journal of Travel Research*, Vol. 31, No. 4, p. 3-13.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, p. 532-550.
- Fathy Abdelmalak M. (2024), « Smart tourism destinations: Governance and resilience – The use of ICTs in destination governance and its impact on resilience », *Journal of Smart Tourism*, Vol. 4, No. 2, p. 39-50.
- Goeltom V.A.H. et Hurriyati R. (2024), « Destination attractiveness and visit intention: Integrating image, cultural experience, and sustainable practices in tourist decision-making », *International Journal of Tourism Research*, Vol. 26, No. 3, p. 1-16.
- Hall C.M. (2008), *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships* (2^e éd.), Pearson Education, Harlow.
- Hu Y. et Ritchie J.R.B. (1993), « Measuring destination attractiveness: A contextual approach », *Journal of Travel Research*, Vol. 32, No. 2, p. 25-34.
- Kane G.C., Phillips A.N., Copulsky J.R. et Andrus G.R. (2019), *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*, MIT Press, Cambridge.
- Kim S.S. (2014), « A cross-cultural study of tourists' attractiveness perceptions », *International Journal of Tourism Research*, Vol. 16, No. 4, p. 381-391.
- Lichrou M., O'Malley L. et Patterson M. (2008), « Place-product or place narrative(s)? Perspectives in the marketing of tourism destinations », *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 16, No. 1, p. 27-39.
- Meek S. et Wilk V. (2025), « Regional tourism destination brand identity formation via social media: A mixed methods study », *Journal of Hospitality & Tourism Research*, publication en ligne anticipée, p. 1-24.
- Mishra A. et Mishra S. (2025), « Destination brand gestalt: Dimensionalizing co-created tourism destination branding », *International Journal of Tourism Cities*, Vol. 11, No. 3-4, p. 530-563.
- Miles M.B., Huberman A.M. et Saldaña J. (2014), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3^e éd.), Sage, Thousand Oaks.
- Morgan N. et Pritchard A. (2004), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition* (2^e éd.), Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Morgan M., Lugosi P. et Ritchie J.R.B. (Eds.) (2010), *The Tourism and Leisure Experience: Consumer and Managerial Perspectives*, Channel View Publications, Bristol.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2021), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5^e éd.), Armand Colin, Paris.
- Palmer A. et Bejou D. (1995), « Tourism destination marketing alliances », *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 3, p. 616-629.
- Patton M.Q. (2015), *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4^e éd.), Sage, Thousand Oaks.
- Perret V. et Séville M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.-A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 13-33.
- Pike S. (2008), *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Pine B.J. et Gilmore J.H. (1999), *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ritchie J.R.B. et Crouch G.I. (2003), *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford.
- Stake R.E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks.
- Tasci A.D.A. et Gartner W.C. (2007), « Destination image and its functional relationships », *Journal of Travel Research*, Vol. 45, No. 4, p. 413-425.
- Vengesayi S. (2003), « A conceptual model of tourism destination competitiveness and attractiveness », in *ANZMAC Conference Proceedings*, Adelaide, p. 637-647.
- Yin R.K. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6^e éd.), Sage, Thousand Oaks.