L'apport des stations et territoires touristiques au développement local

Vincent Vlès, Alain Escadafal

▶ **To cite this version:**

Vincent Vlès, Alain Escadafal. L'apport des stations et territoires touristiques au développement local. [Rapport de recherche] Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme - Université Michel de Montaigne - Bordeaux 3; Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale. 2001. ⟨hal-03140704⟩

HAL Id: hal-03140704

https://hal.science/hal-03140704v1

Submitted on 13 Feb 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HAL Authorization

Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale

L'apport des stations et territoires touristiques au développement local

Vincent Vlès
Alain Escadafal

Janvier 2001

Institut *d'aménagement, de tourisme & d'urbanisme*

Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3

Ce document a été rédigé par

Vincent Vlès,

Professeur des universités

et

Alain Escadafal,

Professeur associé des sciences et techniques

institut *d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme*
de l'Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3

TABLE DES MATIÈRES

1. RAPPORT

1 INTRODUCTION....4

2 LES NOUVEAUX ENJEUX DE L'ORGANISATION DES TERRITOIRES TOURISTIQUES....6

2.1 STATION ET TERRITOIRE TOURISTIQUE....6

2.1.1 La station, lieu du tourisme 6
2.1.1.1 La station et le touriste....6
2.1.1.2 Polarisation et territoires....7

2.1.2 Les dimensions des territoires touristiques 9
2.1.2.1 Station et territoire : des systèmes complexes....9
2.1.2.2 Station et destination....11
2.1.2.3 La spatialisation du rapport offre/demande....12
2.1.2.4 L'espace de distribution....16

2.1.3 La station : une collectivité avec des objectifs d'entreprise 18

2.2 LE SERVICE PUBLIC TOURISTIQUE LOCAL : UN POSITIONNEMENT COMPLEXE ENTRE MARCHES ET MAITRISE D'OUVRAGE PUBLIQUE 19

2.2.1 Les spécificités du service public touristique local....20

2.2.2 La recomposition de l'économie des loisirs ne remet pas en cause l'existence du service public touristique local 21

2.2.3 La concurrence internationale légitime le service public touristique local ...22

2.3 LA TRANSFORMATION DES ORGANISMES DE GESTION DU SERVICE PUBLIC TOURISTIQUE LOCAL 24

2.3.1 Renforcement et simplification de la coopération intercommunale 24

2.3.2 Les Offices de Tourisme face aux missions optionnelles 25

2.3.3 Le Groupement d'Intérêt Public Local....26

2.3.4 Les Agences de développement touristique 27

3 LA DEMANDE, MOTEUR DE LA DYNAMIQUE DES TERRITOIRES TOURISTIQUES....30

3.1 LA CONNAISSANCE PREALABLE DE LA DEMANDE 30

3.1.1 Observatoires locaux :une première étape 30

3.1.2 Les enquêtes : des outils encore mal employés 31

3.1.3 L'articulation du régional au local....33

3.2 TYPOLOGIES ET SEGMENTATION 35

3.2.1 Caractérisation des comportements 35

3.2.2 Les limites des typologies 36

3.2.3 Les méthodes de segmentation 37

3.3 L'EXEMPLE DU SIVOM LANDES COTE SUD....38

3.3.1 Le contexte 38

3.3.2 L'observation de la fréquentation 39

3.3.3 L'enquête clientèle 40

4 L'OFFRE ET LA MISE EN MARCHE DES TERRITOIRES TOURISTIQUES 43

4.1 L'ADEQUATION DE L'OFFRE A LA DEMANDE 43

4.1.1 L'évaluation du positionnement de l'offre 43

4.1.1.1 La matrice BCG 43

4.1.1.2 L'analyse multicritères attractivité - compétitivité 45

4.1.2 Un exemple de nouvelle démarche : la segmentation croisée 46

4.1.2.1 Première phase : l'analyse de l'offre 46

4.1.2.2 Deuxième phase : l'analyse de la clientèle 50

4.1.2.3 L'analyse des couples produits x marchés 54

4.2 LES PARAMETRES CLES DE LA GESTION DE L'OFFRE 57

4.2.1 L'inadaptation des modèles classiques du mix 57

4.2.2 Le contenu de l'offre : au delà du produit 59

4.2.3 La communication de l'offre : faire connaître pour vendre 64

4.2.4 Faire venir et faire rester 67

4.3 LA MISE EN MARCHE DES TERRITOIRES 69

4.3.1 La commercialisation par les organismes locaux de tourisme 69

4.3.2 L'enjeu Internet 74

5 CONCLUSION 76

6 INDEX DES LIEUX CITES 77

2. ANNEXES

LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS TOURISTIQUES DANS UN CADRE TERRITORIAL 79

La nature du tourisme a progressivement évolué vers des formes plus complexes de loisirs. Ceci modifie les rapports au territoire de l'activité touristique et son rôle sur le développement local.

Cette étude a pour objectif d'améliorer la connaissance sur ces spirales de développement par le tourisme. Elle comporte deux volets :

- un volet d'analyse de la demande :

Ce premier volet permet de comprendre les mutations du tourisme de masse vers des formes plus complexes de pratiques touristiques. On a porté une attention particulière aux retombées opérationnelles du changement social induit. C'est pourquoi les destinations de la clientèle et les éléments propres à la fidéliser y sont très précisément analysés.

- un volet d'analyse de l'offre :

Appuyée notamment sur un inventaire des expériences de commercialisation des stations touristiques (publié en annexe), l'analyse met en évidence les différents types de territoires touristiques. Si le modèle des stations touristiques nouvelles des années 70 est devenu obsolète, les nouveaux territoires touristiques ne sont pas qualifiables par un seul modèle.

La mise en perspective de cette analyse de l'offre avec celle de la demande permet d'apprécier le rôle des stations touristiques pour le développement du territoire et de mettre en relief les effets porteurs d'un développement par le tourisme.

LES NOUVEAUX ENJEUX DE L'ORGANISATION DES TERRITOIRES TOURISTIQUES

1. Les modalités de l'organisation spatiale des stations et territoires touristiques jouent un rôle prépondérant dans leur capacité à s'adapter aux publics et aux demandes des clientèles touristiques. Une **station est assimilable à une entreprise** dans la mesure où il y a le même type d'objectifs en termes de pouvoir : pouvoir sur les acteurs de la station, pouvoir plus largement

sur le « marché », celui de l'exercice du pouvoir politique. Il n'en reste pas moins possible de transposer le concept de maximisation du profit, sous réserve de faire une double transposition, d'une part entre les citoyens/électeurs et les actionnaires, d'autre part entre les profits financiers et les profits plus largement économiques. **L'entreprise-station**, pilotée par un dirigeant nommé par les **actionnaires-citoyens**, cherche à maximiser les profits, c'est-à-dire augmenter les retombées fiscales, par le biais généralement d'une politique de croissance. **L'élu-patron** est toutefois plutôt jugé par les effets induits, en termes d'emploi et d'investissements au service des citoyens, le rendement par action étant, d'une certaine façon, remplacé par le rendement de défiscalisation, c'est-à-dire le non-impôt sur les citoyens généré par l'activité économique.

2. La station, la ville touristique sont des structures qui disposent d'un système de pilotage, de fixation d'objectifs et de management, qui peut également incorporer des fonctions de production, que ce soit une station ayant inclus dans son Office de Tourisme toute la partie gestion et commercialisation des équipements de congrès, comme Biarritz, ou plus simplement une station où quelques circuits, forfaits et autres visites guidées sont vendus à l'Office.

Ce système de pilotage s'inscrit dans un ensemble de missions de service public, assumées par une structure ad hoc qui joue le rôle d'organe de régulation et de pilotage. Ce **service public touristique local** s'inscrit dans un positionnement complexe entre marchés et maîtrise d'ouvrage publique

Depuis le phénomène de " dérégulation " qui s'est développé dans le monde depuis les années 80, les restrictions à l'application du droit de la concurrence ont considérablement régressé. L'organisation touristique locale est susceptible de devenir l'objet d'une activité privée.

Or la quasi-totalité des cas relevés en Europe occidentale montre que l'organisation touristique locale n'est pas devenue une activité relevant pleinement du secteur privé. Tout au plus les politiques publiques d'aménagement et de développement touristique se sont adaptées, dans ce contexte, aux services rendus dans un environnement marchand, c'est-à-dire mouvant.

La décentralisation a clairement stipulé que les interventions de développement touristique local pouvaient relever d'un service public facultatif. Domaine d'activité non relatif à des problèmes de souveraineté, ce service peut donc être géré localement par des organismes publics ou privés. Sous réserve, cependant, que les collectivités territoriales aient déterminé, au préalable, les activités de ce service public local et en aient précisé le fonctionnement.

3. Le développement des enjeux d'aménagement territorial a rendu légitimes des missions touristiques très variées de la part des

collectivités locales : au-delà des équipements, des aménagements et des hébergements qui fondent l'économie du tourisme, la collectivité offre des services ou des activités spécifiques qui génèrent des investissements importants. Si **l'aménagement touristique**, au sens strict du terme, s'inscrit dans la problématique générale de **l'urbanisme** d'une part et de **l'exploitation des équipements** d'autre part, **l'accueil, l'information et la promotion** de la commune relèvent bien d'un *service public touristique local.*

Au delà des difficultés méthodologiques précédemment évoquées, la plupart des stations n'ont pas les moyens, et souvent pas la volonté, de mettre en place des systèmes d'articulation du régional au local très élaborés : le cas de l'observation de la fréquentation et de l'économie touristiques est en ce sens révélateur. Or il existe une « masse critique » d'activité touristique en deçà de laquelle il est difficile, voire injustifié, de travailler au seul niveau de la station.

Les initiatives au niveau de regroupements de stations, voire de collectivités territoriales telles que les Départements et les Régions, sont en mesure d'apporter des réponses. Un véritable réseau est en cours de constitution, reposant sur une prise de conscience récente et généralisée de la nécessité de l'observation des clientèles. De nombreux Comités Régionaux et Comités Départementaux du Tourisme ont créé depuis quelques années des observatoires, cette création étant la plupart du temps inscrite clairement dans les schémas départementaux et régionaux de développement touristique. Il s'agit donc d'une prise de conscience qui n'est pas seulement de niveau technique, mais qui se traduit assez nettement au niveau politique.

Toutefois, les dispositifs d'étude et d'analyse du développement économique territorial induit par le tourisme sont encore inégaux et peu cohérents et on attend beaucoup de l'apport méthodologique de l'Observatoire National du Tourisme.

1 INTRODUCTION

La nature du tourisme a progressivement évolué vers des formes plus complexes de loisirs. Ceci modifie les rapports au territoire de l'activité touristique et son rôle sur le développement local. En particulier, le rôle des collectivités touristiques dans l'aménagement du territoire et le développement local est actuellement mal cerné. On sait, par exemple, que la construction des stations touristiques ou leur activité contribuent au développement local, mais on connaît mal la spirale du développement post-touristique. Il apparaît que les régions les plus touristiques, les « pays » qui comptent le plus de résidences secondaires sont plus attractifs aujourd'hui pour le développement et la création de richesse. La qualité d'image et d'art de vivre, mais également d'équipement des zones touristiques en font un des atouts de développement général, et ce de plus en plus à mesure que la mobilité s'améliore et que l'économie immatérielle se développe.

Cette étude a pour objectif d'améliorer la connaissance sur ces spirales de développement par le tourisme. Elle comporte deux volets :

- un volet d'analyse de la demande :

Ce premier volet permet, d'un point de vue général, de comprendre les mutations du tourisme de masse vers des formes plus complexes de pratiques touristiques. En effet, le développement du temps libre, l'allongement de la durée de vie, la rapidité accrue des moyens de transport et les changements de goûts et de mentalités permettent un renouvellement du secteur touristique dans des voies diverses. On a porté une attention particulière aux retombées opérationnelles de ce changement social. C'est pourquoi les destinations de la clientèle et les éléments propres à la fidéliser sont très précisément analysés. Des profils de clientèle, sensibles aux divers paramètres d'attraction et/ou de fidélisation, ont ainsi été dégagés à partir d'expérimentations méthodologiques et de travaux de terrain.

- un volet d'analyse de l'offre :

Comment les acteurs locaux répondent-ils à ces évolutions de la demande ? En d'autres termes, quelle est l'offre touristique qui répond aux évolutions des goûts de la clientèle ? Appuyée notamment sur un inventaire des expériences de commercialisation des stations touristiques, l'analyse met en évidence différents types de territoires touristiques qui sont appréhendés ici à partir d'analyses historiques, économiques, organisationnelles et techniques. Le renouvellement des goûts de la clientèle a modifié l'attractivité relative des territoires, fait naître de nouvelles opportunités et de nouveaux modes de développement par le tourisme. Si le modèle des stations touristiques nouvelles des années 70 est devenu obsolète, les nouveaux territoires touristiques ne sont pas qualifiables par un seul modèle. La mise en perspective de cette analyse de l'offre avec celle de la demande permet d'apprécier le rôle des stations touristiques pour le développement du territoire et de mettre en relief les effets porteurs d'un développement par le tourisme.

Auparavant, une analyse des nouveaux enjeux de l'organisation touristique fait le point sur ce qui caractérise les stations et territoires touristiques, notamment en ce qui concerne l'interaction entre le tourisme et le territoire, sur les difficultés de positionnement du **service public touristique local,** ainsi que sur les évolutions des modes de gestion de ce service public.

2 LES NOUVEAUX ENJEUX DE L'ORGANISATION DES TERRITOIRES TOURISTIQUES

Les modalités de l'organisation spatiale des stations et territoires touristiques jouent un rôle prépondérant dans leur capacité à s'adapter aux publics et aux demandes des clientèles touristiques.

C'est d'abord dans le rapport du touriste au lieu et au territoire que se joue l'articulation entre l'offre et la demande. Comprendre la nature de ce rapport est donc essentiel. Par ailleurs, la structuration et la polarisation des territoires sont un des points essentiels à prendre en compte dans la gestion de la dynamique d'organisation et d'adaptation aux marchés.

Ce chapitre fait le point sur la notion de station et de territoire touristique, sur les enjeux de la gestion de ces territoires au travers du **service public touristique local**.

2.1 Station et territoire touristique

2.1.1 La station, lieu du tourisme

2.1.1.1 La station et le touriste

Le rapport du touriste à la station tient d'abord à l'étymologie du mot station, venant du latin *statio, stare* : se tenir debout, s'arrêter. La station est ainsi un lieu où l'on s'arrête, comme le confirment ses diverses déclinaisons, et la station touristique est donc le lieu spécifique de « stationnement » du touriste [1].

Pour préciser cette définition, il convient de s'interroger sur la question : qu'est-ce exactement que s'arrêter pour un touriste ? Si l'on s'en tient à la notion de mobilité, au sens qu'un touriste est quelqu'un qui se déplace, on voit tout de suite pointer une contradiction. Toutefois, on remarque qu'au delà de la mobilité, le touriste est avant tout quelqu'un qui parcourt un itinéraire, c'est-à-dire un chemin balisé par un certain nombre de lieux qui sont autant de points d'arrêt. On exclut les inévitables « escales techniques » (structurées de nos jours autour d'aires d'accueil et autres stations-services) pour souligner que ces points d'arrêt sont d'abord des « choses à voir ». Ce balisage par les points de vue et panorama divers est d'ailleurs ancré dans l'histoire du tourisme, notamment dans l'approche de l'espace citadin par les voyageurs de la Renaissance à aujourd'hui [2].

[1] **VLES V.**, 1996. Le projet de station touristique. PUB, Bordeaux, 403 p.
[2] **URBAIN J.-D.**, 1993. L'idiot du voyage. Payot, Paris, PBP Numé166, 272 p.

Ainsi, s'il n'y a plus contradiction entre être touriste et « stationner », reste la question de la durée. De nombreuses définitions du tourisme coexistent, et se télescopent parfois, mais il est généralement admis comme base commune qu'un touriste est quelqu'un qui est amené à passer une nuit ou plus, en déplacement, en dehors de son domicile.

On pourrait alors considérer qu'une station est un lieu où un voyageur s'arrête pour passer au moins une nuit (on évacue pour l'instant la question de la durée maximum) et considérer que « il y a station lorsque le touriste peut trouver un hébergement sur son lieu de séjour » [3].

Toutefois, cette vision bute sur la prise en compte des excursionnistes, c'est-à-dire, selon la classification de l'O.M.T, les personnes partant en déplacement pour la journée. Or il existe en réalité deux types d'excursionnistes : ceux qui partent de leur domicile pour la journée, et ceux qui partent de leur lieu de séjour.

Un excursionniste peut donc être un touriste hébergé dans une autre station : il est incontestable que certaines stations exercent une attraction non seulement sur des clientèles qui vont se déplacer pour venir jusqu'à elles (touristes stricto sensu), mais également sur des clientèles qui sont déjà à proximité. Ceci nous amène à aborder la notion de territoire touristique.

2.1.1.2 Polarisation et territoires

Tout d'abord, on peut noter que le phénomène touristique est distribué dans l'espace selon des principes qui dépassent les notions de découpage administratif et que Georges Cazes [4] définit comme suit :

- **discontinuité** : dans la mesure où il y a déplacement, il y a un phénomène de coupure par rapport au lieu de résidence, cette coupure étant vécue soit comme une simple nécessité pour le déplacement, soit comme un objectif en soi, le déplacement devenant le véritable prétexte - on revient dans ce cas aux fondements même du tourisme et à sa signification première

- **linéarité/axialité** : les flux se distribuent selon les vecteurs de déplacement et sur des zones souvent linéaires (littoral)

- **polarité/nucléarité** : dues autant au rôle des réseaux de transport et de leurs carrefours qu'à la « sédimentation » touristique qui a favorisé les phénomènes d'agglutination, notamment autour des stations balnéaires historiques

[3] **VLES V.**, 1996. op.cit.
[4] **CAZES G.**, 1992. Fondements pour une géographie du tourisme et des loisirs. Bréal, Rosny, Amphi Géographie, 190 p.

- **connexité/associativité** : des rapports de solidarité spatiale apparaissent entre les lieux d'émission et de réception, des bassins se constituent

Tout d'abord en ce qui concerne la polarité et la nucléarité, on peut reprendre la typologie suivante [5] :

IMPORTANCE RELATIVE DES ACTIVITES TOURISTIQUES		
Polyvalence	Spécialisation	Enclavement (station intégrée)
NOMBRE D'ACTIVITES TOURISTIQUES		
Unipolaire	Bipolaire	Multipolaire
NOMBRE DE NOYAUX D'HEBERGEMENTS OU D'ACTIVITES		
Mononucléaire	Binucléaire	Polynucléaire

En ce qui concerne la connexité/associativité, il est frappant de constater que s'organisent, autour des grands pôles touristiques, des solidarités et des circulations, temporaires parce que liées au tourisme, tout à fait similaires à ce que l'on peut constater en ce qui concerne l'urbanisation due aux populations résidentes.

Ainsi sur la Côte Aquitaine, deux ensembles se distinguent, d'une part celui formé autour de la connexité entre le Bassin d'Arcachon et l'agglomération bordelaise, d'autre part celui qui s'organise autour de l'articulation entre la Côte Basque et son arrière-pays. Certes, le premier ensemble serait plutôt l'illustration d'une connexité permanente due aux déplacements domicile-travail, puisque l'on sait qu'une part importante de l'urbanisation récente autour du Bassin d'Arcachon vient de personnes/familles travaillant sur l'agglomération bordelaise. Toutefois, on ne saurait négliger un type de **migration alternante liée au tourisme**, et agissant plutôt en sens inverse, à savoir qu'une part importante des clientèles touristiques du littoral, et notamment du Bassin d'Arcachon, vient régulièrement dans l'intérieur, dont Bordeaux, consommer diverses activités (visites, festivals...).

[5] **HOERNER JM.**, 1993. Introduction au Géotourisme. PUP, Perpignan, Etudes Tourisme-IUP, 233 p.

En revanche, le système Côte Basque - Pays Basque intérieur fonctionne essentiellement autour du tourisme. La complémentarité ne joue d'ailleurs pas seulement sur le modèle classique de la migration alternante : ce sont aussi bien des touristes résidant à Biarritz qui vont aller à la découverte du Pays Basque intérieur que des touristes hébergés jusque dans la vallée de la Soule qui vont, au moins une fois pendant leur séjour, visiter Biarritz et la Côte Basque, cette attraction étant pour nombre d'entre eux la principale motivation du séjour.

On note donc que la zone d'influence d'un pôle touristique est autant constituée de véritables migrations alternantes entre l'hébergement et le lieu principal de consommation touristique, que de flux d'excursionnistes. Ces flux sont globalement réguliers bien que soumis aux aléas climatiques : on visite Bordeaux quand le temps est gris sur le Bassin.

2.1.2 Les dimensions des territoires touristiques

2.1.2.1 Station et territoire : des systèmes complexes

Tout d'abord, la station ou le territoire touristique est le lieu de stratégies d'acteurs concurrentes ou tout au moins non cohérentes : si les acteurs du tourisme dans une station se reconnaissent généralement des intérêts liés, il n'en ont pas pour autant des objectifs communs [6]. Chacun d'entre eux a ses propres objectifs, ses propres problèmes, et sa stratégie est conduite par une rationalité limitée par ces éléments.

Ensuite, la station, et l'on retrouve là un problème bien connu en aménagement du territoire et développement local, est un lieu de recoupement entre des réseaux institutionnels et des réseaux informels..

Par ailleurs, cette difficile cohérence entre réseaux institutionnels et réseaux informels se retrouve largement dans la question du découpage territorial. En effet, si l'on a jusqu'à présent considéré la station stricto sensu dans un cadre communal, le problème abordé ici prend une toute autre dimension lorsqu'il s'agit d'un territoire touristique fondé sur l'une des nombreuse formes d'intercommunalité.

On peut considérer que la conception actuelle de l'aménagement du territoire, reposant justement sur la mise en réseau et la synergie des acteurs locaux, entre autres au travers de la constitution de territoires pertinents (les « pays »), est très largement en opposition avec la notion de continuité territoriale sur laquelle reposent les découpages administratifs [7]. On a vu ainsi, dans des opérations de développement local mais aussi dans des opérations plus

[6] **CORNU Y.**, 1996. L'apport de l'analyse systémique au pilotage des stations touristiques. ETE, Paris, Cahiers Espaces N° 147, 190 p.

[7] **MICHEL M.**, 1994. L'aménagement régional en France, du territoire aux territoires. Masson, Paris, 235 p.

spécifiquement touristiques, des luttes au niveau institutionnel geler, retarder ou dévier de son objectif une opération.

Ces dérives sont des phénomènes bien connus en matière de développement local et plus particulièrement dans les politiques de pays [8]. On est également là dans un type de coopération très opportuniste, où prédomine le souci de se placer sous les robinets de financement, ce que le Professeur Jean Marieu appelle *l'intercommunalité de guichet* [9].

Les stations, et les territoires en général, qu'ils soient touristiques ou non, où se produisent des blocages au sein des réseaux d'acteurs, et tout particulièrement où se constate un manque d'efficacité de l'interface réseaux institutionnels/réseaux informels, sont des systèmes où l'information circule mal.

La station apparaît donc comme le lieu de croisement entre d'une part des réseaux institutionnels, qui cherchent à inscrire le système dans une trajectoire sélectionnée sur les bases de leur logique et de leurs stratégies (régulations), d'autre part des réseaux informels ou des acteurs isolés, qui cherchent à modifier la trajectoire du système, au prix parfois d'une augmentation provisoire de l'entropie/du désordre.

L'enjeu commun à ces régulations-pouvoirs et équilibrations-contre-pouvoirs est l'information, et le pilotage d'une station, comme pour tout système d'acteurs, territorial ou non, se joue entre autres sur la façon dont on fait circuler l'information.

Enfin, on peut considérer que l'organisation des territoires, dans la mesure où elle reproduit à diverses échelles des structures similaires, a une dimension fractale. On trouve cela dans l'organisation institutionnelle, dans l'organisation économique, obéissant à un mécanisme d'emboîtement des échelles ou plus trivialement, de « poupées russes ».

La politique d'aménagement touristique est soumise à ce phénomène : la régulation du système, l'équilibre entre les jeux d'acteurs, l'organisation spatiale et économique du tourisme se trouve dans des configurations très similaires selon que l'on regarde le territoire en entier, une commune ou une zone plus précise, ou un sous-ensemble plus précis en terme d'activités.

---

[8] **VLES V.**, 1992. Production de l'aménagement rural et recherche de l'équité spatiale, le cas aquitain, Thèse pour le Doctorat d'Etat. (Aménagement) – Institut d'Aménagement, de Tourisme et d'Urbanisme -Université de Bordeaux 3, Talence, 412 p.

[9] **MARIEU J.**, 1997. Bordeaux ou la ville sans projet ? Chronique d'un territoire annoncé, Thèse de Doctorat d'Etat en Géographie (Aménagement). Institut d'Aménagement, de Tourisme et d'Urbanisme – Université de Bordeaux 3, Talence, (2 tomes), 500 p.

La station ou le territoire touristique est donc un système complexe, composé non seulement d'objets et d'activités inscrits dans l'espace, mais aussi et surtout d'acteurs. Le comportement de ces acteurs obéit à des logiques propres, dont la coordination, au profit d'une dynamique volontaire du système, est fortement liée à la circulation de l'information. Ce comportement est souvent chaotique, c'est-à-dire soumis à des variations et à des écarts de trajectoire non prédictibles, et à ce titre-là, sensible aux conditions initiales. Enfin, les sous-systèmes reproduisent souvent les configurations du système de niveau supérieur.

Il faut encore souligner que parmi les acteurs, une catégorie tient une place particulière, celle qui justement nous intéresse, les touristes. Le système de la station n'est pas seulement un système d'acteurs locaux, il est également soumis à l'influence d'un facteur externe qui s'intègre régulièrement au système. Le touriste est à la fois externe, en tant que client et venant d'ailleurs, et interne car s'installant sur le territoire. On voit plus loin en quoi cela conditionne les rapports du touriste au territoire.

2.1.2.2 Station et destination

Il est fréquent dans les professions touristiques d'utiliser le terme **destination**, soit pour parler généralement des bassins récepteurs, soit pour qualifier plus précisément toute structure territoriale destinée à recevoir des touristes. L'avantage de ce concept est de faciliter l'ajustement de l'échelle en considérant que tout territoire, quelle que soit sa taille, est une destination (actuelle ou potentielle) : une région peut être considérée comme une destination, dans la mesure où des touristes vont s'y rendre (on les classe comme on classe les pays, par ordre d'importance de fréquentation), alors qu'on ne parle pas d'une région comme étant une station. Toutefois, on doit formuler deux observations quant à ce concept.

Tout d'abord, la destination étant par définition le lieu où l'on doit se rendre, le but du déplacement, ce terme contient par essence la notion de projection, de futur, de mouvement : un touriste ne passe pas ses vacances dans une destination, il s'y rend. Par conséquent, gérer une destination c'est d'abord faire venir des touristes, alors que l'étymologie du mot station, détaillée précédemment, montre bien qu'il s'agit de les faire rester.

L'autre remarque concerne plus spécifiquement l'application du concept de destination à des territoires vastes, tels qu'une région. Dans la mesure où le nom et les limites du territoire concerné sont flous pour nombre de clientèles, il n'est pas du tout certain qu'un territoire puisse avoir une attractivité telle que les touristes s'y rendent : hormis quelques départements ou régions dont la notoriété est relativement forte, les clientèles vont choisir un lieu de séjour, ou une zone de circuit, avant de choisir un vaste territoire-destination. Même dans le cas de destinations très attractives, on peut penser que le seul fait de dire par exemple « venez en Tunisie » ou « venez sur la Côte d'Azur » ne suffit pas, et

qu'il faut bien par derrière proposer de l'hébergement, des activités et des éléments attractifs plus précis et plus localisés

Sans remettre en cause la légitimité de l'action de promotion du tourisme par des niveaux régionaux, départementaux ou plus généralement intercommunaux, une politique de marque est-elle toujours possible au niveau d'un vaste ensemble de produits ? Peut-on répéter à l'envi l'opération Nestlé, qui a fédéré toutes ses gammes sous cette marque ?

Une station est donc plus qu'une destination. On ne fait rester un touriste que s'il est venu, mais il ne vient souvent que parce qu'il a identifié des raisons de rester. Ce sont ces dernières qui sont au cœur de la démarche marketing car elles sont constitutives de la demande.

2.1.2.3 La spatialisation du rapport offre/demande

Autant les rapports de l'offre et de l'espace sont évidents, autant ceux de la demande et de l'espace méritent un approfondissement.

Certes, la première réaction est de souligner que ces rapports sont tout aussi évidents, dans la mesure où la demande se distribue dans l'espace en fonction de l'offre, et de nombreux travaux de géographie ont largement décrit cette distribution. Malheureusement, cette interprétation souffre du grave défaut de confondre demande et consommation.

Le fait que l'économie touristique ait longtemps été, et reste encore parfois, une économie de cueillette, n'exclut pas que l'on se pose la question de la nature de la demande, et se poser la question des rapports de la demande à l'espace, c'est se poser la question des désirs du consommateur par rapport à cet espace, et comment il se l'approprie. On souligne ensuite le fait que les rapports entre l'offre et la demande s'inscrivent dans la dimension distribution de l'espace touristique.

Le territoire est un espace construit, approprié. Le passage de l'espace au territoire peut être considéré comme un processus en trois phases : réification, structuration et dénomination de l'espace [10]. Mais ce schéma s'applique d'abord aux groupes sociaux correspondant à des populations permanentes : aussi doit-on chercher d'autres explications ou modèles pour ce qui concerne les touristes.

Un des schémas les plus couramment utilisés est celui de la distinction entre espace réel et espace imaginaire :

- le réel, c'est l'espace de l'habitant permanent, de ses activités, et aussi celui du visiteur dans sa relation triviale avec cet espace : se déplacer, se loger, se nourrir, partager l'espace avec l'autochtone

[10] **DI MEO G.**, 1991. L'homme, la société, l'espace. Economica, Paris, Anthropos, 319 p.

- l'imaginaire, c'est celui que les discours, et tout particulièrement le discours publicitaire, ont reconstruit, mythifié, mis en scène

Au delà du caractère simplificateur de cette dichotomie, on voit apparaître plusieurs thèmes sous-jacents.

Tout d'abord, celui de l'opposition entre l'autochtone et l'intrus, ce touriste qui vient « coloniser » votre territoire, perturber votre tranquillité : on est toujours le touriste d'un autre, et c'est toujours l'autre qui est l'intrus, c'est toujours l'autre qui dégrade, c'est toujours l'autre qui ne comprend rien au pays [11].

Cette opposition est aussi celle de « l'authentique » à l'artificiel : c'est d'abord l'intrus (le touriste, ou le citadin qui vient s'installer à la campagne) qui est porteur de ces valeurs. Cette quête va provoquer deux types d'effet :

- d'une part, les opérateurs touristiques vont s'appuyer sur le fantasme du touriste, l'authenticité qu'il recherche étant souvent le produit d'une construction largement coupée de la réalité, et le site/l'espace vont être organisés, mis en scène pour répondre à sa demande

- d'autre part, l'image d'un site, d'un pays, reconstruite à l'usage des touristes, va avoir un impact sur les autochtones, qui soit vont céder à l'affairisme sous diverses formes, soit vont se lancer eux-mêmes dans une recherche de leurs racines, parfois pour se ressourcer à un passé plus authentique que celui fantasmé par les touristes [12].

La recherche des racines, d'un passé authentique, produit certes des phénomènes intéressants, comme par exemple le grand succès des écomusées : mais ceux-ci sont toujours une mise en scène, dont on peut au moins souligner qu'elle échappe à la « disneyisation » fort répandue dans les zones touristiques.

A de rares exceptions près, l'espace touristique est une construction qui est déjà en partie marquée, appropriée par le touriste : son territoire se construit déjà autour d'une mise en conformité préalable avec ses propres mythes, eux-mêmes largement alimentés par l'image que divers opérateurs, y compris institutionnels, cherchent à donner de leur espace/région.

Il serait toutefois dangereux de réduire les rapports du touriste à l'espace touristique à une question d'image. En effet, le territoire du touriste s'ancre dans une réalité, structurée autour des liens tissés avec divers objets positionnés sur le territoire, reliés par des trajets. En fait, cette discontinuité

[11] **URBAIN J.-D.**, 1993. op. cit.
[12] **CAZES G.**, 1992, op. cit.

reproduit, à l'échelle du territoire du touriste, ce que Jean Viard appelle la société **d'archipel** [13] :

> *Ce qui fait territoire, au quotidien, pour beaucoup, est comme un ensemble de bribes d'espaces unies par des trajets rituels sans arrêts.*

Cette société d'archipel est faite d'espaces et de temps organisés fonctionnellement : un lieu et un temps pour dormir, un lieu et un temps pour travailler..., et donc un lieu et un temps pour les vacances, au sein desquels s'organise un nouvel archipel autour de dormir, bronzer/se baigner, visiter...

La tendance à se replier dans ces lieux, en limitant les trajets à leur seule utilité fonctionnelle, érige notamment la maison comme refuge, de même que pour certaines catégories de touristes, le camping par exemple est ce refuge. On note toutefois que pour beaucoup des touristes, au premier desquels bien sûr les itinérants, le trajet devient une partie intrinsèque du séjour, et sa ritualisation s'effectue elle autour de points d'arrêt.

Le territoire du touriste n'est donc pas un tout uniforme, mais un ensemble d'éléments fonctionnels et d'images qui composent ce qu'on appellent utilisé en marketing un **produit multi-attributs** :

- chaque produit a une **utilité de base**, à laquelle peuvent s'ajouter des utilités supplémentaires : on peut considérer que pour le territoire touristique, c'est tout simplement l'espace physique, et même plus précisément la disponibilité d'espace-temps

- les **utilités supplémentaires** peuvent être **fonctionnelles** et **objectives** ou simplement **perceptuelles** (l'authenticité imaginée et projetée en fait partie) et chacune, y compris l'utilité de base, se voit dotée par le consommateur d'un attribut, c'est-à-dire d'un avantage supposé/espéré/recherché

- le **choix du territoire** par le touriste obéit aux règles du choix du produit par l'acheteur : il choisit non pas le produit mais le(s) service(s) qu'il en attend, selon les attributs qu'il a déterminés, les utilités perceptuelles n'étant donc pas prises en compte par rapport au produit mais par rapport au consommateur, c'est-à-dire que les éléments d'image n'interviennent que par les attributs qu'ils véhiculent

- le **panier d'attributs** d'un produit dépend de chaque consommateur, même si des segmentations en groupe plus ou moins homogène permettent de dégager des paniers-types

[13] **VIARD J.**, 1994. La société d'archipel, ou les territoires du village global. Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues, 126 p.

Une station, un territoire touristique, est donc un ensemble d'objets inscrits dans l'espace, reliés entre eux par des cheminements liés à l'appropriation par les touristes, chacun étant porteur d'attributs différents selon les groupes de consommateurs : c'est la combinaison d'attributs, y compris liés à des utilités perceptuelles, et la réalisation des attentes qu'elle représente, qui définit le lien entre le touriste et le territoire touristique.

L'espace touristique, le territoire de la station, n'est pas seulement un support des activités constituant les produits et attirant les touristes : c'est aussi une composante essentielle de l'offre qui permet au touriste de s'approprier cet espace, d'en faire son propre territoire.

Enfin, la question du **produit** est centrale : on considère en marketing qu'un produit est tout bien, objet, service, élément immatériel, idée ou personne, ou toute combinaison de plusieurs d'entre eux, permettant de satisfaire une demande, et plus largement, qui peut être offert à l'attention, l'acquisition, l'utilisation ou la consommation d'un marché [14].

L'idée d'un **assemblage** servant à justifier l'appellation de **produit touristique** est très répandue, et largement inspirée par les pratiques de la distribution touristique. Malheureusement, elle conduit trop souvent des responsables de stations et territoires touristiques à croire que pour faire une politique de produit, il faut impérativement développer des « packages », forfaits et autres circuits, alors que, les problèmes les plus criants sont souvent dans la production de base.

On peut donc dire que devient produit toute entité (bien, service, ...) qui se voit dotée d'un attribut, soit par le consommateur lui-même, notamment lorsqu'il y a consommation « spontanée », soit par le concepteur/l'offreur potentiel. A ce stade, ce n'est qu'un produit en devenir, ou une ressource potentielle : en revanche, le produit n'existe réellement que lorsqu'il y a un marché et une volonté de le proposer à ce marché.

Il s'agit donc d'avoir une vision globale de la question des produits touristiques au niveau d'un territoire, en analysant d'abord la question de la ressource. Il importe de bien distinguer :

- la **ressource**, constituée d'éléments qui peuvent augmenter l'attractivité, qu'ils soient potentiellement marchands ou non, qu'ils soient préexistants ou résultant d'une action volontaire, naturels ou non

- les **produits**, qui sont exclusivement des éléments marchands, d'initiative publique ou privée, et qui s'appuient sur la ressource, soit parce qu'elle constitue l'élément fondamental du produit (la

[14] **TOCQUER G., ZINS M.**, 1987. Marketing du tourisme. Gaëtan Morin, Montréal, 303 p.

mer pour un loueur de bateaux, la montagne pour une école d'escalade, le bon air pour un loueur de gîtes...), soit parce qu'elle en renforce globalement l'attractivité

La **ressource globale**, ou le potentiel touristique, est donc constituée de l'ensemble des éléments pouvant concourir, sous quelque forme ce soit, à la venue de clientèles touristiques, cette venue étant concrétisée par la consommation d'un certain nombre de produits touristiques, assemblés ou non.

2.1.2.4 L'espace de distribution

La définition classique considère la distribution comme la fonction qui permet la mise à disposition du produit auprès de l'acheteur afin qu'il le consomme. On peut déjà noter que les produits touristiques, étant organisés autour d'une spatialisation du couple production-consommation, sans qu'il y ait possibilité de stockage ou de transfert, ne peuvent faire l'objet d'une distribution au sens strict. Ce que l'on appelle habituellement distribution touristique est en fait tout simplement la fonction commerciale, c'est-à-dire prospection-négociation-contractualisation, le plus souvent concrétisée par une réservation.

Ainsi, la distribution au sens strict se fait sur place, soit que la vente ait déjà été faite, et la distribution se résume alors à la concrétisation du rapport production-consommation, soit que l'achat du produit se fasse également sur place.

On voit donc se dessiner un parallèle très intéressant entre station et magasin type supermarché [15] :

- comme un magasin, la station est le lieu final de la distribution, c'est-à-dire le lieu où s'effectue le transfert physique du produit, et cette distribution s'inscrit dans un espace qui participe en tant que tel à la fonction

- les deux types de consommation nécessitent un déplacement, le client va vers les produits, dans un espace où ils sont rassemblés

- le consommateur touristique, comme celui de la grande distribution, achète plusieurs produits, dans plusieurs familles complémentaires, et constitue ainsi son « panier » : il s'agit donc de lui proposer un assortiment aussi pertinent que possible, à la fois pour l'attirer sur le lieu de vente et pour l'amener à acheter des

[15] **DE MONBRISON-FOUCHERE P.**, 1996. Organiser et gérer une station touristique, plaidoyer pour une véritable analyse des besoins. ETE, Paris, Cahiers Espace N° 147, 190 p.

CORNU Y., 1996. Pour une autre approche du marketing des destinations touristiques, Gérer l'offre d'une station comme on gère l'offre d'un super-marché. ETE, Paris, Cahiers Espaces N° 147, 190 p.

produits qui n'étaient pas sur sa liste, ou bien qu'il n'avait pas totalement décidé d'acheter

Ainsi, comme cela a déjà été évoqué, l'enjeu vis-à-vis des clientèles touristiques est double : les faire venir et les faire rester, ce que Yves Cornu (1996 b) propose comme étant la complémentarité entre un **marketing externe**, destiné à faire venir les touristes, et un **marketing interne**, destiné à les faire consommer sur place.

Toutefois, un certain nombre de différences fondamentales existent entre un lieu de distribution type supermarché et une station. Tout d'abord, les produits sont seulement mis à disposition dans un magasin, voire pour certains fabriqués sur place, alors que dans la station, ils sont fabriqués au fur et à mesure, caractéristique commune à la plupart des services. On peut même rajouter que le consommateur est souvent très largement co-producteur du service par son implication, dans la mesure où c'est justement une de ses motivations d'achat (cas des pratiques de loisirs sportifs par exemple). En revanche, la part d'achats de services est faible dans la grande distribution, et ils sont généralement connexes aux produits matériels vendus.

Ensuite, la part des éléments non marchands dans l'attractivité, si elle n'est pas négligeable dans une grande surface, en particulier dans les grands centres commerciaux « à l'américaine », y est certainement très inférieure à celle d'une station : on ne fait certainement pas venir beaucoup de monde au centre commercial Rives d'Arcins à Bègles seulement parce que la galerie est très agréable, mais on fait sans aucun doute venir du monde à Lacanau et sur toute la côte par l'agrément de sa plage.

Station et grande surface se distinguent également dans la durée : sauf dans le cas de grands centres commerciaux particulièrement attractifs (comme aux Etats-Unis ou dans la région de Troyes, pour les magasins d'usine), le déplacement vers le supermarché n'est pas un voyage mais un déplacement de proximité, inscrit dans « l'archipel du quotidien », alors qu'en outre, dans la consommation touristique, le déplacement peut faire partie du produit au sens marchand du terme.

Enfin, une part importante des achats touristiques peut faire l'objet d'une réservation, à commencer par la partie hébergement, alors que cette pratique est exceptionnellement réservée, dans la grande distribution, à des achats spécialisés très précis, sous forme le plus souvent d'une vérification de disponibilité plutôt que d'une véritable réservation.

La dimension distribution de l'espace-station est donc essentielle non seulement parce que la plus grande part des produits y est distribuée, mais aussi

parce que cela conduit à un marketing sensiblement différent des schémas classiques.

2.1.3 La station : une collectivité avec des objectifs d'entreprise

Il est couramment énoncé que ce qui détermine le « comportement » d'une entreprise est l'objectif de maximisation des profits. Mais l'expérience montre que c'est souvent un objectif de domination des marchés qui induit les décisions des entreprises : le désir de pouvoir est aussi un puissant moteur, particulièrement dans les entreprises où un fondateur plus ou moins mythique reste dirigeant, comme Bill Gates chez Microsoft.

Dans ces conditions, **une station serait assimilable à une entreprise** dans la mesure où il y aurait le même type d'objectifs en termes de pouvoir : pouvoir sur les acteurs de la station, pouvoir plus largement sur le « marché », celui de l'exercice du pouvoir politique. Il n'en reste pas moins possible de transposer le concept de maximisation du profit, sous réserve de faire une double transposition, d'une part entre les citoyens/électeurs et les actionnaires, d'autre part entre les profits financiers et les profits plus largement économiques. **L'entreprise-station**, pilotée par un dirigeant nommé par les **actionnaires-citoyens**, cherche à maximiser les profits, c'est-à-dire augmenter les retombées fiscales, par le biais généralement d'une politique de croissance. **L'élu-patron** est toutefois plutôt jugé par les effets induits, en termes d'emploi et d'investissements au service des citoyens, le rendement par action étant d'une certaine façon remplacé par le rendement de défiscalisation, c'est-à-dire le non-impôt sur les citoyens généré par l'activité économique.

On voit d'ailleurs que cette analogie pour la station est très largement une analogie pour l'action générale d'une collectivité. L'enjeu de la création ou de l'accueil d'activités économiques, touristiques ou non, est alors triple : l'emploi, le financement des investissements publics, la diminution de la pression fiscale.

Un autre aspect important est lié à ce mode de pilotage et à la structure de la production dans une station. En effet, cette dernière est une entreprise assez particulière en ce sens qu'elle n'intègre pas, à l'exception des stations justement dites « intégrées », l'ensemble des moyens de production, quand ce n'est aucun, en dehors du fait qu'ils sont a priori sur son territoire. Bien entendu, ceci n'est pas original dans la mesure où beaucoup d'entreprises n'intègrent pas non plus l'ensemble des moyens de production et font appel à la sous-traitance. Toutefois, la station est la seule entreprise qui non seulement n'a pas toujours de prise sur les sous-traitants, elle n'est donc pas vraiment ce qu'on appelle un donneur d'ordres, mais encore ces sous-traitants sont souvent en situation de direction de la station, au « Conseil d'Administration ».

L'exemple classique est celui d'une station dont l'Office de Tourisme est présidé par un élu qui est par ailleurs président du Syndicat des Hôteliers. On comprend que le pilotage de la station en est singulièrement compliqué : le « sous-

traitant » est patron, et en même temps il ne peut tout à fait commander aux autres sous-traitants, voire même pas à ses propres troupes !

Néanmoins, la station est une structure qui a un système de pilotage, de fixation d'objectifs et de management, qui peut également incorporer des fonctions de production, que ce soit une station ayant inclus dans son Office de Tourisme toute la partie gestion et commercialisation des équipements de congrès, comme Biarritz, ou plus simplement une station où quelques circuits, forfaits et autres visites guidées sont vendus à l'Office.

Ce système de pilotage s'inscrit dans un ensemble de missions de service public, assumées par une structure ad hoc qui joue le rôle d'organe de régulation et de pilotage. C'est cette organisation du **service public touristique local** qu'il convient maintenant d'examiner.

2.2 Le service public touristique local : un positionnement complexe entre marchés et maîtrise d'ouvrage publique [16]

Depuis le phénomène de " dérégulation " qui s'est développé dans le monde depuis les années 80, les restrictions à l'application du droit de la concurrence ont considérablement régressé. L'organisation touristique locale est susceptible de devenir l'objet d'une activité privée.

Or la quasi totalité des cas relevés en Europe occidentale montre que l'organisation touristique locale n'est pas devenue une activité relevant pleinement du secteur privé. Tout au plus les politiques publiques d'aménagement et de développement touristique se sont adaptées, dans ce contexte, aux services rendus dans un environnement marchand, c'est-à-dire mouvant.

La décentralisation a clairement stipulé que les interventions de développement touristique local pouvaient relever d'un service public facultatif. Domaine d'activité non relatif à des problèmes de souveraineté, ce service peut donc être géré localement par des organismes publics ou privés. Sous réserve, cependant, que les collectivités territoriales aient déterminé, au préalable, les activités de ce service public local et en aient précisé le fonctionnement.

Le service public est un régime qui touche une activité dès lors qu'elle relève de l'intérêt général. Mais l'intérêt général n'est pas un concept juridique précis, il est aussi politique. La commune ou le groupement de commune peuvent étendre leurs activités dans le cadre de leur compétence touristique dans un domaine traditionnellement réservé au privé si elles peuvent démontrer qu'il en est absent, défaillant et que la politique publique mise en place est bien d'intérêt général.

---

[16] **VLES V.**, Service public touristique local et aménagement du territoire.Paris, l'Harmattan, col. Logiques Sociales, 2001, 212 p.

En effet, le secteur privé revendique de plus en plus le droit de gérer des activités et des services publics obligatoires ou facultatifs longtemps dévolus au secteur public. Cependant, le conseil municipal et, en cas de recours, le tribunal, sont seuls juges de l'opportunité de créer un service public touristique si l'intérêt général l'exige.

Pour lever une telle ambiguïté, il est impératif aujourd'hui de préciser clairement à quelles catégories d'usagers ces politiques publiques de développement ou d'aménagement touristique s'adressent. Si l'on considère ces politiques comme étant financées par les collectivités territoriales, il est clair que les contribuables locaux n'en bénéficient que par les retombées économiques indirectes, et non en tant qu'usagers. Doivent-ils les financer par le biais des budgets publics locaux ? Si oui, jusqu'à quel point ?

Le développement des enjeux d'aménagement territorial a rendu légitimes des missions touristiques très variées de la part des collectivités locales : au-delà des équipements, des aménagements et des hébergements qui fondent l'économie du tourisme, la collectivité offre des services ou des activités spécifiques qui génèrent des investissements importants. Si **l'aménagement touristique**, au sens strict du terme, s'inscrit dans la problématique générale de **l'urbanisme** d'une part et de **l'exploitation des équipements** d'autre part, **l'accueil, l'information et la promotion** de la commune relèvent bien d'un *service public touristique local*.

2.2.1 Les spécificités du service public touristique local

La légitime intervention des collectivités locales dans les politiques de développement touristique repose sur une conception du **service public** qui s'est considérablement développé depuis un demi siècle en s'écartant de sa base fondée par le droit administratif. Ce concept est couramment utilisé depuis huit ans comme fondateur des politiques publiques touristiques locales. Le Conseil d'Etat, le Secrétariat d'Etat au Tourisme reconnaissent le tourisme comme faisant partie intégrante des deux catégories d'activités qui distinguent classiquement les services publics : ceux à caractère administratif, qui sont des services publics que seules les collectivités publiques peuvent assurer car elles sont les seules à détenir leur financement, qui relève de l'impôt (services **d'accueil**, **d'information**, de **promotion touristiques** de la commune) ; ceux à caractère industriel et commercial qui sont majoritairement financés par des recettes tarifaires.

La loi de 1992 répartit les compétences entre les collectivités territoriales en matière de tourisme et précise les conditions de la mise en œuvre de la politique du tourisme dans la commune et la programmation locale du développement touristique. Ce texte entérine pleinement la mission et la finalité économique du tourisme, conférés au niveau local ou intercommunal. S'il appartient dorénavant clairement à la municipalité de mettre en œuvre ces services, elle n'est pas le seul acteur du développement et de l'aménagement touristique local : son action doit s'insérer dans une dynamique de projet avec

d'autres collectivités, avec l'Etat et avec les forces économiques du territoire local. Ceci pour des raisons de mobilisation financière d'une activité de services parmi les plus capitalistiques qui soient.

Ce court texte de loi de treize articles, fondé sur des travaux préparatoires adoptés au Sénat et à l'Assemblée nationale en 1990, 1991 et 1992, donne à l'échelon local (communal ou intercommunal) un rôle fondamental de proposition, de coordination et de développement touristique en le déclarant clairement attributaire " des programmes locaux de développement touristique, notamment dans les domaines de l'élaboration des produits touristiques, de l'exploitation d'installations touristiques et de loisirs, des études, de l'animation des loisirs, de l'organisation de fêtes et de manifestations artistiques ".

Pour mettre en œuvre ces missions conférées aux communes, les juristes ont eu recours à la notion de service public local. Reprenant dans la loi ce que Louis Rolland a qualifié, dans les années 30, les missions " par nature ", " par défaut ", " par délégation ", le législateur fixe les conditions partenariales de définition et d'exercice des politiques publiques de développement, d'aménagement, d'accueil, d'information et de promotion touristique.

L'enjeu est de taille : au premier plan dans l'économie des services, le tourisme est un des moteurs fondamentaux de la croissance du P.I.B. local mais est soumis à une concurrence forte des destinations.

2.2.2 La recomposition de l'économie des loisirs ne remet pas en cause l'existence du service public touristique local

Parce qu'elle implique une recomposition des temps sociaux, la réduction du temps de travail conditionne les rapports économiques et sociaux de la société future. Toutes les solutions adoptées, de l'annualisation à la modulation des horaires, du fractionnement à la diminution journalière ont des répercussions sur la gestion individuelle et collective du temps.

Réduction légale du temps de travail ou pas, le thème de l'accroissement du temps des loisirs est sous-jacent aux évolutions économiques et sociales actuelles. La montée en puissance du travail à temps partiel comme la généralisation de la souplesse bousculent les articulations établies et abolissent des frontières étanches. Éclaté, le travail s'imbrique et mord sur le temps de la vie sociale.

Conjointement, la vie rythmée en trois phases bien distinctes (l'éducation, puis le travail et enfin la retraite) n'a plus de caractère intangible. Entre l'allongement de la scolarisation, les exigences de la formation tout au long de la vie et l'extension des préretraites, ce sont des repères qui disparaissent, ajoutant à la porosité des différents temps de l'existence. Et le mouvement n'est pas prêt de s'arrêter : l'entrée dans la société informationnelle, la place grandissante prise par les emplois de services et la remise en cause de l'entreprise

comme lieu unique du travail, tout concourt à accélérer le processus du développement des temps de loisirs et de culture multi-sites.

Selon un rapport publié par la Commission européenne et rédigé par un groupe d'experts internationaux (Groupe de haut niveau sur le tourisme et l'emploi), le tourisme devrait connaître au cours des dix prochaines années des taux de croissance appréciables, supérieurs à la moyenne de l'économie. Ceux-ci devraient se situer dans une fourchette annuelle de 2,5 à 4 % en termes de chiffre d'affaires et de 1 à 1,5 % en termes d'emploi. Entre 2,2 et 2,3 millions d'emplois supplémentaires vont être créés dans ce secteur porteur. Pour la Communauté Européenne, le tourisme est le secteur économique le plus créateur d'emplois avec les télécommunications et le multimédia.

Cette dynamique est confirmée par les statistiques récentes : les 166 000 entreprises ayant une activité principalement touristique emploient 662 000 personnes dont 158 000 non-salariés. Elles réalisent 282 milliards de francs de chiffre d'affaires. Ce chiffre confirme ainsi la tendance enregistrée ces dernières années, où l'emploi a progressé en moyenne de 2 à 2,5 %.

Le secteur promotion commercialisation, celui des agences de voyage et offices de tourisme, a progressé, à lui seul, de 2,5 % par an de 1990 à 1995[17]. C'est également ce secteur de l'activité touristique qui devrait connaître une des croissances les plus fortes en termes d'emploi, dans la mesure où la professionnalisation des Offices de Tourisme et le développement de la commercialisation du tourisme intérieur génèrent des besoins en compétences nouvelles.

Par ailleurs, le dispositif emploi-jeunes a apporté une nouvelle dimension au marché de l'emploi dans les collectivités locales, organismes et associations œuvrant directement ou indirectement pour le tourisme. Selon le CNASEA, sur les 12 régions les plus créatrices d'emplois-jeunes en 1998, plus de 32000 emplois ont été ainsi créés, dont 1465 dans le champ du tourisme stricto sensu, soit 4,5 % des emplois-jeunes.

2.2.3 La concurrence internationale légitime le service public touristique local

La consommation touristique internationale (ensemble des séjours de plus de 24 heures effectuées à l'étranger) a enregistré une progression spectaculaire à l'échelle mondiale au cours de ces dernières décennies. Elle a été multipliée par 5 en trente ans. Elle a atteint 625 millions d'arrivées en 1998 pour un volume de recettes de 445 milliards de $ [18].

[17] source : Unedic.

[18] Conseil Economique et Social Régional d'Aquitaine**. Entre maîtrise et marchés : les enjeux du tourisme aquitain**, rapport , 1999, 519 pages.

L'Europe représente 59 % du nombre total des arrivées et 49 % des recettes du tourisme international. L'industrie hôtelière européenne emploie près de 2,7 millions de salariés. Entre 1997 et 1998, le tourisme international dans la zone Europe a progressé de plus de 120 millions d'arrivées, soit un accroissement annuel moyen de 5 % tandis que les recettes augmentaient de 9 %.

La France est la première destination touristique mondiale (70 millions d'arrivées en 1998) et l'activité correspondante représente plus de 8 % du produit intérieur brut. L'offre de loisirs se renouvelle sans cesse dans des sites d'une grande diversité et contribue au développement économique et social général.

S'il représente un poids considérable au sein de l'économie française, la vulnérabilité de ce secteur est liée à une rentabilité chaotique. C'est un domaine économique de plus en plus complexe, qui se définit par la demande [19] en services de transports, d'hébergement, de restauration, de commerce, de services récréatifs, culturels et sportifs, etc, donc qui doit s'adapter en permanence à une demande fluctuante[20]. L'importance des masses financières en jeu dans le développement de l'offre touristique repose sur un flux d'investissements de la part d'opérateurs privés et publics **: l'intensité capitalistique atteint 1,6**, ce qui signifie que pour produire 100 francs de valeur ajoutée par an, il faut disposer d'un stock net de capital fixe de 160 francs. La diversité des maîtres d'ouvrages dans l'économie touristique (les ménages : 23,6 milliards de francs surtout dans les résidences secondaires, les entreprises avec 27,1 milliards de francs et les collectivités publiques avec 3,7 milliards de francs), le caractère cyclique marqué de l'investissement, sa concentration régionale donnent aux aides publiques un rôle compensateur.

C'est aussi un secteur économique caractérisé par un niveau de charges fixes extrêmement élevé et qui est donc fragilisé par une demande volatile. Cette demande très changeante, aux multiples formes, rend difficile l'action à long terme d'aménagement du territoire.

Le poids économique important du secteur implique, au niveau local, une cohérence entre les différents projets pour atteindre la pleine efficacité. En termes de besoins financiers, c'est en fonds propres et en systèmes de garanties pour les entreprises du secteur que la demande est la plus pressante. Les aides publiques, quant à elles, doivent mieux tenir compte de la viabilité des projets et de leurs effets externes pour combiner développement économique et aménagement du territoire.

---

[19] INSEE, Pôle de Compétence Tourisme. **Emplois et Tourisme**. Séminaire ONT du 14 avril 1999, n. pag.

[20] CDC Consultants, Secrétarit d'Etat au Tourisme : O.N.T. et Direction du Tourisme**. Le financement de l'économie touristique, Les investisements touristiques,** séminaires du 3 mai 1999, La Grande Arche de La Défense, 1999, 15 pages.

2.3 La transformation des organismes de gestion du service public touristique local

2.3.1 Renforcement et simplification de la coopération intercommunale

L'émiettement communal est, en termes d'aménagement et d'équipement touristiques, un handicap majeur : il est financièrement difficile, pour une commune de 200 à 20.000 habitants de conduire une action économique locale d'envergure. Avec 36.394 communes, la France compte plus de collectivités locales de base que ses onze autres partenaires européens réunis. A titre de comparaison, on recense en Grande-Bretagne 431 districts, 8504 communes en Allemagne (avant unification), 8074 en Italie. Et si, outre-Manche, chaque commune compte 118 000 habitants en moyenne, 20 800 aux Pays-Bas, en France elle n'en compte que 1500. Neuf communes françaises sur dix n'atteignent pas le seuil fixé par l'INSEE de 2000 habitants agglomérés qui leur confère l'appellation d'unité urbaine. La faible population de la plupart des communes touristiques les met en position de dépendance financière permanente vis-à-vis des collectivités de rang supérieur pour conduire leurs projets.

La démultiplication des efforts, la "*synergie*", c'est-à-dire les *économies d'échelles* peuvent donner des effets de levier dans l'approche des marchés. L'intercommunalité est, pour la conduite de projet touristique territorial un outil, imposé par les contingences territoriales et financières.

Cette construction intercommunale ne dispense cependant pas d'une réflexion sur les méthodes du développement touristique. Au contraire, depuis 1979, la conduite des opérations de la quasi-totalité des procédures n'est plus possible que s'il y a regroupement communal. L'Etat et les administrations territoriales exercent une sorte de pression vis-à-vis des communes en les incitant fortement à se joindre à une structure intercommunale qui prend la maîtrise d'ouvrage de l'élaboration des projets touristiques. L'intercommunalité est ainsi un produit, le passage obligé pour bénéficier de l'aide publique.

Les discontinuités techniques inhérentes à l'équipement et à la gestion des réseaux ont donné aux formes de la coopération intercommunale une existence de longue date: les premières lois sur les procédures de regroupement datent de 1884 (fusion) et 1890 (création de syndicats à vocation unique). L'échec de la politique de fusion de 1959 amène Olivier GUICHARD, dans son rapport "Vivre ensemble" (1976) à proposer l'instauration de communautés de communes. La loi JOXE-MARCHAND permet quinze ans plus tard leur création tout en maintenant les syndicats existants pour leurs compétences résiduelles .

Mais en matière d'aménagement de l'espace touristique, la compétence de la communauté tarde à s'étendre au delà de la réalisation des chartes intercommunales. Le Plan d'Occupation des Sols reste une affaire strictement communale : le texte est ainsi amputé d'une dimension intercommunale

importante spécialement pour les communes rurales qui ont peu de moyens en la matière.

Si 16 000 structures de coopération trament le territoire communal français (12 907 S.I.V.U. et 2 287 S.I.V.O.M. gèrent la voirie, les ordures ménagères, l'énergie, l'assainissement, la gestion d'équipements publics, les activités scolaires ou péri-scolaires, l'eau, le tourisme...), le développement économique (donc le tourisme) n'intervient qu'en 11ème position parmi les compétences les plus fréquemment assurées par les syndicats. La quasi totalité des syndicats intercommunaux excluent cette compétence dans leurs principes constitutifs. Ils ne créent pas de transfert politique majeur.

Le blocage est longtemps resté purement politique : la variété des formes juridiques de la coopération intercommunale ne joue guère sur les pratiques qui restent cantonnées aux activités de gestion.

Par ailleurs, l'absence de pouvoir fiscal autonome qui résulte de la dépendance des groupements par rapport aux décisions communales limite la légitimité fonctionnelle de l'intercommunalité. Elle limite l'idée même de compensation possible au titre des principes de distribution d'une politique de justice spatiale : si la recherche de l'équité spatiale consiste à répartir la distribution de l'aménagement non seulement en fonction de ce dont disposent les zones touristiques mais également au prorata des efforts consentis par les collectivités, il faut reconnaître que l'acceptation politique de l'intercommunalité lui a tourné délibérément le dos pendant des décennies.

2.3.2 Les Offices de Tourisme face aux missions optionnelles

La conquête des marchés européens et extra européens donne lieu à des batailles commerciales sévères, dans un climat de concurrence forte des territoires. L'efficacité économique leur interdit désormais de disperser leurs crédits selon des critères de représentation ou de promotion institutionnelles. Elle exige des efforts financiers et humains concentrés sur un nombre limités de destinations, sélectionnés en fonction de leurs atouts réels, de leur potentiel de développement sur des créneaux du marché des loisirs porteurs d'avenir.

La recherche de performances et de capacité d'adaptation des produits locaux aux marchés internationaux sous-tend des formes nouvelles d'organisation et d'intervention du service public touristique local. Elles ont su, avec succès, sortir de la complexité, des recouvrements de compétences et de moyens mis en exergue dans le système classique de production du développement touristique local tout en maintenant la mixité des interventions publiques et privées propre au secteur : ces nouvelles politiques d'aménagement et de développement touristiques ont su sortir de l'ambiguïté sous des formes originales qui dessinent les modes d'intervention de l'avenir.

Les territoires touristiques vivent et meurent comme tous les territoires, et il n'est pas étonnant que la naissance de nouveaux territoires touristiques (la Côte d'Opale, l'Alsace) corresponde à des moyens d'action nouveaux, forts, modernes, tandis que régressent les portions de l'espace social figés dans l'immobilisme (une partie de la Vendée, de l'Aquitaine, des massifs français).

En n'assumant pas les missions d'exploitation du patrimoine et des équipements touristiques, la mise en place des Plans « Qualité » et des labels, la mission d'observation économique, des politiques commerciales adaptées et la centralisation de l'information sur les disponibilités d'hébergements et de produits, un nombre croissant d'Offices de tourisme n'a pas su, pas voulu ou pas pu s'adapter aux nouvelles nécessités du développement touristique local.

Les Offices sont aujourd'hui « débordés » sur ces compétences par de nouvelles structures, plus souples, plus modernes, plus ambitieuses et qui ont l'avantage de couvrir des territoires beaucoup plus vastes, donc plus adéquats pour promouvoir des politiques réceptives et de destination adaptées aux marchés.

2.3.3 Le Groupement d'Intérêt Public Local

Le GIP est un instrument de régulation local extrêmement efficace pour faire face aux développements de territoires complexes. Il prend de plus en plus d'ampleur depuis que la place de l'Etat dans l'élaboration des politiques publiques n'est plus prépondérante. L'Etat lui-même promeut cet instrument depuis qu'il peine à imposer ses propres décisions au niveau local face à de nouveaux acteurs qui revendiquent le droit de parler, eux aussi, au nom d'un intérêt général local. Cette dimension est fortement présente dans les cas de mise en place de Parcs, de grands équipements ou de services collectifs publics également ardemment défendu par des entreprises ou des associations. Les conflits d'intérêts sont certes très présents au sein des GIP entre les différents acteurs : les collectivités locales y revendiquent un pouvoir décisionnel fort, les associations d'usagers souhaitent faire valoir des droits souvent antagonistes, la position de l'Etat est généralement ambiguë, car l'Etat est aussi représenté par des élus locaux.

Le GIP des Calanques a été mis en place en décembre 1999. C'est le premier GIP à s'être constitué pour la gestion et la protection globale d'un territoire touristique.

Les calanques entre Marseille et Cassis sont en fait de petites montagnes très touristiques dont les problèmes de gestion et de protection comportent une partie terrestre et une partie maritime. Sur fréquentée par les promeneurs, chasseurs et plaisanciers la destination devait être gérée, protégée, développée. L'essentiel du problème auquel les différents acteurs étaient confrontés vient de l'éclatement de la propriété foncière du site. Six propriétaires différents doivent coordonner leurs actions : la Ville de Marseille, la Ville de

Cassis, le Conseil Général, E.D.F., le Conservatoire du Littoral, l'O.N.F. et quelques propriétaires privés.

Pour gérer les Calanques de manière coordonnée et pérenne, plusieurs solutions ont été envisagées et discutées : réserve naturelle, parc régional, parc national. La solution autorisée par la loi Barnier de 1995 a été retenue, car elle permet d'aller au-delà de la simple protection pour entreprendre la gestion des flux et des usages « économiques » du site.

Composé de trois collèges (un pour l'Etat, un pour les collectivités territoriales et un pour les associations), c'est un lieu de discussion, de négociation entre les différents acteurs ainsi regroupés dans et pour l'action. Cette nouvelle forme de mise en concertation modifie de manière radicale la place et le rôle du tourisme local – jusqu'à présent confiné dans l'action associative – dans la conduite des politiques publiques.

2.3.4 Les Agences de développement touristique

Sur des territoires de dimension inter cantonale (ou plus), disposant d'une intercommunalité renforcée, d'une organisation touristique déjà structurée par des Offices locaux, l'Agence de développement touristique sert de médiateur entre de nombreux interlocuteurs :

- elle assure d'abord un soutien technique aux Offices de tourisme du secteur ;
- elle est l'outil technique des établissements publics de coopération intercommunale ;
- elle est l'interlocuteur privilégié des professionnels du tourisme et de l'ensemble des opérateurs auxquels elle apporte son appui porte en ingénierie touristique.

Ces organismes de coordination et de proposition en matière de développement touristique dépassent le cadre étroit des missions des généralement dévolues aux Offices pour l'exercice du service public touristique local.

L'exemple de la Mission Côte d'Opale et de son Agence de développement est significatif. En 1995, le syndicat mixte de la Côte d'Opale ouvrait le chantier d'un schéma de développement touristique pour les secteurs de l'Audomarois, Boulonnais, Montreuillois, Calaisis, Dunkerquois, soit cinq arrondissements sur les deux départements. Outil opérationnel du Syndicat mixte pour la mise en œuvre du programme de démonstration et de gestion intégrée de cette zone côtière, l'Agence de développement touristique est créée pour coordonner toutes les actions publiques sur cette protion du littoral français. Cette association constitue un organisme de coordination et de proposition en matière

de développement touristique et culturel sur le territoire de la Côte d'Opale dans les domaines :

- de la réflexion stratégique et de prospective concernant le développement et l'aménagement touristique et culturel des espaces littoraux du Nord-Pas-de-Calais : pays, agglomérations, villes, stations, espaces transfrontaliers ;

- de l'animation du volet littoral du Contrat de Plan Etat Région et du suivi des schémas touristiques, culturels et sportifs ;

- de l'assistance technique à maître d'ouvrage public pour ce qui concerne l'organisation territoriale du tourisme, la place du tourisme dans les documents d'urbanisme et notamment les Plans d'Occupation des Sols, l'organisation d'évènements à caractère touristique, culturel et sportif, le montage de projets d'équipements touristiques publics, y compris dans la phase de maîtrise foncière, l'élaboration des cahiers des charges des « zones aptes à recevoir un aménagement et des équipements structurants », le pilotage des études de cadrage urbanistique et de produits; mais également les propositions de regroupement des Offices de tourisme.

- de l'assistance technique pour les projets touristiques publics et privés qui lui sont confiés ; il s'agit d'aider les opérateurs à définir leurs programmes d'actions pluriannuels : diagnostic touristique, stratégie de développement, plans d'actions, plans Qualité (accueil, espaces publics, écologie urbaine, plan de déplacements).

- de la prospection et de l'accueil d'opérateurs et d'investisseurs touristiques ainsi que de la promotion économique liée à cette mission ; ce sont les fonctions de développement économique de l'agence en tant que guichet unique d'accueil d'opérateurs touristiques. Elle coordonne cependant son action avec les autres organismes de développement du littoral : sélection des sites en adéquation avec l'opérateur, ciblage, sélection, choix et accueil des opérateurs en accord avec la collectivité locale d'accueil.

- de l'observation de l'évolution des marchés et de la fréquentation touristique en coordination avec le Comité Régional du Tourisme du Nord-Pas-de-Calais et les Chambres d'Industrie et des Services de Dunkerque, Calais, Saint-Omer / Saint-Pol, Boulogne-sur-Mer / Montreuil ;

- de la coordination des réseaux de filières touristiques prioritaires ;

- de la valorisation du capital culturel de la Côte d'Opale et de spécificités ;

- du développement des coopérations culturelles et d'ouverture sur l'extérieur.

Son Conseil d'Administration regroupe les deux Syndicats Mixtes de la Côte d'Opale, le Conseil Régional, les deux Conseils Généraux du Nord et du Pas-de-Calais, l'Etat, le Comité Régional du Tourisme, les deux Comités Départementaux du Tourisme, la Fédération Régionale des Offices de Tourisme, le Festival de la Côte d'Opale : un accord sur un schéma de développement, un accord sur les structures, des interventions publiques importantes négociées et inscrites dans le contrat de plan Etat – région : jamais le contexte d'aide à la naissance d'une nouvelle destination n'a été aussi favorable depuis les Missions interministérielles d'aménagement des années 70.

Le développement économique induit sera, cette fois, le fait des collectivités locales.

3 LA DEMANDE, MOTEUR DE LA DYNAMIQUE DES TERRITOIRES TOURISTIQUES

3.1 La connaissance préalable de la demande

3.1.1 Observatoires locaux :une première étape

Au niveau local, la mesure des données touristiques est compliquée par deux types de problèmes :

- les sondages ne sont pas possibles dans tous les domaines : les populations enquêtées sont souvent trop réduites pour être étudiées par sondage. L'étude exhaustive de ces populations satisfait l'utilisateur local, mais pas forcément le responsable de la collecte de données au niveau régional ou national..

- les coûts d'études ne sont pas proportionnels à la taille de la zone étudiée. Les enquêtes auprès des touristes d'une station représentent des coûts presque aussi importants que pour un département et trop lourds pour la plupart des budgets communaux.

Les données généralement disponibles dans les O.T.S.I sans mises en œuvre spécifiques concernent 3 domaines :

- L'offre : très près du terrain, les O.T.S.I sont capables de suivre avec beaucoup d'exactitude l'évolution de leur parc d'hébergement, et les différents produits proposés dans leur station.

- La demande : il s'agit de la demande d'information reçue (à l'accueil, par courrier, par téléphone). L'informatisation leur permet de tirer parti des renseignements fournis par les personnes qui veulent de l'information touristique : origine géographique, produits recherchés, dates du séjour...Ce sont les statistiques de la fonction accueil de l'office.

- La fréquentation : des sites, établissements et animations dont l'Office de Tourisme assure la gestion et pour lesquels est tenue une billetterie.

Ces trois catégories de données sont potentiellement disponibles dans tous les O.T.S.I. Elles doivent effectivement exister dans 5 à 10 % de ces organismes (les plus gros, en général, et qui drainent beaucoup plus que 5 à 10 % de la clientèle). Une aide méthodologique sommaire permettrait certainement d'étendre à nombre d'offices la production de statistiques fiables à partir de ces

données. Ce qu'il manque c'est l'impulsion pour se lancer pour faire quelques analyses simples. Quelques notions de base de statistique descriptive associées à la connaissance très précise du terrain qu'ont la plupart du temps les responsables d'offices du tourisme, leur permettraient une qualité d'analyse que beaucoup croient à tort hors de leur portée.

Malheureusement, vu sous l'angle du marketing, les outils mis en place sont généralement limités à l'observation de la fréquentation et ne donnent généralement que très peu d'informations sur les clientèles, hormis l'origine géographique. En outre, ils se limitent aux hébergements commerciaux, ce qui exclut les résidences secondaires et les hébergements par des amis ou par la famille. Or les clientèles correspondant à ces hébergements non marchands consomment également d'autres produits et services. En outre, ce sont des consommateurs de la station et une vision globale de la station ne peut faire abstraction de ces clientèles lorsqu'il s'agit d'élaborer un projet dans lequel elles doivent trouver une place.

Enfin, peu de stations font une exploitation systématique des données disponibles sur la fréquentation des sites et activités de la station autres que d'hébergement. Les observatoires locaux ne sont donc qu'une première étape, devant au moins être complétée par des enquêtes plus pointues en termes d'informations marketing.

3.1.2 Les enquêtes : des outils encore mal employés

La seule observation de la fréquentation ne suffisant pas à connaître sa clientèle, il est essentiel de procéder à des investigations régulières ou ponctuelles pour approfondir cette connaissance. Ces investigations sont également nécessaires pour approcher de nouveaux marchés, particulièrement lorsque la documentation disponible est insuffisante pour nous renseigner. La réalisation d'enquêtes à des fins marketing est toutefois un art délicat, et les difficultés que cela représente sont soit un prétexte pour ne pas agir, soit une série de pièges dans lesquels beaucoup tombent. La rédaction d'un questionnaire, comme le traitement des résultats, sont par ailleurs intimement liés aux objectifs que l'on s'est fixés.

En ce qui concerne la rédaction et surtout la mise au point d'un questionnaire, cela touche, comme l'exploitation des résultats, à la question fondamentale : pourquoi fait-on une enquête ?

On peut répartir les approches en fonction des marchés et des produits :

- **l'observation de la fréquentation et l'étude de la satisfaction**, parce qu'elles se font par définition en station, ne peuvent concerner que les marchés actuels que sont les clientèles et portent inévitablement sur les produits existants

- les **études d'image** peuvent aussi bien porter sur la perception par les clientèles que sur l'image auprès de marchés que l'on entend aborder

- les **études auprès des distributeurs** (cf. ci-après) sont un moyen efficace d'aborder des marchés nouveaux, étant entendu qu'il s'agit de sélectionner des distributeurs travaillant déjà sur les marchés que l'on veut aborder

- les **sondages exploratoires** correspondent à l'enquête « classique », avec pour objectif de cerner les attentes et les motivations d'un nouveau marché, le cas échéant pour des produits nouveaux. Dans ce cas, on s'orientera également vers les tests de mise en marché

- enfin, la **veille marketing** a une position centrale parce qu'elle constitue le dispositif essentiel, bien que ce ne soit pas un type d'enquête

En ce qui concerne les **tests de mise en marché**, leur application est d'autant plus facile lorsqu'il s'agit de forfaits, dont la production en petites quantités ne nécessite que très peu d'investissements. Il en va tout autrement pour des projets d'équipements lourds, d'hébergements par exemple, ou la notion de petite série ou de prototype est difficilement transposable.

Malheureusement, dans cet arsenal d'enquêtes, très peu sont utilisées en station. Le strict minimum, évoqué précédemment, à savoir l'observation de la fréquentation, n'est pas même mis en œuvre dans toutes les grandes stations, malgré les obligations liées au classement des Offices de Tourisme.

De même, on constate que les études plus opérationnelles, notamment les tests de mise en marché, sont très largement ignorées. La notion de test de mise en marché contient en réalité une large gradation entre l'étude de la demande et la commercialisation définitive. Cette façon de remettre le touriste au cœur du projet est très peu utilisée, et les projets de station sont pour l'instant beaucoup moins soucieux de valider le projet par étapes que dans les projets urbains destinés aux populations permanentes.

Les obstacles à une plus grande utilisation des enquêtes sont nombreux [21]. Tout d'abord, en matière de **conception d'une enquête**, la méconnaissance des règles élémentaires sur les types de questions, sur leur structure et leur fonctionnement, est certainement la cause principale de la faible qualité de la plupart des enquêtes, y compris parfois celles réalisées par des professionnels.

[21] **ESCADAFAL A.**, 1997. L'articulation du marketing et de l'aménagement dans le projet de station touristique – exemples aquitains. Thèse de Doctorat en Sciences de l'Aménagement. Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3, 282 p.

Ensuite, la difficulté de définir et gérer un échantillon valable est, outre un manque de connaissances techniques, généralement liée à l'absence de bases staistiques au niveau de la station ou du territoire pouvant servir de base à la constitution de l'échantillon

Pour la partie dépouillement, l'absence d'un logiciel spécialisé dans le traitement d'enquête est souvent mentionnée comme un obstacle. Cette objection, aisément compréhensible pour un petit Office de Tourisme, va de pair avec l'ensemble des contraintes méthodologiques : si on n'a pas la maîtrise du processus, le logiciel est de peu d'utilité, voire même nuisible. En revanche, dans une station dont l'Office de Tourisme est doté d'un budget annuel de quelques millions de Francs, une dépense (amortissable) de quelques milliers de francs n'est pas indécente et la somme en jeu n'est absolument pas un obstacle crédible.

La réalisation d'enquêtes est donc un choix doublement stratégique : d'une part en ce qui concerne les objectifs et l'utilisation des résultats, d'autre part en matière d'organisation interne et de compétences. Une vision à long terme devrait conduire, dans une station d'une certaine importance, à aller plus loin que la constitution d'un observatoire classique de la fréquentation et à se doter, progressivement si nécessaire, de moyens pour réaliser régulièrement des enquêtes à objectif marketing.

Le dispositif au sein de la station peut être relativement léger, car il s'agit d'abord de disposer d'une **personne-ressource** qui manage ce domaine particulier en :

- sachant s'appuyer sur l'assistance technique disponible pour concevoir les enquêtes et plus particulièrement les questionnaires
- recrutant des enquêteurs qualifiés et en organisant/contrôlant leur travail
- assurant le dépouillement des enquêtes y compris le travail relatif à l'activité d'observation de la fréquentation
- diffusant l'information au sein de la station et auprès des organismes partenaires

3.1.3 L'articulation du régional au local

Au delà des difficultés méthodologiques précédemment évoquées, la plupart des stations n'ont pas les moyens, et souvent pas la volonté, de mettre en place des systèmes d'observation permanente de la fréquentation touristique. On peut considérer qu'il existe une « masse critique » d'activité touristique en deçà de laquelle il est difficile, voire injustifié, de travailler au seul niveau de la station.

En revanche, des initiatives au niveau de regroupements de stations, voire de collectivités territoriales telles que les Départements et les Régions, sont en mesure d'apporter des réponses.

Une étude réalisée par l'Observatoire National du Tourisme [22] montre qu'un véritable réseau est en cours de constitution, reposant sur une prise de conscience récente et généralisée de la nécessité de l'observation des clientèles.

De nombreux Comités Régionaux et Comités Départementaux du Tourisme ont créé depuis quelques années des observatoires, cette création étant la plupart du temps inscrite clairement dans les schémas départementaux et régionaux de développement touristique. Il s'agit donc d'une prise de conscience qui n'est pas seulement de niveau technique, mais qui se traduit assez nettement au niveau politique.

Toutefois, les dispositifs d'observation sont encore inégaux et peu cohérents :

- les méthodologies sont très différentes, avec beaucoup d'approximations (la terminologie est encore assez inégalement développée et maîtrisée) et d'incohérences, comme par exemple la grande disparité de systèmes appliqués selon les régions pour l'enquête de conjoncture de la Direction du Tourisme

- les articulations territoriales et institutionnelles sont complexes et multiples : accords bilatéraux entre C.R.T. et C.D.T. avec convention ad hoc, contrats d'objectifs ciblés, conventions globales reposant souvent sur les contrats de plan Etat-Région. En outre, les partenariats locaux sont très variables, allant de l'interrogation régulière de quelques sites « représentatifs » à une véritable mise en réseau, y compris informatique, d'un ensemble étendu de correspondants locaux

- les publications et mises à disposition d'informations statistiques sont elles aussi très inégales, conditionnées en cela par des objectifs différents : dans certains cas, on cherche d'abord à évaluer les retombées économiques, dans d'autres cas, on cherche à connaître au mieux les clientèles et leurs pratiques, avec une orientation marketing assez claire

Si les observatoires régionaux et départementaux ne sauraient se substituer, en tant que dispositifs statistiques, à une connaissance approfondie de leur clientèle par les stations, il est certain que leur développement, leur mise en

[22] **CAZES G., POTIER F**., 1999. L'observation statistique aux niveaux départemental et régional. Observatoire National du Tourisme, 47p.

cohérence et leur amplification, sont en mesure d'apporter des outils très précieux à la connaissance de la demande : le profit que l'on peut d'ores et déjà tirer des publications actuelles de ces observatoires en témoigne.

3.2 Typologies et segmentation

3.2.1 Caractérisation des comportements

Expliquer le comportement des individus pour le rendre prédictible n'est pas une préoccupation spécifique au marketing, mais elle y est incontestablement très présente. Pouvoir déterminer dans quelle mesure les consommateurs vont répondre à une offre est l'obsession de tout responsable marketing et devrait dans une certaine mesure être aussi celle de tout responsable de station. La littérature marketing est très prolixe sur ces questions et va largement puiser dans la psychologie expérimentale, la sociologie et de nombreuses autres disciplines scientifiques. La tentation de modélisation se transforme chez certains en tentation de manipulation. Les modèles cybernétiques et comportementalistes ont ainsi beaucoup de succès en marketing.

Tout d'abord, **comment le consommateur passe-t-il des besoins à une demande exprimée ?** Une formule courte permettrait de dire que le passage des besoins à la demande est une affaire de **désir** (KOTLER P., DUBOIS B., 1992), c'est-à-dire d'un moyen privilégié de satisfaire un ou des besoins, moyen concrétisé par le produit satisfaisant ce(s) besoin(s).

C'est donc la mise en relation du ou des besoins avec un ou des produits qui peut entraîner la demande. Toutefois, cette définition est trop axée sur une vision économique. En fait, la demande pré-existe au produit, dans la mesure où ce qui fonde le désir, c'est la ou les fonctions attendues du produit. L'expression de la demande par rapport à un produit est déjà une première étape dans l'acte d'achat, qui suppose que le consommateur est confronté à un ou plusieurs produits.

Le produit n'est lui-même que l'assemblage des fonctions qui vont apporter au consommateur la satisfaction de ses besoins. Un produit est donc pour le marketing toute entité susceptible de satisfaire un besoin (cf. précédemment sur le produit touristique). Mais il est essentiel de ne pas confondre le produit et ses fonctions : le consommateur n'achète que ces dernières, et son rapport au produit est gouverné par son appréciation de sa capacité à remplir les fonctions attendues. Même lorsque le consommateur achète une marque, une destination, il ne l'achète pas pour elle-même mais pour ce qu'il en attend. On ne vend donc pas une image, on vend ce qu'elle véhicule comme « promesse » de fonctions et de satisfaction des besoins. Cette vision du rapport besoins/demande est manifestement largement méconnue dans les stations touristiques, où l'on accorde encore une importance exagérée aux effets d'image.

3.2.2 Les limites des typologies

Répartir les individus dans des catégories peut être rassurant, mais encore faut-il que cela soit opérationnel. Le premier risque est de définir des catégories dont les profils trop fins ne rendent pas compte de la réalité. Une analyse faite sur une enquête réalisée à Saint Emilion en 1996 a montré que sur une typologie simple à 3 catégories, fondée sur 4 variables, on constate une énorme déperdition d'individus non classés dans aucun des 3 types. Ainsi sur le critère « type de destination », les non classés sont 301, soit 73 % de l'échantillon. Pour la durée de la visite, on trouve 293 non classés (71 %), pour la structure familiale seulement 184 (45 %) et enfin 290 (71 %) pour l'origine géographique.

Les résultats seraient encore plus spectaculaires si l'on rajoutait ne serait-ce que 2 ou 3 variables de caractérisation de la typologie. Il est bien connu que le français moyen n'existe pas, tellement son profil résulte de la combinaison de nombreuses variables qui font qu'aucun individu n'y correspond exactement.

La plupart des typologies doivent être donc lues en termes de tendances et ne peuvent servir de base formelle absolue à des segmentations.

C'est également le cas des **socio-styles ou styles de vie**, qui ont rencontré un grand succès en marketing depuis les premiers travaux en France du Centre de Communication Avancée (CCA) et de la COFREMCA dans les années 70. Le principe de ce type d'approche est de permettre un repérage des individus à partir de leurs activités, de leurs centres d'intérêts et de leurs opinions. L'utilisation intensive des interviews et du décryptage du contenu des discours, ainsi que le recours aux techniques d'analyse multidimensionnelle, ont permis d'arriver à des expressions imagées et synthétiques de groupes décrits par de nombreux éléments de comportement et d'expression des préférences.

Si les styles de vie sont un outil très intéressant pour décrire les comportements et surtout les rendre compréhensibles rapidement, de façon synthétique, ils souffrent également, outre du manque de prédictibilité de la consommation, de la grande vitesse d'évolution de ces comportements. En fait, en cherchant une fois de plus à catégoriser les individus, et en mettant l'accent sur des regroupements par des similitudes qui n'ont de valeur que par les variables prises en compte, on masque totalement la question des raisons de ces comportements, ainsi que le rapport aux groupes sociaux qui n'interviennent ici au mieux que comme variables noyées dans la masse.

La très faible utilisation de typologies des consommateurs dans les stations n'est toutefois pas le résultat d'un processus de réflexion critique tel que nous venons de l'évoquer. Il s'agit plutôt du constat d'une double carence, d'abord dans l'étude par les stations de leurs clientèles, rendant donc impossible une analyse de typologie sur enquête, ensuite dans la recherche documentaire au delà de la lecture distraite de publications telles que celle, évoquée précédemment, de la Direction du Tourisme.

3.2.3 Les méthodes de segmentation

Plutôt que des typologies, on utilise de préférence des **segmentations**, lesquelles sont d'abord fondées sur la constatation des consommations (typologies produits) ou sur des caractéristiques socio-économiques et géographiques.

L'idée de segmenter, c'est-à-dire découper, le marché en unités homogènes pour faciliter leur approche est un vieux principe, et l'on peut dire que beaucoup d'entreprises ont pratiqué la segmentation comme Monsieur Jourdain faisait de la prose (on remarque au passage que cet aphorisme est applicable à l'ensemble du marketing !).

Dans la mesure où ce sont les fonctions attendues par le consommateur qui sont le cœur du rapport entre le consommateur et les produits, une segmentation pertinente devrait donc porter sur les attentes et préférences des consommateurs. En fait, la plupart du temps, les segmentations retenues sont des **segmentations indirectes**, parce que fondées sur des variables socio-démographiques qui décrivent les individus et non leur comportement. S'il n'est pas totalement aberrant de considérer qu'il y a un rapport par exemple entre le type de consommation touristique et l'âge ou la structure de la famille, on sait que ces caractéristiques ne rendent pas toujours compte du comportement, qu'il y a des phénomènes transversaux aux groupes ainsi définis.

En revanche, la **segmentation par les fonctions et avantages recherchés** est d'autant plus délicate à mettre en œuvre qu'elle suppose une bonne connaissance des attentes des consommateurs (ce qui nous renvoie au problème des typologies). Une façon simplifiée et approximative de pratiquer cette segmentation est de répartir les segments en fonction de la famille de produits demandés. Cette méthode est très répandue dans le domaine du tourisme, car il est assez simple de bâtir une segmentation par exemple sur l'hébergement ou le type de séjour.

On voit également souvent une approche dite des **couples produits x marchés**. L'idée de segmenter en fonction de quels produits pour quels clients est en soi séduisante. Mais il ne faut pas se tromper d'objectifs : définir des couples produits x clients, c'est déjà être dans une logique de réponse à la demande, de mise en place d'une offre. S'il s'agit simplement de définir quels sont les produits demandés par les marchés, alors ce n'est plus une question de couples produits x clients mais tout simplement de caractérisation de la demande. C'est souvent parce qu'il y a carence dans la connaissance des attentes et des motivations des clientèles que l'on pense avoir franchi une étape décisive en introduisant ces couples produits x marchés.

La segmentation est à la frontière de la phase de connaissance de la demande et de la phase de choix stratégique. Pour cette raison, elle doit faciliter la définition des cibles et l'orientation sur le type de réponse à apporter à ces cibles. Ramener la segmentation à quelques variables socio-démographiques, faire

quelques incantations autour de pré-supposés non vérifiés sur les attentes des clientèles, perdre de vue que les segments qu'on a définis, il faut ensuite aller les chercher sur le terrain : autant de simplifications abusives qui ne font qu'embrouiller l'élaboration du projet de station.

3.3 L'exemple du SIVOM Landes Côte Sud

3.3.1 Le contexte

Le SIVOM Landes Côte Sud a été créé dès 1954 à l'initiative des communes de Capbreton et Hossegor pour valoriser leur potentiel touristique. A ces deux stations anciennes se sont ajoutées Seignosse et Labenne, et le SIVOM a comme activité principale la gestion du port de Capbreton.

Ce port, important port de pêche lorsque l'Adour se jetait dans l'Océan à Capbreton, jusqu'aux travaux de « détournement » de son cours au 17ème siècle, est désormais essentiellement un port de plaisance, le seul du département des Landes, avec 930 anneaux dont 220 inoccupés. Seuls une quinzaine de pêcheurs professionnels ont maintenu leur activité, constituant d'ailleurs ainsi un facteur d'attraction touristique non négligeable.

En termes d'économie touristique, l'ensemble Landes Côte Sud représente un pôle majeur du tourisme landais, puisque la capacité d'accueil (données 2000) est estimée à 119 000 lits, dont une majorité de résidence secondaires (66 460 lits). Cela représente environ 27 % de la capacité d'accueil du département, avec une population touristique de 297 000 personnes pour 19 000 résidents.

Enfin, on note que la dépense touristique totale y est estimée à 750 millions de francs, soit 37 % des dépenses touristiques sur le littoral landais.

La cellule animation-promotion qui existait depuis plusieurs années a fait l'objet d'une réorganisation initiée par un audit en 1997, et concrétisée notamment par le recrutement d'une chargée de mission pour le tourisme en 1998. Cette cellule, désormais appelée « service Tourisme », bénéficie d'une autonomie relative au sein du SIVOM (les dossier sont discutés au sein d'une commission spécifique du Conseil Syndical). En outre, elle travaille en partenariat avec les structures touristiques existantes sur le territoire du SIVOM, à commencer par les Offices de Tourisme des 4 stations.

Parmi les missions dévolues à ce service, **l'observation de la fréquentation touristique** a fait l'objet d'un programme de travail dès sa restructuration :

- mise en place de l'observatoire de la fréquentation à partir de la saison 1999

- lancement d'un programme d'étude des clientèles, avec une première enquête globale lors de la saison 2000

3.3.2 L'observation de la fréquentation

Le SIVOM Landes Côtes Sud a mis en place en 1999 un observatoire local du tourisme en collaboration avec le C.R.T.

Ce dernier a en effet mis au point dès 1996 un logiciel de gestion de tableau de bord de fréquentation, utilisé par 11 stations de la région Aquitaine. En 1998, la deuxième version était développée, passant d'une interface type tableur à un véritable Système de Gestion de Bases de Données : 5 stations seulement l'ont adopté pour l'instant.

A l heure actuelle, le SIVOM Landes Côte Sud est la seule structure a utiliser régulièrement l'application. En effet, bien que l'installation du logiciel soit gratuite pour les stations aquitaines, et que le C.R.T. apporte une assistance technique et méthodologique efficace, un tel dispositif demande un investissement, essentiellement en temps, non négligeable.

A titre d'illustration, voici l'estimation du SIVOM pour ce dispositif :

- 1 poste annuel à temps complet

- saisie, fax, fournitures : 25000 F

Il faut bien entendu y rajouter l'investissement de départ dans un poste informatique.

Pour la saison 2000, l'observation a fonctionné de la manière suivante :

- enquête d'Avril à Septembre, mais seule la période de Juin à Septembre était exploitable (trop peu d'établissements ouverts en Avril et Mai)

- 100 établissements enquêtés sur les 4 stations : Capbreton, Hossegor, Seignosse, Labenne

- réalisation tous les 15 jours d'un relevé des plaques minéralogiques sur des secteurs de locatif et de résidences secondaires : cette analyse confirme la part prédominante de la clientèle française, et tout d'abord de celle provenant d'Aquitaine et de Midi-Pyrénées, ainsi que la part prépondérante des

allemands, des espagnols et des britanniques dans la clientèle étrangère

- analyse du tonnage d'ordures ménagères ramassé de juin à septembre sur les 4 stations : on constate une très forte similitude entre les résultats de cette analyse et l'estimation du taux d'occupation globale des stations

Les principales conclusions de cette observation ont été **largement confirmées** d'une part par les travaux du C.D.T., d'autre part par l'enquête clientèle présentée ci-après.

3.3.3 L'enquête clientèle

Les premiers résultats de l'observatoire obtenus pour la saison 1999, et surtout les orientations stratégiques du SIVOM pour le développement touristique ont rapidement mis en avant la nécessité d'une **connaissance détaillée** des clientèles et de leurs motivations.

Ce type d'information existait déjà au travers d'enquêtes réalisées en 1993 et 1998 par le C.D.T. des Landes [23], mais sous forme d'une analyse globale du département en tant que destination. Il y avait donc une véritable nécessité de produire des données plus locales et spécifiques de la destination Landes Côte Sud.

Le dispositif mis en place a reposé sur une collaboration avec :

- le C.D.T. et le C.R.T. pour ce qui concerne la conception du questionnaire, du plan de sondage et des coefficients de redressement

- l'Institut d'Aménagement, de Tourisme et d'Urbanisme pour ce qui concerne également la conception globale du dispositif, sa mise en œuvre (avec l'aide de 2 stagiaires des formations tourisme de l'Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3) et l'exploitation des résultats

Ce sont ainsi 914 questionnaires (pour 1200 prévus) qui ont été recueillis du 15 juin au 15 septembre 2000 et qui ont permis de commencer à dresser un premier portrait de la clientèle, ou plus exactement une série de portraits.

[23] Les touristes dans les Landes, 1993/1998. Comité Départemental du Tourisme des Landes, février 1999

En raison de problèmes de disponibilités insuffisantes de l'équipe du service tourisme du SIVOM, qui ont ainsi conduit à renouveler la mission d'un des stagiaires de l'Université, les résultats détaillés n'ont pas encore été produits. Seule une analyse globale a été produite [24], mais diverses approches complémentaires ont d'ores et déjà pu être produites dans le cadre des travaux de l'équipe de recherche de l'Institut d'Aménagement, de Tourisme et d'Urbanisme (cf. 3.3.4).

Néanmoins, on peut tirer plusieurs enseignements de cette enquête.

Tout d'abord, l'articulation entre l'observation de la fréquentation et cette enquête s'est faite logiquement autour du plan de sondage. Le principe retenu était d'avoir un échantillonnage uniforme et régulier dans le temps et selon les 4 stations, un redressement étant fait in fine à partir des données de l'observatoire. Or, lorsque l'enquête fut achevée, les données de l'observation de la saison 2000 n'étaient pas toutes recueillies, et les données de la saison 1999 n'existaient plus que sous forme de documents synthétiques incomplets. Ainsi, le projet d'un redressement portant à la fois sur la fréquentation des stations, celle des hébergements et enfin sur la provenance des clientèles, s'est avéré inapplicable. Une première application d'un redressement fondé sur les capacités d'hébergement réparties par type d'hébergement et par station montrait des déséquilibres manifestes et des corrections excessives. Un deuxième redressement, finalement adopté pour le traitement de l'enquête, a pu utiliser les fréquentations estimées à partir des données d'observation de 1999, également réparties par type d'hébergement et par station.

La base indispensable que constitue, pour une enquête par sondage, un observatoire de la fréquentation n'est donc manifestement guère mobilisable avant la 2ème ou 3ème année de mise œuvre.

Ensuite, les moyens humains disponibles au sein du service tourisme étant déjà saturés, et aucun budget n'étant clairement affecté à l'opération, seules les collaborations extérieures, y compris dans la logistique de l'enquête, ont permis au SIVOM de faire face à l'ampleur de la tâche. Le C.D.T. et le C.R.T. n'ont eux-mêmes pas de moyens affectés à la réalisation d'enquêtes en station en dehors de leur programme annuel et privilégient la compilation de données recueillies par les stations partenaires (cf. supra).

Peu de stations ont les moyens de tels dispositifs : seules des collaborations extérieures (notamment avec des centres de formation) et une montée en régime des C.D.T. et C.R.T. permettront leur relative généralisation.

Enfin, cette enquête a eu une portée vraisemblablement trop large, traduite par une certaine lourdeur du questionnaire et une complication inutile de

[24] Les touristes de la destination Landes Côte Sud – rapport d'enquête clientèle. Service Tourisme – SIVOM Landes Côte Sud, Janvier 2001

certaines questions (structure d'âge par exemple). On peut considérer que l'objectif de connaissance approfondie d'une clientèle aussi variée était trop ambitieux : il aurait fallu mieux choisir entre la largeur de l'analyse et sa profondeur.

La mise en œuvre d'enquêtes clientèles en station nécessite une définition plus claire des objectifs et un ciblage plus précis des clientèles et des pratiques à étudier.

4 L'OFFRE ET LA MISE EN MARCHE DES TERRITOIRES TOURISTIQUES

4.1 L'adéquation de l'offre à la demande

4.1.1 L'évaluation du positionnement de l'offre

4.1.1.1 La matrice BCG

La façon dont la station est perçue par le marché est un des aspects essentiels de l'appréciation de sa position sur ce marché. La carence générale des stations dans la connaissance de leurs clientèles et du marché est un handicap important pour cette perception. En outre, la question de l'image est souvent mal abordée, car les tentatives de développer **l'image voulue** partent rarement d'une évaluation de **l'image perçue**. La position sur le marché s'évalue également par rapport aux concurrents : l'évaluation de la position concurrentielle se fait d'une part en connaissant cette concurrence, d'autre part en connaissant ce qui, dans l'offre, permet d'être compétitif.

La plupart des diagnostics sur lesquels l'équipe de recherche a pu travailler montrent une carence importante dans l'analyse de l'offre. Elle est le plus souvent identifiée au travers d'inventaires du type capacité d'hébergement et caractéristiques des produits. Si cette approche est nécessaire, notamment lorsqu'on aborde une station ou un territoire que l'on connaît encore mal, elle ne suffit pas à évaluer la position sur le marché, sauf par des informations dispersées et fragmentaires. Or il importe, afin de préparer les choix stratégiques, d'estimer d'une part la **compétitivité** sur les marchés où la station est présente, d'autre part **l'intérêt de la station à rester sur ces marchés**.

Ce type d'analyse est parfaitement connu en marketing et consiste en l'évaluation du **portefeuille produits**. Toutefois, un problème de méthode se pose quant à l'application à la station ou au territoire. En effet, la méthode la plus souvent mise en œuvre, la matrice B.C.G (Boston Consulting Group), repose sur des données chiffrées permettant de positionner les produits, ou des couples produits x marchés, en termes de parts de marché et de croissance du marché [25]. Chaque produit est ainsi affecté de 2 valeurs correspondant d'une part à la part de marché, d'autre part au taux de croissance du marché. La représentation graphique (cf. exemple page suivante) sur les axes correspondant à ces deux variables permet de définir 4 catégories :

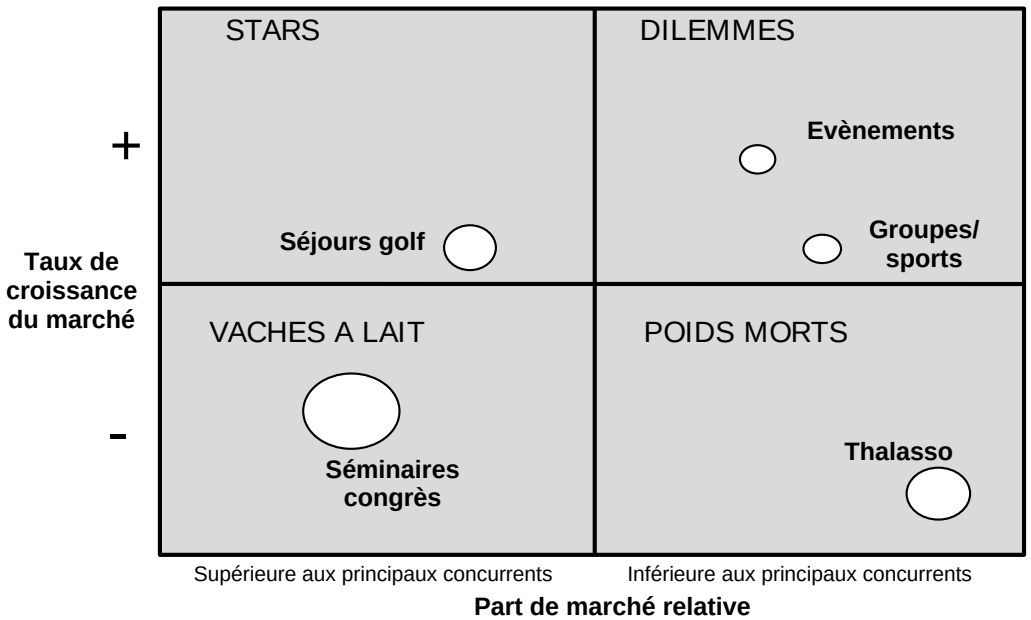
[25] KOTLER P., DUBOIS B., 1992. Marketing management. Publi-Union, Paris, 7ème édition, 812 p.

- les produits sur un marché en forte croissance et où l'on est parmi les leaders : on parle de produits **stars**, car ils correspondent à ce qui est à la fois le plus attractif pour l'entreprise et ce sur quoi elle est bien positionnée. Ce sont donc les produits phares, en principe dans leur phase de croissance, ceux sur lesquels l'entreprise essaie de développer une nouvelle image.

- les produits pour lesquels le marché ralentit ou stagne et où l'on est malgré tout dans les leaders. On parle alors de **vaches à lait** car il s'agit en général de produits arrivés à maturité, sur lesquels la rentabilité est en principe la plus élevée. On parle aussi de produits constituant le fonds de commerce et parfois le cœur de l'image de l'entreprise.

- les produits que la croissance du marché rend attractifs pour l'entreprise, mais pour lesquels elle est en mauvaise position concurrentielle, tout au moins en parts de marché. On parle alors de produits **dilemmes**, souvent en phase de lancement, en ce sens que l'on hésite entre continuer, au risque de rester à la traîne des concurrents, et abandonner, au risque de se priver d'un chiffre d'affaires et d'une rentabilité qui peut être malgré tout intéressante.

- les produits dont le marché est stagnant ou régressif et où l'on a une mauvaise position concurrentielle. On parle alors de **poids morts** car ce sont des produits généralement en fin de carrière ou dont le lancement a échoué parce que l'entreprise a pris position trop tard sur un marché très réactif, du type mode.



Cette analyse a été réalisée sur la station de Biarritz par un groupe d'étudiants du D.E.S.S. AGEST dans le cadre d'un exercice de mise en œuvre des outils marketing.

On peut remarquer que pour établir les distinctions entre ces catégories, il faut établir des seuils concernant les parts de marché relatives supérieures et inférieures, ainsi que les taux de croissance élevés et faibles. Ces seuils dépendent bien évidemment des domaines d'activité et des métiers, mais surtout de la disponibilité de données fiables. Or les stations connaissent généralement très mal, même produit par produit, leur activité, et encore plus mal leurs concurrents, faute d'un dispositif global de mesure.

Ainsi, l'exemple ci-dessus a été en réalité établi sur la base d'estimations totalement subjectives, les données disponibles étant insuffisantes : le classement dans les 4 catégories s'est donc fait a priori, sur la base de ce que les étudiants ont recueilli comme impressions, notamment auprès de l'Office de Tourisme de Biarritz.

En outre, cette approche repose trop exclusivement sur des données quantitatives, sur une appréciation des seuls résultats commerciaux. Or la légitimité du projet touristique ne réside pas dans des résultats commerciaux bruts, elle se joue sur l'articulation d'actions relevant d'une dynamique spatiale globale, sur des fonctions non directement productives, par exemple les retours sur campagne de promotion.

En l'absence de données suffisamment fiables, et face à la nécessité de tenir compte d'autres critères que les résultats commerciaux, d'autres méthodes ont été développées, fondées sur une évaluation multicritères certes subjective, mais structurée.

4.1.1.2 L'analyse multicritères attractivité - compétitivité

Cette analyse repose, comme dans la matrice BCG, sur la prise en compte de 2 dimensions : l'attrait du marché pour l'entreprise/la station (**attractivité**) et la position concurrentielle (**compétitivité**). En revanche, chaque dimension fait l'objet d'une évaluation reposant sur une batterie de critères qui font chacun l'objet d'une notation, la position sur chaque axe de la matrice résultant de la moyenne, éventuellement pondérée, de ces critères.

Le modèle initial, dit modèle Général Electric [26] pour avoir été mis au point dans cette entreprise souvent prise comme référence pour les méthodes de management, débouche sur une matrice à 9 positions déterminant des orientations stratégiques telles que « investir sélectivement » ou « expansion limitée ». Il s'agit donc d'un outil opérationnel visant à fournir directement des éléments de détermination des axes stratégiques.

[26] KOTLER P., DUBOIS B., op. cit.

Les principales difficultés et limites de cette approche [27] résident dans la mise au point de la grille de critères, mais aussi dans la procédure d'évaluation qui peut être lourde : 2 fois 10 critères, pour 20 produits et 10 personnes faisant l'évaluation, cela donne 4000 notes à traiter !

L'adaptation de cette méthode aux stations et territoires touristiques a déjà été abordée [28], en combinant l'analyse multicritères et les 4 catégories déterminées par la matrice BCG. C'est ce modèle que nous avons appliqué en 1997 sur l'analyse d'une partie de l'offre d'un territoire rural. Il s'agissait du Pôle de Séjour Organisé du Grand Libournais, pour lequel 14 produits d'animation sportive et culturelle ont été analysés au travers d'une grille de 9 critères pour la compétitivité et de 8 critères pour l'attractivité. L'évaluation a été faite sur la base d'un inventaire de cette offre réalisé par une stagiaire du DESS Aménagement et Gestion des Stations Touristiques, de façon autonome par rapport à la structure et aux professionnels du territoire.

Les principaux enseignements de cette analyse ont été, outre la nécessité d'internaliser le processus, la mise en évidence des produits selon leur capacité d'attraction des clientèles : les produits qui ont une forte compétitivité et une attractivité pour le territoire, notamment en termes d'image, sont aussi les produits capables de stimuler le choix de destination par les clientèles.

4.1.2 Un exemple de nouvelle démarche : la segmentation croisée

4.1.2.1 Première phase : l'analyse de l'offre

Afin de développer et compléter la méthode d'analyse multicritères atrractivité-compétitivité, un projet de recherche a été mis en place par l'Institut d'Aménagement, de Tourisme et d'Urbanisme fin 1999, pour lequel un partenariat a été engagé avec le SIVOM Landes Côtes Sud. Ce projet de recherche a été financé par la Région Aquitaine et fait l'objet d'une première publication [29].

La première étape a consisté a réunir un panel de professionnels du tourisme des 4 stations, avec certes comme objectif d'élargir la gamme d'évaluations et de l'appuyer sur une profonde connaissance des produits, mais aussi de compléter le travail de communication interne, entre le SIVOM et ces professionnels, en les impliquant dans un travail de marketing stratégique.

Bien entendu, le choix de ces professionnels était délicat, car il fallait réunir un panel qui couvre différentes entreprises, avec des produits différents, mais aussi obtenir la participation active de ces professionnels, donc s'adresser à

[27] LAMBIN J.-J., 1994. Le marketing stratégique, une perspective européenne. Ediscience, Paris, 3ème édition, 578 p.
[28] BOYER M., VIALLON P., 1994. La communication touristique. PUF, QSJ n°2885
[29] ESCADAFAL A., 2001. Marketing stratégique des territoires touristiques : le positionnement de l'offre et des clientèles. INTERMET/IATU (en cours de parution)

ceux d'entre eux qui avaient déjà une vision stratégique de leur développement et de leur intégration dans le système touristique du territoire du SIVOM.

Les 7 professionnels qui ont participé correspondent à :

- un hôtel sur le port de Capbreton
- un camping à Labenne
- l'éco-musée de la mer à Capbreton
- le casino d'Hossegor
- une entreprise de location de matériel de sports et loisirs
- une agence réceptive spécialisée dans les produits surf
- un organisateur de pêche en mer à la journée

Une grille de critères a été établie, comprenant 5 critères par axe, avec des règles de notation.

COMPETITIVITE	**Règles notation**
part relative de marché	0 : marché inexistant, lancement avorté 5 : leader
maîtrise de la vente	0 : entreprise non organisée, absence totale de fonction vente 5 : excellente organisation de la vente, contacts réguliers avec distributeurs, partenariats...
avantages concurrentiels, prix notamment	0 : aucun avantage 5 : avantages déterminants : prix, qualité
Maîtrise de la production	0 : aucune personne qualifiée, aucune certification 5 : personnel très qualifié, produit bien certifié/classé
signalétique et information	0 : aucune info, aucun moyen de repérage 5 : signalétique efficace, information distribuée, contacts réguliers avec OLT, partenariats
ATTRACTIVITE (intérêt à avoir ce produit)	
taille marché potentiel ou rentabilité par client	0 : marché extrêmement confidentiel/non rentable 5 : marché grand public, taille mondiale/forte rentabilité
croissance du marché	0 : marché en fort déclin 5 : forte croissance
effets d'image	0 : effets négatifs 5 : image très valorisante

importance de la concurrence	0 : concurrence très forte, mieux positionnée 5 : pas de concurrence connue *NB : dans certains cas, on peut penser que l'absence de concurrence est un indicateur du danger du marché, alors que son importance atteste de l'intérêt de ce marché*
saisonnalité	0 : produit très conjoncturel, voire non régulier 5 : produit toutes saisons *NB : pour des évènements, le caractère exceptionnel, voire non régulier peut faire partie des qualités du produit, si cet évènement est un bon vecteur de communication par la suite*

Une liste de produits à analyser a également été établie, couvrant les principaux segments de l'offre sur lesquels le SIVOM entendait mener une réflexion, avec toutefois des problèmes de « niveau de zoom » (ensembles trop vastes ou produits trop isolés) :

Hotels 2 *	Hotels 3-4 *	Camping
Meublés	Centres et villages de vacances	Résidence tourisme
Chambre hôtes	Restauration gastronomique	Brasserie
Restauration rapide	Bars	Pubs boîtes
Equitation	Vélo	Sports glisse
Nautisme voile	Nautisme moteur	Golf
Tennis	pêche	Musées – visites nature
Culture locale	Loisirs culturels	Evènements sportifs
Fêtes	Mini-golf	Parc nautique

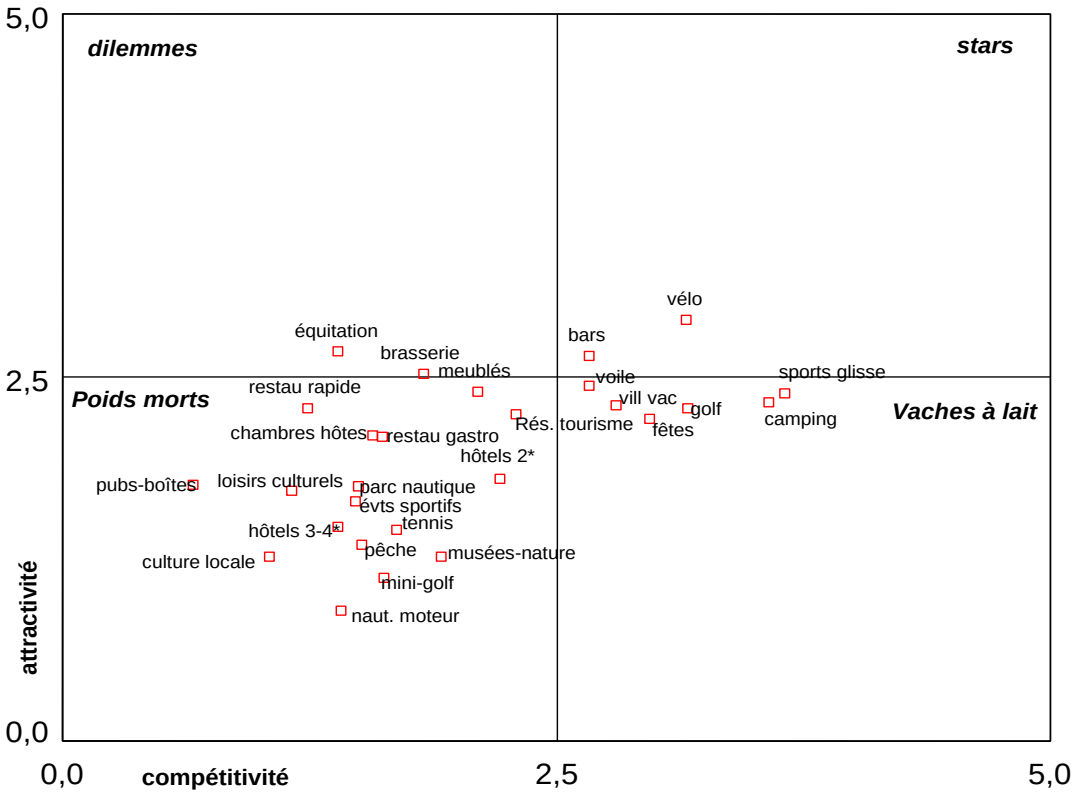
Enfin, des grilles de notation ont été élaborées, regroupant les produits en colonnes et les critères d'évaluation en ligne.

L'analyse a été entamée sur la base d'une réunion de présentation de la démarche, des critères et des produits à analyser, avec les professionnels sélectionnés, puis d'entretiens individuels et d'un suivi jusqu'à restitution des grilles remplies.

Le premier point important à souligner concernant les résultats est la grande variabilité de l'évaluation selon les personnes, traduite par les écarts-types constatés : pour une échelle de notation de 0 à 5, l'écart-type selon les produits et les critères peut atteindre 2. Lorsqu'on regarde les données agrégées par axe, compétitivité et attractivité, on arrive à des écarts-types de 1,57 pour l'un, 1,68 pour l'autre.

Cette variabilité traduit ainsi d'importantes différences d'appréciation de la compétitivité ou de l'attractivité des produits entre les professionnels, différences qui étaient ressorties dans les entretiens. En outre, on constate que pas moins de 18 produits sur 27 sont classés dans les produits « stars », ce qui semble dénoter un optimisme excessif sur le positionnement de l'offre.

Plusieurs analyses complémentaires ont été faites, produisant un diagnostic plus sévère. On trouve ci-après à titre d'exemple le graphique reproduisant l'une de ces analyses



Bien que l'exploitation opérationnelle soit en cours, on peut souligner que :

- l'hôtellerie est nettement en retrait, les 2 * étant dans une mouvance entre poids morts et fausses stars/vaches à lait, alors que les 3-4 * sont assez clairement dans une situation négative.

- les campings sont eux mieux positionnés, entre stars et vaches à lait : leur domination dans l'hébergement marchand (37,5 % des lits marchands, juste supérieur aux meublés) rend bien compte de la structure du tourisme dans ces 4 stations, même si ces hébergements sont fortement concentrés sur la commune de Labenne.

- les activités sportives qui ressortent sont bien sûr d'abord les sports de glisse (surf), Hossegor étant un lieu phare de ces pratiques : l'enquête clientèle de l'été 2000 a montré que 20 % des personnes interrogées avaient pratiqué un sport de glisse au moins une fois pendant le séjour

- on constate également que le vélo est très bien positionné : 52 % des personnes interrogées au cours de l'été 2000 en on fait au moins une fois, 17,3 % tous les jours. Ce sont les touristes venant de l'étranger ou de l'Est de la France qui sont les plus assidus

- les activités nautiques sont départagées : le nautisme voile semble bien positionné, ce qui peut être rapproché notamment du fait que Capbreton est le seul port hauturier d'Aquitaine a avoir le Pavillon bleu en 2000. En revanche, le nautisme moteur s'oriente nettement vers les poids morts.

4.1.2.2 Deuxième phase : l'analyse de la clientèle

De façon totalement concomitante à l'analyse de l'offre, une expérimentation a été lancée sur la segmentation de la clientèle, en se fondant également sur un processus d'évaluation multicritère et de classement matriciel.

Le principe de l'analyse multicritères a été transposé, en définissant 5 critères pour chacun des axes attraction et fidélisation.

Une grille a été établie, avec des règles d'évaluation, qui là aussi ont été discutées et expliquées aux panélistes.

ATTRACTION (faire venir)	**Règles notation**
Accessibilité – effet de réseau	0 : accès très difficile – pas de captage destinations proches 5 : accès facile et/ou captage de flux
Communication adaptée (langue,…)	0 : aucune com sur ce marché 1 : com peu présente et très générale 5 : com spécifique, adaptée, traduite, diffusée par canaux spécifiques…
Présence distribution	0 : aucune action de commercialisation, même directe (sauf réceptif passage) 1 : distribution directe non ciblée 2 : TO généralistes 5 : partenariats avec TO spécifiques
Clientèle existante	0 : segment marché totalement absent 5 : clientèle importante et régulière, amenant d'autres clients de la cible (effet bouche à oreille), éventuellement partiellement sédentarisée
Pertinence offre	0 : offre banalisée sans aucun caractère attractif pour ce marché 5 : offre adaptée, innovante, labellisée, sur mesure *(ajuster la note selon le nombre d'adjectifs correspondants)*
FIDELISATION (faire rester)	
Accueil en OT	0 : accueil non adapté 5 : accueil adapté : documents d'accueil traduits, signalétique, personnel…
Accueil dans le territoire (prestataires)	0 : accueil non adapté 5 : accueil adapté : documents d'accueil traduits, signalétique, personnel…
Suivi clientèles	0 : aucune relance 5 : information ciblée et offres promotionnelles visant à fidéliser
Services – animations	0 : aucun service ou animation adapté ou spécifique 5 : services et animations spécifiques, conçus en fonction de la demande
Assortiment	0 : aucune capacité à permettre le renouvellement du séjour 5 : offre variée, permettant le maintien, y compris des clientèles de passage, donnant envie de revenir

Une segmentation matricielle inspirée de la matrice attractivité-compétitivité a été mise au point, avec les 4 catégories suivantes :

- **perdus :** les clients sur lesquels on a une faible capacité d'attraction et une faible capacité de fidélisation, car il s'agit vraisemblablement de clientèles qui vont, ou qui sont en train de perdre de leur importance, pour autant qu'elles en aient eu (les

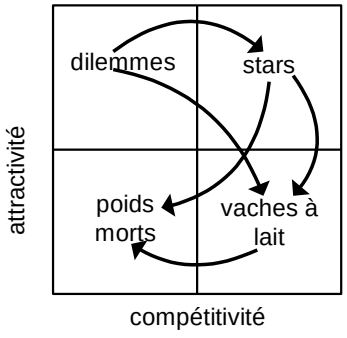
clientèles cibles pourraient quant à elles être dénommées « perdus d'avance »)

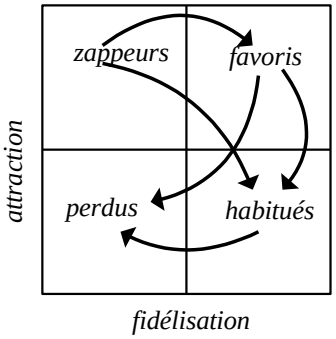
- **zappeurs :** les clients sur lesquels on a une forte capacité d'attraction mais une faible capacité de fidélisation, car ils sont enclins à changer rapidement de lieu de séjour

- **habitués :** les clients sur lesquels l'attraction est faible, mais la fidélisation forte. L'effet de conquête a joué auparavant, mais l'offre étant adaptée à leurs besoins, ces clients reviennent régulièrement mais se renouvellent peu

- **favoris :** étant fortement attirés, mais aussi fidélisés, ils devraient constituer le segment au plus fort potentiel de croissance et aux impacts les plus forts sur le développement de la station

On peut souligner que, de même que la matrice attractivité-compétitivité colle avec le cycle de vie des produits, la matrice attraction-fidélisation donne également une vision cohérente du « parcours » d'un client : un **zappeur** qui sera fidélise deviendra un **favori** si l'offre est toujours attractive, puis les **favoris** ne se renouvelant plus par manque d'attraction deviennent des **habitués**, enfin la perte de capacité à fidéliser cette clientèle en fait des **perdus**. Un transfert direct de **zappeur** à **perdu** est possible (comme un échec au lancement d'un produit, qui passe de *dilemme* à *poids mort*), de même que de **favori** à **perdu** (comme les produits modes, qui passent directement de *star* à *poids mort*).



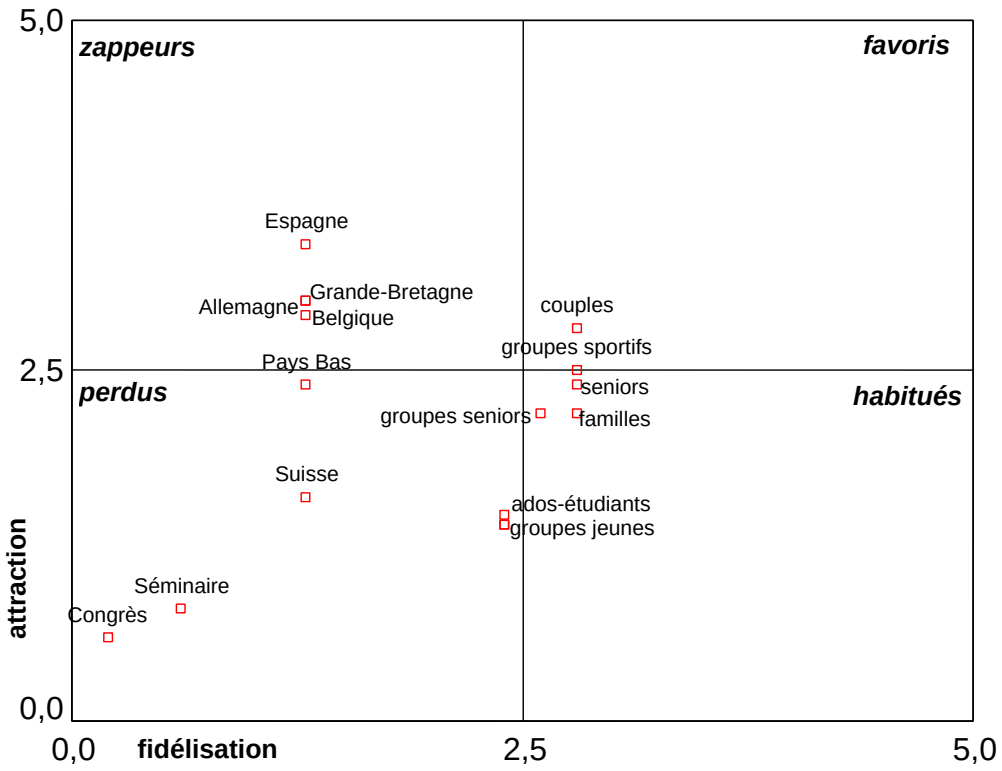


Les segments de clientèle qui ont été retenus sont ceux qui ont paru le plus intéressant à analyser par le SIVOM, qu'il s'agisse de segments déjà clients des 4 stations ou de cibles éventuelles :

Ados et étudiants	Familles	Couples	Seniors
Groupes jeunes	Groupes seniors	Groupes sportifs	Allemagne
Grande Bretagne	Belgique	Pays Bas	Espagne
Suisse	Séminaire	Congrès	

C'est le même panel de professionnels qui a été utilisé, le remplissage des grilles de notation s'étant fait dans le même processus.

Une première matrice a été élaborée sur la base des moyennes obtenues pour chaque segment et chaque axe. Parmi les analyses complémentaires faites, celle fondée sur les notes minimales est intéressante :



On peut relever que :

- les **familles** sont classées en « habitués », alors que le dépouillement de l'enquête de l'été 2000 confirme plutôt le

classement en « favoris ». En effet, le croisement des variables « structure du groupe » et « fréquence » (analyse par le test du Chi2) montre que c'est la modalité « venus en famille » qui correspond à la plus forte tendance à être venu pour la première fois. En même temps, c'est aussi cette modalité qui est la plus fortement corrélée aux fréquences les plus élevées. On a donc à la fois une forte fidélisation et une forte attraction.

- les **couples** sont également classés dans les favoris. Pourtant, l'enquête de l'été 2000 tend à montrer que la clientèle couple est plutôt une clientèle d'habitués et de proximité, plutôt âgée de plus de 40 ans

- les **ados et étudiants** sont plutôt dans une position centrale, entre faiblement « favoris » et presque « perdus ». C'est en grande partie dû à des notes très sévères sur la commercialisation en direction de ces cibles, ainsi que sur la pertinence de l'offre et la communication.

- concernant les **clientèles étrangères**, l'enquête de l'été 2000 fournit peu d'éléments en raison du faible nombre de touristes étrangers interrogés. Les clientèles d'Allemagne, Belgique, Pays-Bas et Grande-Bretagne sont néanmoins confirmées comme les principales clientèles étrangères de Landes Côte Sud

4.1.2.3 L'analyse des couples produits x marchés

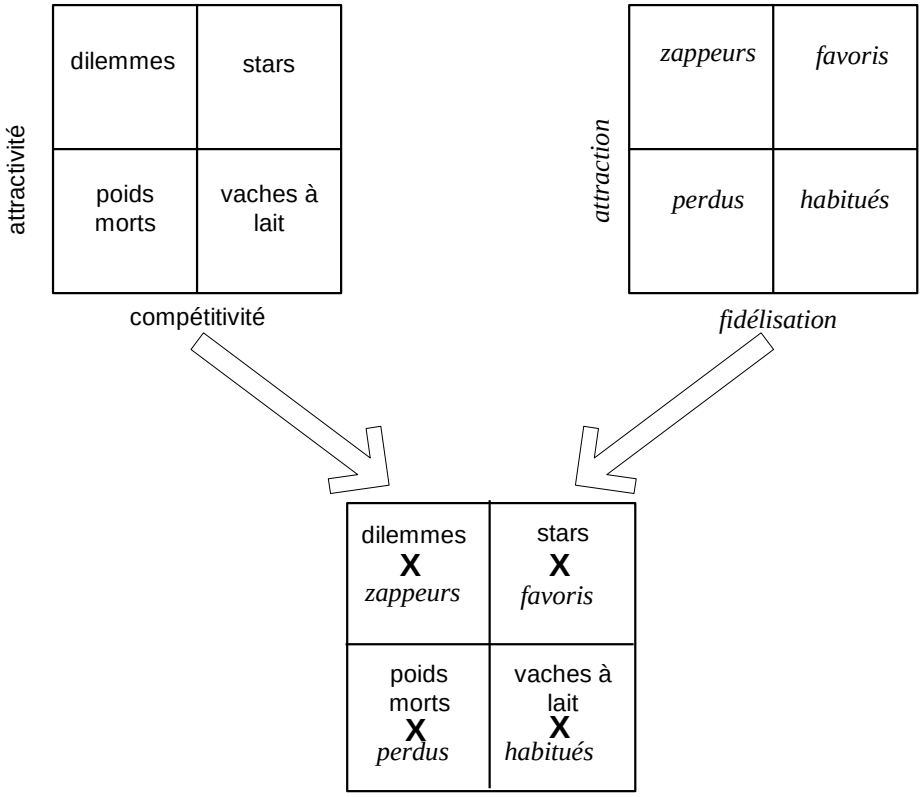
L'exploitation de ces analyses apporte un certain nombre d'enseignements, qui n'ont été qu'abordés ici, la phase purement opérationnelle étant en cours. Le développement méthodologique proposé ici, à savoir compléter l'analyse de l'offre par une analyse similaire des clientèles avait certes pour objectif d'apporter un éclairage nouveau à l'analyse des clientèles (on a vu à quel point les rapprochements avec les données d'enquête peuvent être fructueux), mais aussi reposait sur l'intention de développer une approche nouvelle et cohérente des **couples produits x marchés**.

Les méthodes de segmentation sont nombreuses, dans la mesure où segmenter, c'est à dire scinder le marché en sous-groupes distincts quant à leurs attentes et autres critères de décision d'achat [30], est une phase essentielle de la détermination d'une stratégie. Le choix des cibles des futures actions marketing d'une station dépend en effet de sa capacité à apporter des réponses convaincantes aux attentes des clientèles, à conforter ou créer une offre pertinente [31].

[30] KOTLER P., DUBOIS B., 1992. op.cit.
[31] ESCADAFAL A., 1997. op.cit.

Afin de dégager une vision dynamique, partant de l'existant pour déboucher sur la mise en projet, on peut combiner les 2 approches matricielles vues précédemment.

Les structures des 2 matrices ont été orientées dès le départ afin de faciliter une lecture combinée :



Les 4 combinaisons de base correspondent au couplage des deux segmentations matricielles et à la cohérence des 2 cycles :

- ce sont les produits **stars** qui peuvent attirer et fidéliser des segments de clientèles qui vont à la fois se renouveler et devenir une clientèle privilégiée, les **favoris**

- les **habitués** font essentiellement fonctionner les **vaches à lait**, car ils sont généralement les clientèles anciennes, comme les produits vaches à lait sont généralement les produits « historiques »

- les **zappeurs** ne sont pas retenus par notre offre, mais ont été attirés : une des explications possibles est que les produits émergents ou sur lesquels nous gardons un handicap compétitif ont su déclencher un choix de destination, entre autres parce que

on les juge suffisamment attractifs pour la station pour investir dessus, notamment en communication, mais que l'offre s'avère peu convaincante à l'usage, suscitant le désir de changement

- les clients **perdus** le sont parce que notre offre n'est plus adaptée à leurs attentes (faible compétitivité), mais aussi parce que les produits qui leur correspondent n'ont pas/ont perdu l'intérêt qui inciterait à investir, à promouvoir, et donc à retenir/refaire venir ces clientèles.

Ces combinaisons correspondent pour l'essentiel au constat qui peut être fait en phase de diagnostic : cette grille de lecture est en outre intéressante pour évaluer les couples produits X marchés envisagés dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie, sous réserve d'affiner le cas échéant l'analyse, à savoir redéfinir éventuellement le niveau de compétitivité ainsi que d'attraction et de fidélisation du produit sur le segment. Selon la combinaison matricielle à laquelle ces couples s'avèrent correspondre, on peut évaluer leur pertinence, les modèles suivants paraissant les plus porteurs de dynamique :

- un ciblage **stars x zappeurs** permet de fixer cette clientèle, et de la convertir en **favoris**, pour peu que l'offre garde sa capacité d'attraction, sinon en **habitués**

- un ciblage **stars x perdus** ou **dilemmes x perdus** peut amener à reconquérir ces clientèles, en passant ainsi par une offre qui a d'abord pour vertu de les faire venir, donc de les transformer au moins en **zappeurs**

- un ciblage **stars x habitués** devrait permettre de renouveler cette clientèle, pour éventuellement la faire passer en **favoris**

- un ciblage **dilemmes x favoris** pourrait permettre de consolider et développer un produit en phase de lancement, alors qu'un ciblage **dilemmes x habitués** correspond plutôt à une phase de marché-test sur clientèle « captive »

- un ciblage **poids mort x favoris** ou **poids mort x habitués** supposerait que l'on se soit donné les moyens de rendre le produit à nouveau attractif sur la cible. En revanche, un ciblage **poids mort x zappeurs** présenterait le danger de bloquer la fidélisation potentielle du segment

Ces quelques règles doivent encore être développées et validées dans une approche opérationnelle. On voit néanmoins que la combinaison des 2 approches matricielles de positionnement, en prenant en compte leur vision

dynamique, permet d'aborder la question du positionnement stratégique sous un angle nouveau. Des améliorations et des développement de cette méthode, ainsi qu'un approfondissement des applications opérationnelles, restent à effectuer.

4.2 Les paramètres clés de la gestion de l'offre

4.2.1 L'inadaptation des modèles classiques du mix

Le marketing-mix est généralement présenté sous la forme d'une série de paramètres, dite « 4 P » en référence à la dénomination anglaise de ces paramètres : Product, Price, Place, Promotion. Cette présentation, pour aussi répandue et quasi rituelle qu'elle soit devenue en marketing, n'est qu'une façon d'ordonner les paramètres du mix.

Le principal inconvénient du modèle 4 P est qu'il ne met pas en évidence la nature très différente de ces 4 P. En effet, on trouve d'une part des éléments relatifs au **contenu de l'offre**, à savoir les paramètres produit et prix, d'autre part des éléments relatifs à la **communication de l'offre** au consommateur, à savoir les paramètres distribution et communication. On peut ainsi définir le mix comme étant une réponse apportée à une demande par un contenu et une communication appropriés. Dans cette définition, la promotion n'est ainsi qu'une modification temporaire du mix par ajustement du contenu de l'offre et par communication de cette modification.

Par ailleurs, le contexte de la station amène une critique spécifique sur ce modèle 4 P. En mettant sur le même plan les quatre séries de paramètres, il ne permet pas de rendre compte de la grande inégalité des moyens d'action de la station dans les domaines concernés. En effet, la station doit agir à trois niveaux :

- **la ressource globale** : les paramètres prix et distribution n'ont guère de poids, si ce n'est la distribution des touristes sur le territoire

- **l'offre des prestataires** : l'action en termes de produit et de prix ne peut guère dépasser l'incitation et l'accompagnement, la station n'a donc pas la possibilité de vraiment ajuster ces paramètres. Quant à la distribution et à la communication, elles sont fortement dépendantes de celles des prestataires. Seule peut-être la communication peut faire l'objet de choix autonomes, ce qui est confirmé par la part considérable prise par ce domaine dans l'action des O.T sous la dénomination « promotion touristique »

- **l'offre marchande propre à la station** : seul ce niveau permet une gestion des 4 P, à cette réserve près que cette offre représente souvent une part négligeable de l'offre globale, en termes de chiffre d'affaires

En outre, l'offre de la station étant d'abord un assemblage de la ressource globale et des offres multiples des prestataires, la cohérence du mix doit être gérée à la fois dans le plan de la structure des 4 P et dans le plan de la structure de l'offre de la station.

Pour ces raisons, on adopte un modèle distinguant le contenu et la communication de l'offre [32]. On doit souligner que cette distinction permet en outre de mettre en évidence deux points importants :

- la **cohérence de l'offre**, au travers de la cohérence du mix, est double : **cohérence de la proposition** faite au consommateur, celle du contenu, **cohérence du discours** tenu au consommateur, celle de la communication

- la **communication de l'offre** peut être séparée en deux parties [33] : d'une part la **communication intrinsèque**, par le contenu de l'offre, et qui joue particulièrement sur le client en situation de consommation, d'autre part la **communication extrinsèque**, par le discours sur l'offre, et qui est le seul moyen d'atteindre les prospects

On peut synthétiser la structure du mix de la station par le tableau suivant qui montre quels paramètres sont vraiment du domaine d'action de la station suivant le niveau de l'offre.

[32] **ESCADAFAL A**., 1997. op. cit.
[33] **GUILBERT F.**, 1991. Analyse structurelle des concepts de marketing-mix, communication et promotion. ADETEM, Paris, Revue Française de Marketing N° 134, 8 p.

	CONTENU	COMMUNICATION
RESSOURCE - TERRITOIRE	Patrimoine Marque Conditionnement - design (aménagement) Qualité Garantie (sécurité)	Publicité Relations publiques Evènements Distribution flux
PRESTATAIRES	Ressources communes Marque (labels) Qualité - garantie Prix (incitation)	Publicité Relations publiques Promotion (coordination) Marketing direct Distribution (moyens)
OFFRE PROPRE STATION	TOUS PARAMETRES	TOUS PARAMETRES

4.2.2 Le contenu de l'offre : au delà du produit

La **politique produit** de la station est en premier lieu une politique de gestion de la ressource, d'utilisation du territoire comme constituant de base de l'offre. C'est au travers des éléments non marchands de l'offre que celle-ci puise dans le territoire, dans les éléments patrimoniaux. Comme on l'a vu, le rôle de l'aménagement est ici essentiel. La fonction d'innovation, une des trois fonctions classiquement assignées à l'entrepreneur, est une fonction clé de la station et elle l'assume pour l'essentiel au travers de l'aménagement (cf. supra). Or si la notion de produit nouveau doit être prise avec prudence, la plupart des produits présentés comme nouveaux étant plutôt des évolutions, l'innovation reste un facteur important en ce qui concerne la mise en valeur de la ressource et particulièrement du patrimoine. En outre, l'innovation, pour relative qu'elle soit (on copie souvent ce que d'autres stations ont fait), est a priori porteuse d'une image positive et valorisante.

Mais la station a également un rôle à jouer dans la constitution de l'offre par les prestataires. Celle-ci constitue la plus grande partie, voire la totalité, de l'offre marchande. On a vu que pour qu'il y ait projet de station, et donc station, il faut que le tourisme soit une économie inscrite dans le territoire. L'offre marchande est donc indispensable pour que cette utilisation économique, en termes de développement local, fonctionne.

La station agit bien entendu sur l'offre privée au travers de la ressource et des aménagements publics. Elle peut également, dans la logique du management telle qu'on l'a décrite au chapitre 2, jouer un rôle de facilitation en créant ou améliorant les conditions du développement des entreprises de production touristiques. On est totalement dans la mission de développement local de la collectivité, et le développement touristique ne se différencie guère des autres volets sur ce plan-là.

Cette action est généralement liée à un domaine d'action qui, bien que non spécifique au tourisme, y a pris une importance particulière : **la gestion de la qualité**. La plupart des interventions des stations sur le contenu de l'offre privée passent par des objectifs d'amélioration, notamment pour ce qui concerne les hébergements.

Toutefois, l'action d'une station sur les hébergements est généralement restreinte à une animation/incitation autour du classement de ces hébergements. Or celui-ci repose sur un système de norme qui n'est qu'une première étape dans la gestion de la qualité.

On distingue en effet fondamentalement deux types de systèmes de qualité :

- les **normes de moyens** qui reposent sur le principe qu'une entreprise sera en mesure d'assurer une qualité constante et définie si elle dispose des moyens pour le faire.

- les **normes de résultat** qui reposent sur la mesure des constituants de cette qualité et sur le respect d'un niveau donné de ces constituants.

Les normes de moyens sont très présentes dans les hébergements puisque les systèmes de classement reposent tous sur le respect de critères de surface, d'équipements, de ressources diverses pour assurer le service. Le même système s'applique au classement des Offices de Tourisme, qui là encore repose sur les moyens dont disposent ces structures.

Une version plus avancée des normes de moyens se rencontre dans la désormais célèbre norme ISO 9000. Mais si les classements d'hébergements et d'O.T sont des normes de moyens de production, la norme ISO 9000 (en fait les normes, car il y a plusieurs variantes) est une norme de moyens de gestion de la qualité. L'idée n'est donc plus que l'entreprise pourra assurer la qualité si elle a un outil de production correspondant au niveau désiré, mais qu'elle y parviendra si elle s'est doté d'un système de contrôle de cette qualité. La garantie apportée au client n'est pas sur la qualité elle-même mais sur le fait que l'entreprise s'est donné des objectifs de qualité et s'est doté de ce que l'on appelle un système

d'assurance qualité : formalisation des normes, méthodes de contrôle, procédures d'évaluation et de correction, formation.

Le fait qu'un service comme un hébergement touristique ou un O.T se dote d'un système de contrôle qualité risque donc de s'avérer insuffisant, dans la mesure où le client fonde son appréciation sur des éléments éminemment subjectifs. La notion de qualité de l'accueil par exemple est particulièrement difficile à gérer parce que son appréciation ne dépend pas seulement de critères tels que l'attente à un comptoir ou la surface des locaux, elle dépend surtout de la façon dont le visiteur perçoit cet accueil, des sensations qu'il a éprouvées, de la qualité des rapports humains.

Les normes de résultat vont quant à elles plus loin, puisqu'elles visent à garantir non pas la démarche mais le contenu même du service. Ces normes sont évidemment particulièrement intéressantes lorsque les critères de qualité sont, comme on vient de le voir, des critères de perception. Bien entendu, il ne s'agit pas de se contenter de « sonder » de temps en temps les clients. Une telle démarche qui ne reposerait pas aussi sur un système d'assurance qualité serait vouée à l'échec.

En ce sens, l'initiative de l'O.T d'Aix-en-Provence est très intéressante. En 1993, il met en place une démarche qualité avec les professionnels de la station, aboutissant à la rédaction et à la signature d'une charte de qualité de l'accueil. En 1994, il entreprend, avec l'A.F.N.O.R et l'A.F.I.T, une étude de faisabilité de référentiels de qualité pour divers types de prestations, dont l'accueil dans les O.T. Ce dernier point conduit une quinzaine d'O.T à se réunir, au sein de la F.N.O.T.S.I, pour lancer une expérimentation en 1995 afin de créer un label « qualité de l'accueil dans les Offices de Tourisme ». C'est cette expérimentation qui débouche en 1997 sur la norme NF-Service pour les O.T.S.I.

Bien entendu, cette démarche ne suffit pas à elle seule à assurer la qualité sur l'ensemble de la station. Il s'agit exclusivement de l'accueil à l'O.T, selon les principaux critères suivants :

- situation et signalisation de l'O.T, accès des handicapés
- horaires d'ouverture adaptés et information du public sur ces horaires
- local bien aménagé et confortable
- informations disponibles pendant les heures de fermeture : plans, listes d'hébergements, numéros d'urgence
- personnel accueillant et à l'écoute, un espace d'attente et une attente réduite

- des réponses précises, pertinentes et actualisées
- un traitement des réclamations et des suggestions des visiteurs
- une qualité de réponse au téléphone, notamment ne dépassant pas la quatrième sonnerie
- l'envoi des documents demandés dans les 48 heures
- deux langues étrangères parlées, des documents en langues étrangères

Il est plus difficile pour une station d'assurer une qualité globale des prestations et plus particulièrement celle de la ressource. Des outils existent néanmoins, le Pavillon Bleu en étant un excellent exemple. Ce label européen repose en effet sur une batterie de critères concernant la qualité des eaux de baignade mais aussi la qualité de l'environnement et des aménagements de la station. Il est devenu un enjeu extrêmement important, en témoignent les protestations véhémentes des communes qui se voient privées de ce label. C'est d'ailleurs un des aspects essentiels d'une politique de qualité que de pouvoir retirer le label. Cette nécessité est un obstacle important à l'utilisation de ce qui peut être un autre outil de gestion de la qualité, la création d'un label spécifique à la station. S'il peut apporter un plus dans l'offre faite aux visiteurs et dans la présentation de cette offre, il peut très vite devenir un lourd handicap si la promesse de qualité n'est pas respectée, en particulier si des prestataires gardent le label malgré des performances en baisse.

En revanche, de nombreux autres labels existent et fonctionnent parce que leur gestion collective permet une sanction externe à la station. Ainsi, on peut voir que l'Association des « plus beaux villages de France » ou l'Association des « petites cités de caractère » maintiennent la crédibilité de leur label grâce à une certaine rigueur dans son attribution.

En fait, la communication autour de la promesse de qualité n'a de sens, quels que soient le label ou la norme utilisée, que si un travail de fond est réalisé sur la station. L'objectif est donc d'abord que les clientèles associent le plus spontanément possible le nom de la station avec une image de qualité. Dès lors, le contenu garde la primauté sur le discours, et la station peut parfaitement valoriser sa démarche qualité sans label, logo ou autre gri-gri spécifique. Le travail essentiel est ainsi un travail sur la marque, et c'est la marque qui est le vecteur de l'image de qualité.

En matière de **politique de prix**, la marge de manoeuvre de la station est étroite. Tout d'abord parce que le prix est un choix stratégique qui appartient à l'entreprise. Toutefois, les moyens d'influence de la station sont divers. Le premier d'entre eux est certainement la démarche qualité que nous venons de voir. L'approche peut alors être double : d'une part inciter, notamment les hébergeurs, à une montée en qualité pour maintenir ou augmenter le niveau de prix, d'autre part inciter à une baisse des prix pour garder la compétitivité de l'offre à niveau de qualité égal. Plus encore que les autres paramètres, le prix doit avant tout être géré en cohérence avec le reste de l'offre. Dans l'idéal, le prix proposé au consommateur est le résultat de la confrontation de la demande et de l'offre et doit donc être acceptable et accepté par le consommateur.

On peut regretter que les ardents défenseurs de l'étalement de la saison, que l'on trouve dans de nombreuse stations, à commencer par les élus, méconnaissent le plus souvent la nécessité de donner de bonnes raisons aux consommateurs de venir en dehors des quelques semaines de pointe. Bien entendu, il existe quelques facteurs externes importants, au premier rang desquels le calendrier scolaire et le climat. De même, le ciblage de certaines catégories de consommateurs a ses limites. Ainsi, partir du principe que la basse saison, c'est la période idéale pour attirer le troisième âge, ne doit pas faire oublier que :

- ces clientèles ne viendront que si les prestations correspondent à leurs attentes et s'il y a un avantage prix, mais aussi si les intermédiaires, en particulier les autocaristes, y trouvent leur compte

- le segment « troisième âge » n'est pas homogène et il existe toute une population de jeunes retraités qui entendent bien avoir droit aux mêmes produits et aux mêmes avantages que le reste de la population

L'action de la station sur les prix est donc fortement limitée par la nécessaire autonomie des entreprises touristiques. Seul un travail d'animation, d'accompagnement, peut porter ses fruits, les moyens de pression étant inexistants.

Il reste à examiner la question de la **propre offre marchande** de la station. Celle-ci peut reposer d'une part sur des équipements, parfois d'hébergements, le plus souvent d'animation, d'autre part sur la mise en place de forfaits à partir des prestations de producteurs privés et/ou des prestations propres de la station. Selon qu'une station dispose d'une importante capacité d'accueil de congrès et la commercialise elle-même, comme à Biarritz, ou dispose d'équipements sportifs et culturels plus ou moins attractifs, son attitude varie fortement.

De nombreuse stations créent ou tentent de créer des forfaits d'abord parce que tout le monde dit qu'il faut en faire. Il y a en effet un discours récurrent qui tend à faire accroire que la commercialisation de l'offre touristique par la station ne peut passer que par des forfaits. L'offre brute n'est plus un produit mais une matière première qu'il faut impérativement transformer. La station, au travers de son O.T, n'existe ainsi que si elle assume un rôle de voyagiste. Outre les problèmes de relation avec les professionnels de la distribution touristique (cf. supra), cette attitude exagère l'importance de ces forfaits. Cela laisse croire non seulement que l'offre de base, les produits et services existants, se vendent sans problème lorsqu'ils sont bruts, mais encore cela donne à espérer que l'on va créer un trafic formidable de clientèle grâce à ces forfaits. Il reste dans la plupart des stations un travail suffisant à faire sur l'offre de prestations et leur commercialisation pour que l'on réserve la mise en place de forfaits aux cas d'urgence (carence réelle) ou aux opérations stratégiques sur des clientèles bien précises.

Quant aux équipements de la station, ils doivent être gérés dans les mêmes conditions, dès lors qu'ils sont marchands, qu'une autre entreprise. Il ne s'agit pas d'oublier les objectifs de la collectivité qui peuvent encadrer la gestion de l'équipement, notamment dans sa disponibilité et sa tarification pour la population locale, mais l'intervention économique d'une collectivité dans la production n'a de sens que tant qu'elle la gère avec l'efficacité requise et que les investissements trouvent leur justification (cf. supra).

4.2.3 La communication de l'offre : faire connaître pour vendre

L'idée que la communication touristique est une étape préalable dans la démarche de développement est largement ancrée dans les esprits. Elle part du constat que pour devenir consommateur, le touriste doit avoir fait le choix de se déplacer vers une destination. La communication n'est en fait qu'un des outils au service de la mise en marché de l'offre de la station.

Cette attitude de mise en préalable de la communication induit trop souvent une erreur stratégique, à savoir la part prépondérante accordée à la « promotion » par rapport aux actions sur le contenu de l'offre. Le raisonnement est bien souvent : « nous avons des atouts [qui n'en a pas !], il faut les faire connaître ». Pour légitime que soit cette approche, elle bute d'abord sur la méconnaissance grave de l'identification de ces atouts comme attributs potentiels par le consommateur. On retrouve une nouvelle fois le problème de la méconnaissance de la demande. Il ne sert à rien de recenser des atout supposés si l'on n'a pas, avec un minimum d'objectivation, une idée du rapport du consommateur à ces atouts. Dans cette optique, la démarche de communication s'appuie exclusivement sur la diffusion de **l'image voulue**, sans se préoccuper de **l'image perçue**.

Une autre erreur stratégique courante est de confondre **faire connaître** et **faire acheter**. S'il est certain, particulièrement dans le tourisme, qu'un

consommateur n'achète pas un produit qu'il n'a pas préalablement identifié, la notoriété n'en est pas pour autant l'élément déclencheur de la décision. Les actions de communication doivent donc viser non seulement à faire connaître la station-destination, mais aussi et surtout à susciter la décision d'achat.

Pour cela, les outils et méthodes sont nombreux et il n'est pas question d'en faire l'inventaire ici. On peut néanmoins relever quelques éléments sur la façon dont certains d'entre eux sont utilisés par les stations.

La **documentation** est encore le principal, voire l'unique moyen de communication à la portée de nombreuses stations. Bien peu d'entre elles peuvent, et osent, se lancer dans des campagnes d'une certaine envergure, même restreintes à une zone géographique. Le rôle des C.R.T et C.D.T est donc primordial, en ce sens que ces organismes sont pour beaucoup de stations la seule voie d'accès à une communication touristique à large diffusion.

On peut encore constater que la distinction entre les différents types de documents est parfois confuse, en particulier entre les niveaux appel, accueil et information. Par ailleurs, le recours quasi rituel à la « promotion » comme planche de salut conduit parfois à des aberrations. On a ainsi vu il y a quelques années le District du Nord-Médoc se lancer dans la réalisation d'un document, à l'usage mal identifié, sous le prétexte que le tourisme faisait partie des compétences inscrites dans ses statuts. Un budget fut attribué à l'opération, une agence choisie, le document fut réalisé, imprimé...et la quasi totalité des exemplaires doivent encore dormir quelque part, sur des étagères. On avait « fait de la communication », l'essentiel était assuré.

Si le contenu de ces documents laisse parfois à désirer, tant le discours peut être creux et ronflant, avec une mise en valeur insuffisante du contenu de l'offre, ce type d'outil est certainement le moins mal utilisé par les stations. Certaines ont même multiplié les documents, les ciblant soigneusement, les unifiant sous une charte graphique, allant même parfois jusqu'à concevoir de véritables manuels des ventes à destination des professionnels de la distribution touristique.

Les **foires et salons** sont un outil largement utilisé, pour la plupart par le biais des C.D.T. et C.R.T, mais restent trop dans la logique de la communication pour la communication. Bien entendu, il faut distinguer les divers types de salons, selon le public et la situation géographique. Mais de façon générale, les stations et organismes de promotion qui y participent négligent un aspect fondamental, la mesure des retombées. On a vu que le contrôle d'un plan d'actions supposait une mesure de l'efficacité de ces actions, et que c'est la base essentielle d'un tableau de bord de station. Or la difficulté de mesure de l'efficacité de la présence dans un salon est bien souvent un prétexte pour ne rien faire.

On peut rapprocher cela de l'utilisation qui est faite du **marketing direct**. La plupart des personnes qui sont amenées à mettre en œuvre une campagne de marketing direct, notamment de mailing (publipostage) qui est l'outil le plus répandu, méconnaissent les règles fondamentales de ces techniques et en particulier la place centrale des fichiers dans ce domaine.

Le principe majeur du marketing direct est de s'adresser à une cible identifiée, au sens de la connaissance de l'identité des individus, et cernée grâce à un certain nombre d'informations contenues dans un fichier nominatif.

La constitution d'un fichier (Base de Données) passe le plus souvent dans les O.T par la compilation des adresses des demandeurs d'information. Il semble qu'aucune station, tout au moins en Aquitaine, n'ait encore tenté de rassembler des adresses en provenance de différents prestataires, cette matière première étant jugée trop stratégique pour qu'elle soit partagée. Pourtant, la mise en place au niveau d'une station d'une base unifiée de données sur les clients et prospects serait un puissant outil au service de tous les professionnels. Mais ce qui est certainement le plus mal fait est, lors de l'envoi de mailing, la gestion des retours. Il est fréquent de voir des O.T (mais aussi des prestataires) expédier quelques centaines, voire quelques milliers de lettres puis se contenter d'attendre les réactions sans vraiment chercher à les traiter. On a donc le même type d'attitude que pour les foires et salons, à savoir l'absence de tentative de mesure des résultats de l'action.

De l'aveu de nombreux professionnels, les salons font rarement l'objet d'évaluations sur leur productivité en termes de retour. Là encore, les effets d'image supposés restent la préoccupation majeure et il faut y être parce que :

- c'est un grand salon
- nos concurrents y sont
- les stations voisines y sont, il faut avoir un stand au moins aussi grand
- « ça me permet de balader mon président, ça lui fait plaisir et il me fiche la paix » (phrase entendue quasi texto)

Quant à l'évaluation en termes d'efficacité économique, elle supposerait la construction d'une véritable chaîne de suivi des clients dans la station. Les méthodes et les outils existent et sont largement utilisés dans d'autres secteurs économiques. Mais avant de passer à ce stade, les stations ont beaucoup de travail encore sur la mesure des retombées directes en terme de trafic commercial et de mobilisation des prospects.

4.2.4 Faire venir et faire rester

Comme on l'a déjà souligné, il n'y a pas une séparation entre d'une part la communication qui servirait à faire venir, d'autre part le travail sur la production qui servirait à faire rester. C'est en fait la gestion globale de l'offre qui doit remplir les deux fonctions.

On peut proposer de considérer qu'il y a deux niveaux :

- le **marketing externe**, qui formule une offre destinée à faire venir le visiteur
- le **marketing interne**, qui formule une offre destinée à le faire consommer sur place et à le faire rester

Dans ce dernier cas, on retrouve la notion d'assortiment, à savoir que l'offre de la station est un ensemble de propositions distinctes dans lesquelles le consommateur va faire son choix. Ce choix est rarement totalement pré-établi, et il faut bien distinguer ce que le consommateur **doit** choisir au préalable, essentiellement l'hébergement, ce qu'il **veut** choisir parce que cela en fait correspond aux attentes fondamentales de son séjour, ce qu'il **peut** choisir parce que, une fois sur place, il est tenté par la proposition. Cette analyse recoupe le principe bien connu en grande distribution du découpage entre achats prévus et non prévus, décidés et non décidés [34].

Les choix faits avant le séjour sont par définition des achats **prévus et décidés**. Toutefois, il ne faut pas exagérer la part de ces achats « obligés ». L'évolution du comportement du consommateur touristique montre bien qu'il recourt de plus en plus aux achats de dernière minute et qu'il se sent de moins en moins contraint à la réservation. Les choix faits pendant le séjour sont pour une bonne part des achats **prévus**, mais **non encore décidés**, mais la part des achats spontanés, c'est-à-dire **non prévus**, n'est pas négligeable.

La gestion de l'offre de la station est donc un système de :

- **réponse à la demande**, ce qui suppose que l'on a identifié au préalable quelles sont les attentes des consommateurs, car c'est pour satisfaire ces attentes qu'ils prévoient leurs achats

[34] **CHETOCHINE G.**, 1992. Le marketing stratégique de la distribution. Editions Liaisons, Paris, 294 p.

- **stimulation de la demande**, qui suppose également de connaître les consommateurs, les goûts et préférences auxquels on peut apporter des réponses nouvelles

Tous les éléments de l'offre concourent, différemment certes, à la fois à l'objectif de faire venir et à celui de faire rester :

- la **ressource globale**, notamment le patrimoine, peut être un facteur attractif, mais aussi constituer le fonds d'une offre diverse, dont l'attractivité se renouvelle en permanence, soit parce que c'est la raison essentielle du séjour (la plage par exemple), soit parce qu'elle fait l'objet d'une mise en scène et d'une communication permanente (programme d'animations, festival...).

- la **marque**, en tant que système porteur d'identification et d'attributs pour le consommateur, est par définition un élément attractif. Mais la nécessaire cohérence entre la promesse faite par la marque et le contenu de l'offre rend cette marque inséparable de la capacité à faire rester.

- la **qualité** et les garanties rattachées sont bien entendu un puissant facteur attractif, mais on a vu qu'il ne s'agit pas seulement d'effets de communication, mais avant tout d'une promesse tenue. Le consommateur vient parce qu'il est attiré par le niveau de prestation qui lui est annoncé, il reste parce qu'il y trouve au moins, ce qu'il espérait, sinon plus.

- le **prix** est pour certaines clientèles un facteur fortement attractif, pour d'autres un simple critère de choix. Une station qui a une politique de prix, ou tout au moins dont les prestataires ont une politique de prix attractive, est forcément attractive. Mais le prix est un critère fondamental pour la capacité à faire rester, notamment par le dosage de l'offre non marchande et de l'offre marchande dans un rapport qualité/prix jugé satisfaisant par le consommateur.

- **l'organisation du territoire** peut être en soi un facteur attractif, dans la mesure où le consommateur y voit la possibilité d'y inscrire son « archipel du quotidien » d'une façon rassurante pour certains, originale pour d'autres. Mais c'est bien entendu le vécu de ce territoire, avec tous les éléments d'image qui lui sont rattachés, qui fait l'appropriation par le touriste, et son envie de rester et de revenir.

- la **distribution** comme organisation des flux se rattache au point précédent. Une bonne distribution quotidienne des touristes sur la

station aide à les faire rester. Mais la distribution au sens commercial du terme joue un rôle prépondérant dans l'exposition de l'offre : la mise en réseau, au delà de la distribution « chacun pour soi », démultiplie les possibilités de mise en présence de l'offre et du consommateur et est de nature à le faire rester, ou au moins à le faire consommer plus.

- la **communication publicitaire** peut, après avoir aidé à faire venir les touristes, contribuer à les faire rester dès lors qu'elle accentue son message sur le contenu même de l'offre. Il ne s'agit donc pas d'une communication d'image mais avant tout d'une communication informative.

- les **évènements** sont pour certains des facteurs attractifs, mais peu le sont au point d'être le facteur unique qui déclenche le séjour. En revanche, comme constituants de l'ensemble de l'offre, comme « adjuvants » de l'image de la station, ils contribuent non seulement à l'attractivité, mais aussi à la continuation du séjour, notamment lorsqu'une communication de « découverte » est mise en place

Tous les paramètres de l'offre ont une part dans le double objectif faire venir/faire rester. Parce qu'il joue un rôle dans la plupart de ces paramètres, l'aménagement tient une place centrale dans cette logique de gestion de l'offre de la station. Par sa fonction planificatrice et organisatrice de l'espace, l'aménagement contribue non seulement à créer/développer une offre non marchande qui est prépondérante dans l'attractivité et dans ce qui donne des raisons de rester, mais il facilite le développement des autres constituants de l'offre, quand il ne les crée pas, renforçant tant l'attractivité que les raisons de rester. En influant sur les attributs de l'image de la station, il permet non seulement à celle-ci d'être attractive, mais il fournit aussi les moyens d'une communication permettant de garder les touristes.

4.3 La mise en marché des territoires

4.3.1 La commercialisation par les organismes locaux de tourisme

Par les produits et les séjours qu'il propose, l'Office de Tourisme facilite le séjour des clientèles. La Loi sur la commercialisation autorise la vente de produits par les Offices de tourisme et permet de faciliter l'accueil et le séjour des clientèles dans la station lorsqu'il y a une carence de l'activité privée. La loi du 13 juillet 1992 permet à l'Office ayant obtenu une autorisation de commercialiser des produits touristiques de s'impliquer dans la vente de séjours, dans la location de meublés, actes qui relèvent fondamentalement de la compétence des agences immobilières.

Une étude en cours au sein de l'Institut d'Aménagement, de Tourisme et d'Urbanisme, en partenariat avec l'A.F.I.T., tente de faire le point sur l'évolution des pratiques et des méthodes en ce domaine, mais la difficulté d'accès aux informations (4 des Délégations Régionales au Tourisme n'ont toujours pas répondu) a singulièrement ralenti la recherche. Néanmoins, quelques éléments peuvent être relevés.

Quarante quatre pour cent des OTSI assurent l'élaboration de forfaits touristiques (donc aident à la vente ou vendent directement) mais 14 % seulement disposent d'un agrément pour ce faire (FNOTSI, 1994).

Les Offices commercialisent actuellement en France pour 100 millions de Francs de produits chaque année, plus de 53 % commercialisent des produits touristiques et plus d'un tiers envisagent de le faire. Les petits Offices commercialisent plutôt des produits de librairie, des spectacles alors que les grands Offices (3 et 4 *) disposent de structures adaptées pour vendre des séjours et des nuitées en hébergement. Ces activités marchandes représentent le *quart* de l'activité financière de cette catégorie.

Les Offices de tourisme ont besoin de nouvelles recettes financières. Dans ce cadre, la commercialisation de produits touristiques apparaît parfois comme l'unique échappatoire à une tendance visant à l'autofinancement. Plus de 95 % des Offices sont des associations ne pouvant faire concurrence au secteur privé et notamment aux agences réceptives. Néanmoins, une autorisation de vente peut leur être accordée dans des conditions prévues par la loi du 13 juillet 1992. Or, aujourd'hui, la majorité des Offices qui commercialisent sont dans la plus totale illégalité, n'ayant pas entrepris la démarche d'autorisation prévue par la loi. Et s'ils ne l'ont pas entreprise, c'est souvent parce qu'ils ne remplissent pas toutes les conditions favorables à un avis favorable : l'Office de tourisme n'a le droit de s'adonner à une activité commerciale qu'en cas d'absence ou de carence du secteur privé, ce qui est rare. Il doit être dirigé par une personne justifiant d'une aptitude professionnelle (article 2), ce qui est encore plus rare. Il doit justifier d'une assurance garantissant les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile et d'une garantie financière suffisante résultant de l'existence d'un fond de réserve ou de l'engagement d'un établissement de crédit ou d'un organisme de garantie collective, ce qui est extrêmement coûteux pour une petite association loi 1901.

Actuellement cette fonction d'Office du tourisme que l'on considère *à tort* comme "naturelle", ne relève pas du simple service public, même si, historiquement, elle a été tenue depuis près d'un siècle par des bénévoles, même si des professionnalismes et des savoirs faire se sont instaurés.

Un autre aspect important du rôle des organismes locaux de tourisme dans la commercialisation est leur action en matière de réservation. De plus en plus de collectivités locales mettent en place des centrales de réservation, gérées en général par un service public touristique local, voire, à l'échelon

départemental, par des Associations ad hoc dépendantes des C.D.T. ou des Départements. De manière indirecte, les Offices agissent sur le parc d'hébergement :

- 53 % d'entre eux possèdent une banque de données sur les hébergements,
- alors que 46 % seulement possèdent un fichier client (FNOTSI, 1994).

Ces centrales interviennent directement dans le champ concurrentiel et ont, historiquement, profité de la carence du secteur privé (il y a vingt ans de cela) pour asseoir leur légitimité. Depuis la fin des années 1990, les services privés de la location d'immobilier de loisir se sont considérablement étoffés ; ils ont du mal, cependant, à reprendre des parts de marché aux centrales de réservation publiques, bien installées et défendues avec ténacité par les élus départementaux et locaux. La demande d'information sur l'hébergement est le troisième motif de visite ou de contact téléphonique dans les Offices de tourisme français (INSEE/CREDOC). Plus de moitié des Offices de tourisme 3 et 4 étoiles assure des prestations d'hébergement qui dépassent la seule information. A Toulouse, par exemple, l'Office de tourisme gère plus de 1.000 contacts de demande d'hébergement par jour !

Ces centrales jouent le rôle de relais entre les clients et les différents services et prestataires d'hébergement marchand : hôtels, locations, activités. L'atout de cette intervention réside dans la possibilité, pour ces centrales, de promouvoir des produits choisis tout en optimisant les performances commerciales des sites et stations et en fédérant les prestataires de services.

Pour les meublés ou les gîtes, par exemple, ces centrales permettent de professionnaliser l'hébergement en améliorant l'accueil des clients et en instaurant une meilleure promotion. Ce faisant, l'outil permet d'essayer d'étendre la durée de location sur la basse saison.

Qu'apporte une centrale de réservation au développement local ?

Aux services publics touristiques locaux, elle permet :

- d'offrir aux hébergements adhérents aux Offices un service supplémentaire de réservation centralisée (informatisée) , sans investissement financier considérable et avec peu de charge de travail supplémentaires ;
- de répondre efficacement aux demandes d'hébergement faites aux Offices (la demande d'hébergement est le premier motif de l'appel ou de la visite dans les Offices de tourisme). L'information est gratuite (l'esprit du service public y est respecté), l'occupation des hébergements y est optimisée, l'offre d'hébergements de qualité y est classée et visitée (gage de qualité) ;

- d'apporter un chiffre d'affaires supplémentaire au service public touristique local : qui dit réservation dit toujours commissionnement ;

- d'ancrer les touristes en les fixant : la centrale de réservation est une « machine à fabriquer des séjours » ;

- d'offrir aux filières de commercialisation une capacité d'hébergement suffisante, homogène et de qualité : voyageurs individuels étrangers, agences de voyage, comités d'entreprises, groupes ;

Aux adhérents, elle apporte les mêmes services qu'une agence immobilière pour un loueur :

- une délégation des charges logistiques et financières : promotion, accueil téléphonique, contrats de location, assurance annulation, facturation, suivi de clientèle ;

- des conseils pour le classement préfectoral, l'application des normes légales d'équipement, les déclarations fiscales, l'équipement et l'aménagement d'ensemble, l'état du marché (nature de la demande) ;

- des garanties de sécurité (responsabilité civile professionnelle, garantie financière) et des services (chèques vacances, paiement par carte magnétique à distance, demande de location sur Internet) ;

- l'accès à une promotion à moindre coût (mutualisation des frais de promotion) ;

- elle permet au propriétaire de conserver le contact avec ses clients et de contrôler son bien : il réalise l'état des lieux d'entrée et de sortie, il peut continuer à utiliser son bien à titre personnel.

Cependant, il existe une différence fondamentale entre l'action visant à centraliser l'information sur les meublés, qui relève bien du service public de base, et celle, plus mercantile, qui vise à gérer la réservation pour le compte d'un tiers privé, car, ce faisant, la centrale prélève sur son action une commission qui est censée correspondre aux honoraires correspondant à chaque réservation. Outre cette commission, l'Office perçoit le montant de l'adhésion (car l'hébergeur doit être membre de l'Office pour pouvoir bénéficier d'un service… qui lui est facturé par ailleurs). Le propriétaire perçoit le montant du loyer déduction faite de la commission liée au service de centrale de réservation.

Dans le cas de réservation avec commissionnement, le service public touristique local se place dans une logique concurrentielle directe par rapport aux professionnels privés (agences réceptives, agences immobilières) lorsqu'ils sont présents sur le site (cas des villes moyennes et Europoles, mais également cas du monde rural diffus qui peut compter sur des agences de gestion immobilière

mandatées à l'échelon départemental ou régional (Homesud, par exemple, dans le grand Sud-Ouest de la France, dont le siège est à Agen et qui couvre 12 départements en Aquitaine et Midi-Pyrénées).

La centralisation des informations relatives à l'existence du parc de meublés, son organisation, sa qualification, si elles permettent une action qualitative en profondeur sur le champ économique relevant de la mission du public, ne légitiment cependant pas la gestion de l'acte de réservation, qui relève de la commercialisation et devrait être soumis aux mêmes conditions de respect concurrentiel. D'ailleurs, l'arrêté du 12 janvier 1999 fixant les normes de classement des Offices de tourisme qui décrit les services exigés, n'envisage à aucun moment l'acte commercial ou d'intermédiation payante dans les critères retenus pour caractériser le niveau de spécialisation de l'organisation touristique locale.

Lorsqu'il n'y a pas de carence caractérisée et démontrable de l'initiative privée, on déconseille donc fortement au service public touristique local de créer une centrale de réservation. En revanche, la centrale de disponibilité représente un outil dans lequel les professionnels et les particuliers peuvent s'investir car ils en retirent un avantage (une meilleure location des meublés) sans être dépossédés de leur activité. Les stations du Touquet et d'Arcachon ont opté pour cette solution qui démontre aujourd'hui toute son efficacité. La réussite de cette opération repose sur la confiance des opérateurs, c'est-à-dire sur la confidentialité des informations détenues par le système de consultation.

Cette solution, plus conforme à la mission de service public, présente des avantages aussi considérables, pour le développement économique local, que celle de la centrale de réservation.

Elle permet de centraliser l'information sur les meublés afin :

- d'organiser l'offre ;
- de qualifier le parc des meublés ;
- d'analyser la demande en continu ;
- d'orienter la promotion et la politique de qualité locales.

En améliorant la qualité des meublés offerts à la location, elle peut :

- alimenter l'argumentaire de la promotion ;
- offrir une image rassurante des meublés ;
- augmenter le potentiel de location des meublés.

Enfin, c'est un outil de marketing efficace puisqu'il :

- fidélise la clientèle ;
- permet de toucher de nouveaux marchés ;
- augmente la consommation de produits associés.

4.3.2 L'enjeu Internet

Tout d'abord, rappelons les raisons essentielles pour lesquelles Internet est particulièrement bien adapté au tourisme.

Le produit touristique est un produit virtuel qui n'existe que lorsque le consommateur est en sa présence et la fabrication se fait donc au moment de la consommation. Conséquence : il n'y a pas de distribution physique et il n'y a donc pas de contrainte logistique.

On peut également souligner que, d'une certaine façon, le virtuel permet de dévirtualiser le produit : faire voir sur site Web compense la non-réalité du produit et permet de communiquer sur les facteurs attractifs.

Enfin, on peut remarquer qu'Internet rééquilibre l'accès au marché : même les micro-entreprises (nombreuses dans le tourisme) peuvent être présentes, certes pas avec les moyens des grands groupes mais avec de réelles chances de se positionner efficacement.

En ce qui concerne les stations et territoires touristiques, le développement d'une communication et d'une commercialisation spécifiques à Internet est encore balbutiant.

Ainsi, une étude réalisée en 1999 par Cyberstrat et le Benchmark Group et s'appuyant sur les réponses en provenance de 63 offices de tourisme, organismes touristiques, et responsables de sites touristiques, a montré que :

- 78 % des OTSI ont un site avec une version en anglais, ce qui est supérieur à la moyenne des principales entreprises françaises (43 % de sites bilingues parmi les 1500 premières entreprises françaises)
- le courrier électronique demeure largement sous-employé par les sites des offices du tourisme : 46% seulement des répondants l'utilisent. Parmi ces derniers, le nombre moyen de messages reçus est de 265 par mois, avec de très fortes disparités
- aucun des OT sondés ne propose de liste de diffusion (abonnement gratuit par courrier électronique à une lettre d'information), un instrument simple et bon marché pour informer et fidéliser des visiteurs

- 80% des sites mettent en ligne un calendrier des événements et activités locaux, 61% une liste des hôtels. Moins de la moitié présentent des cartes et plans de la région.

- les webcams (images envoyées en direct sur le réseau) et rubriques météo sont presque absentes, à l'exception d'une poignée de stations, notamment de montagne.

On assiste aussi à l'émergence de nouveaux acteurs dans le monde du tourisme : offices de tourisme et hôteliers doivent tenir compte de l'apparition de nouveaux partenaires ou concurrents : sites de cartographie et d'itinéraires, comme iTi, journaux de la presse régionale, dont certains ont monté des guides régionaux (Midi-Pyrénées) ou des galeries marchandes (Dauphiné) sur le Net. Des sites fédérateurs essaient également de percer, sur des modèles gratuits ou payants.

Certes, la situation a évolué, et de nombreux sites Web de stations, de collectivités territoriales, participent actuellement à la promotion du tourisme. Mais face au risque **d'enclavement virtuel**, on constate que les initiatives dans ce domaine relève plus d'une volonté de « faire moderne » ou de faire acte de présence que d'une stratégie intégrée au projet de développement touristique.

En témoigne notamment la multiplication des emplois jeunes dans le tourisme, bien souvent laissés à eux-mêmes au sein de micro-structures du type Office de Tourisme ou Syndicat d'Initiative en zone rurale, et à qui il est fréquemment demandé de faire un site Internet : en l'absence de projet clair de développement, de formation adaptée et de produits à promouvoir, ces sites sont destinés pour la plupart à se noyer dans les quelques milliards de pages accessibles sur le Web, au même titre que la plupart des sites personnels.

5 CONCLUSION

La capacité des stations et territoires touristiques à contribuer au développement local n'est pas simplement liée à la seule existence d'une économie touristique significative. Elle doit être organisée au sein **d'un véritable projet de station ou de territoire**.

Ce projet doit tout d'abord intégrer les dimensions complexes des territoires touristiques, et notamment le décalage entre le « territoire du touriste » et les divers niveaux de découpage et d'organisation administrative. En outre, le territoire n'est pas simple support de l'activité touristique : en tant que constituant essentiel de la production d'espace-temps qui est au cœur de la consommation touristique, il est approprié/utilisé en tant que tel par le touriste, mais aussi perçu au travers des représentations qu'il s'en fait.

La conduite du projet de station est une mission du **service public touristique local** : les divers modes de gestion et d'organisation de ce dernier ne règlent pas automatiquement le problème du positionnement entre les marchés et la maîtrise d'ouvrage publique. Il s'agit d'abord d'un choix politique (projet de territoire), mais aussi d'un choix technique (management).

Les marchés ne sont dès lors plus une contrainte mais le support d'une **dynamique**, au travers de la recherche d'une adéquation de l'offre et de la demande. Celle-ci passe d'abord par une meilleure prise en compte des attentes des clientèles touristiques, au travers de leur connaissance et de leur analyse. Les outils du marketing, **dès lors qu'ils sont adaptés aux particularités du tourisme territorial**, sont en mesure d'apporter aux stations la capacité à engager une telle dynamique. Néanmoins, l'expérience montre que cette appropriation des outils et méthodes du marketing est longue et difficile, tant en raison du manque de formation de certains cadres du tourisme que de la difficulté à dégager les moyens budgétaires nécessaires.

Quant à la gestion de l'offre et à sa mise en marché, elle pâtit généralement non seulement d'une mauvaise connaissance du positionnement de cette offre sur le marché, mais aussi d'une vision étriquée des missions opérationnelles des organismes locaux de tourisme, souvent réduits à la seule fonction de promotion touristique. Les actions en matière de commercialisation sont ainsi trop fragmentaires et désordonnées pour parvenir à un seuil d'efficacité, pour autant d'ailleurs que ces actions soient une priorité.

6 INDEX DES LIEUX CITES

A

Agen 73
Aix-en-Provence 61
Alsace 26
Aquitaine 8, 23, 26, 39, 40, 46, 50, 66, 73
Audomarois 28

B

Bassin d'Arcachon 8
Bègles 17
Biarritz 9, 19, 45, 63, 65
Bordeaux 1, 6, 9, 10, 32, 41
Boulogne-sur-Mer 29
Boulonnais 28

C

Calais 29
Calaisis 28
Calanques 27
Capbreton 38, 40, 47, 50
Cassis 27
Côte Aquitaine 8
Côte Basque 8, 9
Côte d'Azur 12
Côte d'Azur 12
Côte d'Opale 26, 28, 29

D

Dunkerque 29
Dunkerquois 28

E

écomusée 47

H

Hossegor 38, 40, 47, 50

L

Labenne 38, 40, 47, 50
Lacanau 17
Landes 3, 38, 39, 40, 41, 46, 54
Landes Côte Sud 3, 38, 39, 40, 41, 54
littoral 7, 9, 28, 29, 38

M

Marseille 27
Midi-Pyrénées 40, 73, 75
Montreuil 29
Montreuillois 28

N

Nord-Pas-de-Calais 28, 29

S

Saint-Emilion 36
Saint-Omer 29
Saint-Pol 29
Seignosse 38, 40
Soule 9

T

Touquet 73
Troyes 17

V

Vendée 26

Délégation à l'Aménagement du Territoire
et à l'Action Régionale

L'apport des stations et territoires touristiques au développement local

2. Annexes

La commercialisation des produits touristiques dans un cadre territorial

Institut *d'aménagement, de tourisme & d'urbanisme*
Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3

La commercialisation des produits touristiques dans un cadre territorial

****

Recherche réalisée par l'Institut d'Aménagement, de Tourisme et d'Urbanisme pour le compte de
la DATAR,
de l'Agence Française d'Ingénierie Touristique
et du Conseil régional d'Aquitaine.

Etat du questionnement :

La loi du 13 Juillet 1992 officialise la possibilité de commercialiser des produits touristiques dans un cadre territorial. Quelle est l'influence de cette loi sur le développement de ce type d'action en 2000 ? Le domaine est porteur d'innovation. La commercialisation de territoire semble s'être développé depuis moins de vingt ans. Des expériences sont menées dans différentes sites : Montagne, littoral, mais aussi sites culturels. Ces stations se sont organisées pour assurer la mise en en marché de leur territoire.

Peut-on dégager des modèles ?

- Quels facteurs amènent la prise de décision de commercialiser un territoire ?
- Quels acteurs y participent ?
- Quelles ressources sont nécessaires ?
- Quels moyens sont mis en œuvre ?
- Quels résultats sont obtenus ?

La première approche quantitative publiée ici permet de dégager des enjeux dans l'évolution du tourisme comme outil de développement local.

Contexte de la recherche :

La loi du 13 juillet 1992 a consacré comme opérateur dans le champ de la commercialisation touristique : les **« organismes locaux de tourisme ».**

Depuis une quinzaine d'années, élus, techniciens et socioprofessionnels ont pris la mesure des enjeux liés à la commercialisation des territoires.

Le tourisme, dans une optique de développement local et d'aménagement du territoire, apparaît bien souvent comme la seule activité économique de substitution. Cette activité semble porteuse de valeur ajoutée, mais aussi est créatrice d'emplois.

L'économie touristique est caractérisée par une grande hétérogénéité des entreprises, composant le secteur, tant en taille qu'en termes de métiers. Du transporteur à l'hébergeur,

du prestataire d'activité sportive ou culturelle à l'artisan ou au commerçant, tous contribuent à la formation du *produit touristique.*

Face à l'émiettement de la production, le marché, lui, s'est mondialisé. Si la caractéristique de la production est l'émiettement, l'offre, s'est aussi démultipliée grâce à l'amélioration des transports. L'accès à cette offre s'est aujourd'hui élargi.

Face aux réseaux traditionnels de vente, on perçoit une multiplication des réseaux de distribution et un développement de la vente directe. L'apparition et le développement des nouvelles technologies d'informations et de communication (NTIC) laisse entrevoir une croissance forte de ces réseaux et relance l'intérêt pour une commercialisation accrue des territoires.

La question de la production et de la vente de produits touristiques par des structures ne relevant pas de la sphère économique et qui sont appelées à trouver le point d'équilibre entre le service au public, la promotion des acteurs locaux (qui sont aussi des contribuables) et le développement d'un activité est au cœur du développement local et de la maîtrise de sa conduite.

A partir des expériences nationales recensées ci-après, on a essayé d'établir une modélisation et de définir la pertinence des niveaux d'organisations en différenciant la mise en cohérence de l'offre et la commercialisation.

ETAPE 1 ET 2

I- Déroulement méthodologique.

Il n'existe pas à ce jour de données centralisées sur les organismes locaux de tourisme autorisés à commercialiser. Une enquête en partenariat avec l'AFIT et la FNOTSI a été lancée par l'Institut d'Aménagement, de Tourisme et d'Urbanisme. La FNOTSI a transmis la liste des Offices de Tourisme ayant sollicité l'agrément de l'APST.

L'enquête a été réalisée dans un second temps auprès des unions départementales des OTSI. Après plusieurs mois de relances, seules quelques unions départementales n'ont pas répondu. On peut noter que cette démarche ne prend compte que des organismes définis comme Office de Tourisme. Les autorisations sont données à des « organismes locaux de tourisme » sans autre précision. Faute de définition juridique précise, d'autres structures n'ont pu s'engager dans la voix de la commercialisation territoriale. Parallèlement, une enquête a été envoyé aux délégués régionaux du tourisme (DRT).

Dans un deuxième temps et après croisement des informations, des tableaux récapitulatifs ont été envoyés aux délégués régionaux de tourisme, afin de valider les données obtenues.

A ce jour, 5 régions n'ont toujours pas répondu, malgré les nombreuses relances, dont certaines importantes touristiquement :

* PACA (première région réceptrice de touristes Français en nombre de nuitées)
* Normandie

* Midi-Pyrénées
* Nord Pas de Calais
* Ile de France - Paris

Après croisement des informations, certaines données ne semblent pas fiables à 100 %. Les contacts pris avec la FNOTSI ont permis une réorganisation, toujours en cours ; des organismes locaux de tourisme sont autorisés à commercialiser, mais restent visiblement inconnus des DRT :

N° de Département	Département	Autorisation
43	Haute Loire	La Chaise Dieu
55	Meuse	Montmedy
29	Finistère	Quimper
58	Vosges	La Bresse
11	Aude	Leucate
44	Loire Atlantique	St Brévin les Pins
44	Loire Atlantique	Nantes
01	Ain	Divonne
38	Isère	Les Deux Alpes
56	Morbihan	Hennebont
74	Haute Savoie	Pensey Vallaudry
74	Haute Savoie	Boège
68	Haut Rhin	Monster
17	Charente Maritime	St Palais
79	Deux Sèvres	Niort

A partir de ces trois sources de données, des tableaux ont été établi par région.

II- Précisions techniques.

- Selon les régions, les informations transmises incluent ou non les SLA, les gîtes au titre des OLT.

- Le champ d'étude recense les OLT de type départemental. A ce jour, on peut compter 59 SLA sur le territoire Français.

  - Ceci permet de s'interroger sur la cohérence de l'articulation des moyens d'action territoriaux dans certains « cas » : dans le département du Cantal (15), par exemple, deux structures ont obtenu une autorisation sur un même territoire :
    - SEM Aurillac Développement,
    - OT du District d'Aurillac.
  - Dans le même département, on trouve 3 OLT départementaux, les SLA, des gîtes et la Chambre d'Agriculture !

- On dénombre par ailleurs, à ce jour, 277 OLT infradépartementaux : la richesse des « pays » touristiques pourrait apparaître ici si ces organismes étaient intercommunaux. Ils ne le sont majoritairement pas, malheureusement.

- La moyenne par région se situe à 12 organismes autorisés avec une amplitude allant de 0 (La Corse) à 41 (Savoie et Haute Savoie). Les régions de montagne sont le plus fortement représentées, ce qui constitue un phénomène attendu et cohérent par rapport à la politique de la montagne engagée depuis la loi de 1985.

III- Grille de lecture.

L'analyse de la commercialisation des stations touristiques permet de s'interroger sur la dynamique socio-économique d'un territoire. De la mise en marché découle une volonté d'entrer dans un processus de développement. Dans cette optique, la recherche à développer dans le futur devrait porter sur la définition de caractéristiques communes permettant de dégager une modélisation du développement induit.

Pour faire émerger ces modèles, la définition d'une grille de lecture susceptible de permettre l'analyse du processus semble l'outil conceptuel adapté à l'observation.

L'analyse typologique informatisée, longue et coûteuse à mettre en œuvre, portera sur trois éléments : Le territoire, la structure de commercialisation et la relations entre les acteurs.

A - LE TERRITOIRE

1. Analyse spatiale du territoire

- Type d'espace : Mer
  Montagne
  Rural
  Urbain
  Autres
- Type de ressources touristiques : Balnéaires
  Sports d'hiver
  Villégiature
  Thermal
  Culturel
- Analyse territoriale : Existence d'une problématique intercommunale
  Existence de regroupement
  Rapport territoire administratif / territoire d'action

2. Vocation touristique du territoire

- Attractivité : Historique du tourisme sur le territoire

Date de création d'un OTSI

- Offre touristique : Type d'hébergements, capacité
  Type d'activité
- Zone de chalandise : Population des villes de proximité
  Accessibilité (train, T.G.V., aéroport, routiers)

3. Analyse socio-économique

- Démographie
- Composantes économiques et types d'acteurs (locaux, extérieurs)
- Initiatives, projets

B - LA STRUCTURE DE COMMERCIALISATION

- Historique

- Statut juridique : Evolution

- Présidence : Profil
  Implication professionnelle dans le tourisme
  Durée…..

- Commercialisation Existence d'une commercialisation avant le loi de 1992
  Date de 1° demande
  Date d'obtention
  Choix de garantie

- Offre : Type de Produits, répartition des ventes

- Volumes d'affaires

- Politique d'emploi

- Profil du directeur : Expériences, formation

C - LES RELATIONS ENTRE ACTEURS

1 Localement

- La commune
- Les acteurs touristiques
- Les acteurs associatifs
- La population

2 Avec les collectivités territoriales

- Département : existence d'un schéma, procédures et mesures incitatives
  CDT

- Région : mesure prévue au contrat de plan, procédures et mesures incitatives
  CRT

3. Politiques d'Etat

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Ile de France										
	Paris	75								
	Seine et marne	77	4							
				SLA						
				Fontainebleau						X
				Moret sur long						X
				Provins					RX	
	Yvelines	78	6							
				Versailles				X	X	
				Saint germain en Laye		X				
				Conflans Saint Honorine			X			
				Maisons Lafitte						X
				Mantes la Jolie				X		
				Rambouillet			X			
	Essonne	91	1							
				SLA						
	Hauts de Seine	92	1							
				Issy les Moulineaux				X		
	Seine Saint Denis	93	1							
				Saint Denis		X				
	Val de Marne	94	0							
	Val d'Oise	95	2							
				SLA						
				Auvers sur Oise				X		

LEGENDE :

Croisement effectué entre UD et DRT

SLA — OLT départemental non signalé

• SLA — OLT départemental signalé

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Centre Val de Loire										
	Cher	18	2							
				SLA						
				Bourges					X	
	Eure et Loir	28	2							
				SLA						
				Chartres			X			
	Indre	36	0							
	Indre et Loire	37	2							
				SLA						
				Tours			X			
	Loir et Cher	41	2							
				Vendôme		X				
				Blois			X			
	Loiret	45	2							
				SLA						
				Orléans			X			

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Pays de la Loire										
	Loire Atlantique	44	7							
				SLA						
				OT Nantes						X
				Saint Brévin Les Pins		X				
				OT de Brière				X		
				Saint Nazaire				X		
				Pornic				X		
				Guérande		X				
	Maine et Loire	49	3							
				Cholet		X				
				Angers		X				
				Saumur		X				
	Mayenne	53	2							
				• SLA						
				Laval	X					
	Sarthe	72	4							
				SLA						
				Vallée du Loir			x			
				Le Mans		x				
				La ferté		x				
	Vendée	85	4							
				SLA						
				Saint jean de Monts		X				
				Les sables d'Olonnes		X				
				Noirmoutier		X				

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Bourgogne										
	Côte d'Or	21	2							
				Dijon				X		
				Beaune					X	
	Nièvre	58	1							
				SLA						
	Saône et Loire	71	2							
				Maçon						X
				Chalon sur Saône					X	
	Yonne	89	3							
				SLA						
				OT de Sens et du Sénonais					X	
				OT d'Auxerre et de l'Auxerrois					x	

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Auvergne										
	Allier	03	2							
				• SLA (moulin)						
				Vichy		X				
	Cantal	15	8							
				• Gîtes de France						
				• Chambre d'agriculture						
				• SLA						
				OT Saint Flour				X		
				SEM Aurillac Développement				X		
				OT du Lioran et des Vallées				X		
				OT du district d'Aurillac		X		X		
				OT du pays de Massiac						X
	Haute Loire	43	3							
				• SLA						
				La Chaise Dieu					x	
				Puy en velay			X			
	Puy de Dôme	63	5							
				OT de Royat Chamaliéres			x			
				OT du Mont Dore			x			
				OT de la Bourboule				x		
				OT de Courpiére				x		
				OT de Clermont Ferrand					x	

RÉGION	DÉPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Lorraine Vosges										
	Meurthe et Moselle	54	3							
				Nancy		x				
				Toul						EC
				Luneville						EC
				Saint Nicolas de Port						EC
	Meuse	55	2							
				Montmedy				x		
				Verdun				X		
	Moselle	57	6							
				• CDT SLA						
				Bitche		x				
				Sierck les Bains						EC
				Amneville				x		
				OT Metz Congrès			x			
	Vosges	88	8							
				Vittel Palais des congrès				X		
				Contrexeville			x			
				Gerardmer				x		
				Plombiéres			x			
				Saint Dié				x		
				Epinal				x		
				Canton Senones					x	
				La Bresse				x		

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Corse										
	Haute corse	2A	0							
	Corse du sud	2B	0							

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Limousin										
	Corrèze	19	4							
				SLA						
				OT la Roche Canillac						X
				Brive				X		
				Association du pays des Monédiens						X
	Creuse	23	3							
				SLA						
				OT Aubusson				X		
				OT Pays de Gueret						x
	Haute Vienne	87	2							
				• SLA						
				Limoges						

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Poitou Charentes										
	Charente	16	3							
				• SLA						
				Angoulême		X				
				Cognac				X		
	Charente-Maritime	17	6							
				• SLA						
				La Rochelle			X			
				Saintes			X			
				Royan						
				Saint Palais			X			
				Rochefort			X			
	Deux Sévres	79	1							
				SLA						
				Niort						
	Vienne	86	3							
				• Gîte de France						
				Poitiers				X		
				Association Loudun pays d'accueil				x		

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT		DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Bretagne											
	Côtes d'Armor	22	9								
				SLA							
				Saint Quay - Portrieux	Avant			X			
				Pleneuf - Val - André	Avant			X			
				Lezardieux						EC	
				Saint Cast Le Guildo	Avant					X	
				Lannion	Avant					X	
				Binic	Avant						X
				Perros Guirec	Avant					X	
				OT ERQUY							X
	Finistére	29	4								
				Quimper					X		
				Benodet						X	
				Fouesnant						X	
				Douarnez				X			
	Ille et Vilaine	35	2								
				SLA							
				Saint Malo					X		
	Morbihan	56	4								
				GIT Presqu'île de Rhuys				X			
				Quiberon	Avant				X		
				Pays de Vannes					X		
				Pays de Lorient	Avant						X
				OT Hennebont					X		

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Normandie										
	Calvados	14								
	Eure	27	1							
				Evreux					X	
	Manche	50	0							
	Orne	71	0							
	Seine Maritime	76	1							
				Rouen		X				

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Picardie										
	Aisne	02	5							
				SLA						
				OT de saint Quentin		x				
				OT Soissons		X				
				OT Hirson					X	
				OT Laon				X		
	Oise	60	4							
				SLA						
				Compiégne					X	
				Chantilly			X			
				Beauvais		X				
	Somme	80	3							
				SLA						
				Abbeville					X	
				Amiens			X			

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Nord pas de Calais										
	Pas de Calais	62	3							
				SLA						
				Le Touquet				X		
				Arras						
	Nord	59	4							
				SLA						
				Lille						
				Bailleul				X		
				Dunkerque			X			
				OT de Gravelines						X

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Champagne Ardennes										
	Ardennes	08	2							
				SLA						
				Pays Sedanais			X			
	Aube	10	3							
				• CDT						
				• Gîtes de France						
				Troyes et sa région				X		
	Marne	51	2							
				OT du Lac de der Chantecoq (Giffaumont Champaubert)					X	
				Ot Reims				X		
	Haute Marne	52	3							
				• SLA						
				Bourbonne les Bains		X				
				Pays de Langres						X

Fin de non recevoir

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Alsace										
	Bas Rhin	67	8							
				SLA						
				Wissembourg et environs				X		
				Villé et ses vallées				X		
				Région de Saverne			X			
				Obernai			X			
				Strasbourg			X			
				Pays de Hanau					X	
				Erstein						X
				Niederbronn les Bains					X	
				Celestat			X			
	Haut Rhin	68	4							
				SLA						
				Colmar				X		
				Pays de Ribeauvillé et Riquewihr				X		F
				MUNSTER			X			

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Aquitaine										
	Dordogne	24	3							
				• SLA						
				Bergerac						X
				Sarlat			X			
	Gironde	33	10							
				• CDT SLA						
				Lége Cap ferret						X
				Saint Emilion			X			
				Arcachon			X			
				Bordeaux			X			
				Paulliac			X			
				OT de l'Entre deux mers			X			
				Hourtin				X		
				Soulac				X		
	Landes	40	3							
				• SLA						
				Hagetmau		X				
				Biscarrosse					X	
	Lot et Garonne	47	1							
				• SLA						
	Pyrénées atlantiques	64	4							
				• Gîtes de France						
				Soule		X				
				Pau			X			
				Pays du gave salies de Béarn				X		

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Franche-Comté										
	Doubs	25	4							
				• SLA						
				Métabief		X				
				OT Besançon						EC
				Montbeliard	X					
	Jura	39	6							
				• SLA						
				Asso Jura vert / pays La Bresse dolois			x			
				Asso adapmont St Julien sur Suran					x	
				OT Dôle					x	
				OT Haut Jura Saint Claude					X	
				Les Rousses		X				
	Haute-Saône	70	1							
				SLA						
	Territoire de Belfort	90	1							
				Belfort		x				

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Rhône Alpes										
	Ain	01	3							
				• Gîte de France						
				• SLA						
				Divonne						X
	Ardèche	07	3							
				• Gîtes de France						
				• SLA						
				Vallée de l'Eyrieux				X		
	Drôme	26	2							
				• Drôme vacances réservation						
				Valence				X		
	Isère	38	9							
				• Gîtes de France						
				• Maison Alpes Dauphiné						
				Les Deux Alpes					x	
				OMT Villard de Lans				X		
				Vienne				X		
				Asso de dévpt du massif de la chartreuse					X	
				Alpe d'Huez			X			
				Corrençon en Vercors			X			
				Mens			X			
	Loire	42	5							
				• Gîtes de France						
				• CDT SLA						
				Saint Etienne		X				
				Roanne				X		
				Saint Galmier			X			
	Rhône	69	3							
				• Assoc départementale de tourisme rural						

		Lyon						X
		Pays Beaujolais		X				

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Alpes - Pays de Savoie										
	Savoie	73	18							
				• SLA						
				OT La Giettaz				x		
				Ot Termignon			x			
				Beaufort					X	
				Les Menuires					X	
				Les Déserts				X		
				Peisey Nancroix				X		
				Pralognan la Vanoise				X		
				Brides les Bains				X		
				Crest Voland				x		
				SOGEVALDI Val d'Isére			X			
				Montvalezan			X			
				Les Karelis		X				
				Foncouvert			X			
				Aix les Bains			X			
				Meribel		X				
				Notre Dame de Bellecombe			X			
				Les Aillons		X				
	Haute Savoie	74	23							
				• Gîtes de France						
				• SLA (2)						
				La Clusaz		X				
				Les Caroz				X		
				Chamonix Mont Blanc			X			
				Châtel		X				
				Combloux		X				
				Evian les Bains				x		
				La roche sur Foron				X		
				Le Grand Bornan		X				
				Passys			x			
				Les Contamines Montjoie			x			
				Les Houches			RX			
				Manigo				x		

		Morzine					X	
		Praz sur arly				x		
		Sallanches			x	X		
		Saint gervais les Bains				x		
		Saint Jean de Sixt			X			
		Talloires			X			
		Thônes			X			
		Thonon les Bains				X		
		OT de Boege						X

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Côte d'Azur										
	Alpes Maritimes	06	6							
				• Gîtes de France						
				OT Mandelieu La napoule						X
				OT Cagnes sur Mer						X
				OT Menton					X	
				OT Eze				X		
				Pôle Val d'Azur Puget Theniers						X

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Provence Alpes du Sud										
	Alpes de Hautes Provence	04	4							
				OT Greoux les Bains			X			
				OT Forcalquier			X			
				OT Château Arnoux				EC		
				OT Val D'Allos				X		
	Hautes Alpes	05	4							
				Moulines en Queyras		X				
				Puy Saint Vincent		X				
				Serre Chevalier			X			
				Les Orres					X	
	Bouches du Rhône	14	9							
				SLA						
				Aubagne			X			
				Salon de Provence				X		
				Fos sur mer		X				
				Saintes Maries de la mer						X
				Marseille						EC
				Arles					X	
				Martigues			X			
				Aix en provence		X				
	Vaucluse	84	0							
	Var	83	5							
				OT St Raphaêl			x			
				Ot Bandol				x		
				OT Toulon		x				
				OT Seyne sur Mer			X			
				OT Bormes les Mimosas			x			

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Languedoc Roussillon										
	Aude	11	1							
				Leucate				x		
	Gard	30	2							
				SLA						
				Nîmes		X				
	Hérault	34	4							
				SLA						
				Palais des congrès Montpellier		x				
				La Grande Motte					X	
				Agde					X	
	Lozère	48	1							
				SLA						
	Pyrénées Orientales	66	4							
				Ot palais des congrés Perpignan			x			
				Réseau culturel						x
				Pôle d'économie du patrimoine de lîlle sur têt						x
				Tautavel développement						x

REGION	DEPARTEMENT	N°	Nombre	OLT	DATE D'OBTENTION 94	95	96	97	98	99
Midi Pyrénées										
	Ariège	09	4							
				SLA						
				Tarascon		X				
				Vauzt			X			
				Seronnais		X				
	Aveyron	12	2							
				SLA						
				Villefranche de Rouergue						
	Haute Garonne	31	4							
				SLA						
				Toulouse				X		
				Cazeres						
	Gers	32	1							
				SLA						
	Lot	46	2							
				SLA						
				Rocamadour						
	Hautes Pyrénées	65	8							
				SLA						
				Baréges			X			
				Cauterets			X			
				Pays de Toy (St sauveur)			X			
				Cap vern					X	
				Borderes Louron			X			
				Bagnéres de Bigorre				X		
				Val d'Azun				X		
	Tarn	81	4							
				SLA						
				Mazamet			X			
				Albi		X				
				Cardes						Ec
	Tarn et Garonne	82	1							