

DESTINATION(S) FRANCE

Fondation Jean Jaurès



# DESTINATION(S) FRANCE

POUR UN TOURISME À L'OFFENSIVE

**LUC CARVOUNAS**

FOUNDATION FOR EUROPEAN  
PROGRESSIVE STUDIES  
FONDATION EUROPÉENNE  
D'ÉTUDES PROGRESSISTES



Fondation  
Jean Jaurès

**DESTINATION(S)  
FRANCE**  
POUR UN TOURISME À L'OFFENSIVE

---

**LUC CARVOUNAS**

Je tiens à remercier tout particulièrement Matthieu Mayer et Jean-Pierre Blat sans qui cet ouvrage ne serait pas ce qu'il est.

Je remercie également mes amis Jean-François Rial et Christian Mantei pour nos échanges toujours constructifs et qui m'ont été très utiles dans l'approfondissement de ma réflexion.

Je remercie aussi Sylvia Pinel, ministre du Tourisme (2012) et le ministre des Affaires étrangères et du Développement international, Laurent Fabius, de m'avoir fait confiance pour accompagner leur politique en faveur de la promotion touristique de notre pays. De plus, je remercie l'ensemble de la majorité actuelle, avec qui nous avons entamé une véritable « révolution culturelle » que je prône depuis plusieurs années pour l'industrie du tourisme.

Je veux aussi saluer tous les professionnels qui font vivre cette magnifique industrie – vitrine exceptionnelle pour la France – et qui font notre fierté au jour le jour.

Enfin, j'adresse un remerciement tout particulier et personnel à Stéphane, qui m'accompagne à tout instant.

« Voyager est fatal aux préjugés, à l'intolérance  
et à l'étroitesse d'esprit. »

Mark Twain

## SOMMAIRE

<b>Avant-propos</b> .....	11
<b>Introduction</b> .....	15
Une concurrence croissante .....	15
Une activité et un secteur qui vont continuer de croître .....	17
Repenser intégralement l'intervention publique, en particulier à l'échelle territoriale .....	18
<b>Le tourisme, phénomène de la grande aventure humaine</b> .....	25
Une approche historique du tourisme en quatre temps .....	26
Les premiers voyageurs : intention, roue et imprimerie (XV <sup>e</sup> siècle-mi-XIX <sup>e</sup> siècle) .....	31
Une nouvelle utilisation du temps et les premiers départs en nombre (fin du XIX <sup>e</sup> -mi-XX <sup>e</sup> siècle) .....	36
Le tourisme de masse et l'accès pour tous aux loisirs (milieu et fin du XX <sup>e</sup> siècle) .....	39
La révolution numérique et la transformation des comportements (XXI <sup>e</sup> siècle) .....	43
<b>La transformation d'une industrie</b> .....	51
La destination .....	51
La marque .....	52
Le produit .....	54
La clientèle .....	55
Les marchés .....	57

## Destinations(s) France

<b>La nécessité d'une intervention publique</b> .....	63
Les missions des outils « publics » et les compétences des collectivités .....	64
Quels outils publics, quel mode de gouvernance ? .....	71
Le modèle économique et les ressources .....	76
Une stratégie de développement touristique des « destinations France » auprès des Français .....	81
<b>Conclusion</b> .....	87
<i>Chiffres du tourisme en France</i> .....	89
<i>Bibliographie</i> .....	91

## AVANT-PROPOS

Le tourisme en France pourrait être imaginé comme un formidable trésor enfoui au fond de son jardin. Pendant trop longtemps, nous avons sous-estimé son formidable potentiel. Pourtant, l'industrie du tourisme est plus importante en matière d'activité que des industries majeures telles que l'automobile ou l'agroalimentaire ; elle représente plus de 7% de notre PIB, un million d'emplois directs auquel peut s'ajouter près d'un million d'emplois indirects supplémentaires ; l'industrie du tourisme est aussi un formidable atout pour notre balance commerciale et elle demeure une industrie qui, pour sa partie « produit », est quasiment indélocalisable.

Parlementaire et maire, je me bats depuis plusieurs années pour que l'industrie du tourisme trouve sa juste place dans notre pays et que nos politiques publiques lui réservent toute l'attention qu'elle mérite. Mais, mieux que tout autre argument, une anecdote illustre parfaitement l'immense

travail qu'il nous reste à faire pour y parvenir. Je me souviens d'un échange que j'ai eu avec l'un de mes collègues lors de mon élection au Sénat, en septembre 2011, qui s'intéressait de bonne grâce au nouveau venu que j'étais : « Alors, quels sont tes thèmes de prédilection ? » me demandait-il. Je lui répondis que je souhaitais défendre fermement l'industrie du tourisme, qui me semblait complètement mésestimée dans notre paysage politique. Il me répondit de manière tout à fait amicale et ironique : « Mais c'est formidable, tu vas t'occuper des vacances et tu vas voir du pays ! »

Si je décide de narrer ce bref échange, c'est parce qu'il est représentatif d'un millier d'autres, et qu'il parlera aussi à de nombreux professionnels. Il dessine parfaitement la manière dont est perçue dans notre pays – notamment par les pouvoirs publics jusqu'il y a peu – l'industrie du tourisme. La majorité actuelle lui a consacré un ministère de plein exercice en 2012 – puis avec le concours du ministre des Affaires étrangères et du Développement international – et a entamé une action volontariste que j'appelais depuis longtemps de mes vœux<sup>1</sup>.

Néanmoins, les puissantes mutations de ce secteur nécessitent de nous interroger encore sur l'efficacité de notre

---

1. Cf. Luc Carvounas, « Notre industrie du tourisme attend sa révolution culturelle », *La Tribune*, 3 décembre 2013.

action publique en faveur de l'industrie du tourisme. Pour le dire de manière provocante mais pour frapper les esprits, dans un monde qui s'apprête à faire d'Airbnb le principal mode d'hébergement face à l'hôtellerie classique, de Google la principale agence de voyage mondiale, ou encore d'Uber les nouveaux taxis, notre première exigence est d'avoir une connaissance pointue de ces transformations pour adopter une vision stratégique de long terme. Si la France a su le faire pour le nucléaire ou pour le TGV en son temps, elle doit pouvoir maintenant le faire pour le tourisme.

Nous sommes arrivés à la croisée des chemins ; comme chacun le sait, si la France demeure la première destination mondiale, elle est distancée dans le classement en termes de recettes. Nous avons donc un problème d'adaptation. On peut ainsi recycler les mots d'Antonio Gramsci pour décrire cette situation : « La crise, c'est quand le vieux n'arrive pas à mourir, et que le neuf n'arrive pas à naître. » Cet ouvrage a donc pour objectif de proposer modestement de remettre en perspective les grands enjeux qui se présentent aux pouvoirs publics face aux transformations que connaît la première industrie française, et de dégager des pistes pour nous adapter encore plus efficacement. Révolution culturelle et adaptation de l'action publique aux mutations du secteur sont les deux piliers d'action que je propose dans cet essai pour y parvenir.

## INTRODUCTION

En 1992, le monde comptait 471 millions de touristes ; en 2012, vingt ans après, le monde en compte plus d'un milliard. Pendant que la France s'endormait doucement sur ses lauriers, nos concurrents internationaux se préparaient en toute hâte pour nous devancer. Il en va ainsi de la Chine, qui a adopté une grande loi stratégique pour l'ensemble des acteurs concernés par le tourisme, ou encore des États-Unis, quand le président Obama a parfaitement expliqué les velléités américaines de figurer en tête du classement mondial dans son discours d'Orlando en janvier 2012.

### UNE CONCURRENCE CROISSANTE

---

En 2030, les projections nous promettent 1 800 millions de touristes à travers le monde. À cette date,

le Pacifique et l'Asie représenteront 30 % du marché contre 22 % en 2010, tandis que la baisse s'accroîtra en Europe, passant de 51 % des parts de marché en 2010 à 41 % en 2030. En 1980, les dix premières destinations mondiales captaient 60 % des flux touristiques alors qu'elles n'en accueillent plus que 44 % aujourd'hui.

On peut à coup sûr expliquer ce phénomène par l'arrivée des pays émergents comme acteurs puissants du tourisme mondial : « L'avènement du tourisme de masse, défini comme l'accès au plus grand nombre, soit au moins 50 % d'une population, est proche dans les pays émergents<sup>2</sup>. » De surcroît, selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), la France aurait connu entre 2013 et 2014 une croissance nulle en matière d'accueil de visiteurs internationaux malgré les débuts du déploiement d'une politique publique plus offensive. Et malheureusement, sur les dix dernières années, le nombre de touristes étrangers accueillis en France est le plus bas des dix premières destinations touristiques mondiales.

---

2. Philippe Violier, *Le Tourisme, un phénomène économique*, Paris, La Documentation française, 2013, 6<sup>e</sup> édition, p. 39.

## UNE ACTIVITÉ ET UN SECTEUR QUI VONT CONTINUER DE CROÎTRE

---

La part croissante du temps disponible – en raison de la double influence de l'allongement de la durée de vie et de la réduction du temps travaillé – et la révolution numérique – qui engendre la possibilité de disposer de l'ensemble de l'offre de loisirs, culturelle ou touristique, mondiale – rendent difficilement imaginable la réduction du nombre de voyages réalisés durant une vie. L'activité touristique va donc continuer de croître dans les décennies qui viennent mais le modèle d'intervention publique de la France accuse un retard et doit s'adapter par rapport à ses concurrents. Dans le même temps, la transformation constante de notre société vers un individualisme exacerbé modifie en profondeur les règles d'intervention du « public ».

Deux éléments essentiels sont à retenir : le secteur connaît un bouleversement profond de son modèle économique auquel nous ne sommes pas suffisamment adaptés, et la concurrence internationale de plus en plus féroce remet en question notre leadership.

## REPENSER INTÉGRALEMENT L'INTERVENTION PUBLIQUE, EN PARTICULIER À L'ÉCHELLE TERRITORIALE

---

Le changement de paradigme que nous connaissons n'est pas conjoncturel mais structurel. Pour le dire autrement, Uber et Airbnb ne sont pas près de fermer boutique. Ainsi, le modèle économique historique des structures de promotion ou d'accueil majoritairement financées par des fonds publics – dans le tourisme comme ailleurs – ne peut perdurer. La baisse des financements publics alloués risque même de s'accélérer. Il convient donc de déterminer, puis de développer les missions d'intérêt général utiles ou, mieux, indispensables à réaliser au profit des acteurs privés territoriaux du tourisme (par exemple l'observation, l'événementiel, la qualité, etc.). Il conviendrait donc par exemple de faire évoluer les missions des acteurs publics du BtoC<sup>3</sup> vers le BtoBtoC<sup>4</sup>. En d'autres termes, plutôt que de chercher à réaliser des missions similaires à celles du secteur privé, les acteurs publics devraient jouer un rôle de « partenaire » pour doper, à tous points de vue, la qualité de notre offre.

---

3. *Business to Consumer* (le professionnel public s'adresse directement à la clientèle).

4. *Business to Business to Consumer* (le professionnel public accompagne le professionnel privé qui, lui, s'adresse à la clientèle).

La question n'est pas tant de savoir quelles seront les collectivités compétentes en matière de tourisme après l'adoption de la loi NOTRe<sup>5</sup> – notamment avec la suppression de la clause de compétence générale<sup>6</sup> – mais plutôt de comprendre quels sont les acteurs qui disposeront des recettes nécessaires pour mener à bien leurs actions. C'est la vitalité des acteurs publics, leur capacité d'impulsion, leurs compétences techniques qui leur assureront la légitimité pour coordonner certaines actions en direction des professionnels privés. En effet, les recettes étant de plus en plus dépendantes des prestations délivrées aux professionnels ou, à un degré moindre, de celles accordées aux visiteurs, c'est vers des missions de conseil que devront évoluer les acteurs institutionnels du tourisme. L'analyse, l'observation et les études concernant les pratiques des clientèles et les marchés émetteurs, l'élaboration de stratégies marketing communes, en particulier dans le domaine de la communication et de la promotion, ou encore le développement de l'homogénéité des politiques d'accueil et de commercialisation paraissent des thématiques pertinentes à aborder.

La progression importante du tourisme urbain, le développement du regroupement des structures à l'échelle

---

5. Projet de loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République.

6. La clause de compétence générale permettait à une collectivité d'intervenir dans d'autres champs de compétences que ceux qui lui étaient directement dévolus par la loi.

de l'intercommunalité vont probablement faire de cette dernière le niveau administratif ou institutionnel le plus pertinent et le plus représentatif de la notion de destination. Le projet d'accueillir une exposition universelle en 2025 dans le Grand Paris – pour lequel la France se porte officiellement candidate – n'en est-il pas un exemple probant ? Sans faire preuve de trop d'optimisme, il est possible d'envisager que ce niveau intercommunal ou métropolitain soit sans doute celui de l'avenir dans le domaine du tourisme comme dans beaucoup d'autres.

À l'heure actuelle, notre politique publique du tourisme est focalisée essentiellement sur la promotion internationale. Si elle est nécessaire et réalisée avec pertinence – afin de relever le défi d'accueillir 100 millions de touristes internationaux en 2020<sup>7</sup> –, il n'en demeure pas moins qu'elle ne peut pas être la seule politique mise en œuvre pour développer notre attractivité touristique.

La France, ce n'est pas une destination ; la France, c'est plusieurs centaines de destinations, à plus ou moins forte réception de touristes. Or 80 % des visiteurs internationaux sont concentrés sur trois territoires : Île-de-France, Rhône-

---

7. Objectif fixé par le ministre des Affaires étrangères et du Développement international lors de la clôture des Assises du tourisme en juin 2014.

Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA). Sur l'ensemble du territoire national, la première clientèle en nombre demeure donc, et d'assez loin, la clientèle française. De plus, à titre d'exemple, si l'on compare à démographie égale la France et l'Espagne<sup>8</sup>, cette dernière récupère autant d'argent en recevant beaucoup moins de touristes que notre pays.

En effet, les entrées de touristes étrangers ne doivent pas masquer une réalité à laquelle nous devons aussi nous attaquer de front : les *traversants*. Ce sont ces touristes – un sur cinq en 2007 ! – qui ne font que traverser notre pays, véritable carrefour européen. Des visiteurs *qui ne se logent ni ne consomment pas nécessairement* durant leur déplacement en France<sup>9</sup>. Renforcer le « tourisme des Français en France » et capter davantage nos *traversants* sont donc des objectifs primordiaux pour augmenter nos recettes. La promotion en direction de la clientèle française est d'autant plus nécessaire qu'elle est aussi pratiquée – avec succès ! – par beaucoup de nos pays frontaliers ou de la Méditerranée.

---

8. Sans doute le concurrent européen le plus redoutable pour la France. Cf. « L'Espagne demeure la première destination des touristes européens en 2015 » : [www.euractiv.fr/sections/sud-mediterranee/lespagne-demeure-la-premiere-destination-des-touristes-europeens-en-2015](http://www.euractiv.fr/sections/sud-mediterranee/lespagne-demeure-la-premiere-destination-des-touristes-europeens-en-2015)

9. Cf. Maxime Vaudano, « La France est-elle vraiment la première destination touristique mondiale ? », *Le Monde*, 14 août 2014.

À cette réflexion doit s'ajouter celle sur la croissance des risques géopolitiques, mais aussi et surtout celle sur les contraintes écologiques qui pèseront de plus en plus lourd sur le développement de l'industrie du tourisme, et notamment sur le transport aérien. Avoir une vision sur le long terme nous oblige donc à engager une action tout aussi, voire davantage tournée vers les clientèles locales et européennes que vers les clientèles chinoises, indiennes ou russes.

Mais, au-delà de ces aspects fondamentaux que nous devons promouvoir, il convient aussi de transformer notre manière d'appréhender le tourisme en France. Il faut en finir avec cette vision archaïque partagée par certains, qui se représentent le touriste exclusivement comme un Jean-Claude Dus en puissance – et non comme un voyageur informé –, et son lieu de villégiature comme une joyeuse case des *Bronzés* – et non comme un lieu d'enrichissement, d'expériences et de découvertes. Nous ne sommes plus dans les années 1970, notre vision doit s'adapter à notre monde et à sa demande. Nous devons aussi renverser le paradigme en affirmant que le tourisme est un puissant vecteur d'émancipation pour l'individu. Il le libère de son environnement habituel (quartier, village, famille, travail...) et le transporte vers la connaissance de l'Autre et de l'Ailleurs nécessaire à toute ouverture d'esprit. À cet effet, je ne pouvais que reprendre la phrase de Mark Twain pour illustrer cette

idée : « Voyager est fatal aux préjugés, à l'intolérance et à l'étroitesse d'esprit. »

Pourquoi en sommes-nous arrivés à devoir repenser en profondeur notre action ? Comprendre le tourisme d'aujourd'hui nécessite de revisiter celui d'hier. Sans prétendre livrer une analyse d'historien spécialisé, il convient de débiter cet ouvrage par un bref rappel historique.

## LE TOURISME, PHÉNOMÈNE DE LA GRANDE AVENTURE HUMAINE

« Tourisme, ensemble des phénomènes résultant du voyage et du séjour temporaire de personnes hors de leur domicile quand ces déplacements tendent à satisfaire, dans le loisir, un besoin culturel de la civilisation industrielle<sup>10</sup>. »

Marc Boyer, 1972

Si l'on ne devait retenir qu'une seule définition académique et synthétique du tourisme, nul doute que celle de Marc Boyer, spécialiste du tourisme, ferait référence. Mais, comme précisé plus haut, le présent exposé a davantage vocation à éclairer une vision et des propositions politiques que de constituer un ouvrage de spécialiste. La

---

10. Marc Boyer, *Histoire générale du Tourisme. Du XVI<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, L'Harmattan, rééd. 2005, p. 7.

présentation historique qui suit relève forcément d'une forme de partialité, elle est donc aussi – l'humilité commande de le dire – partielle. J'espère néanmoins qu'elle aidera le lecteur à mieux appréhender les propositions concrètes qui suivront ces premiers développements.

### UNE APPROCHE HISTORIQUE DU TOURISME EN QUATRE TEMPS

---

Avec André Siegfried, nous pouvons dire que le touriste n'est pas tant caractérisé par son déplacement ou son logement que par son « intention », quelle que soit la forme de tourisme pratiquée. C'est là que se dessine la naissance du tourisme avec les premiers voyageurs : le voyage comme mobile principal du déplacement. On peut estimer aussi que le tourisme est le produit des premiers voyageurs puis des deux révolutions : française pour les Lumières et anglaise pour l'industrie. Vinrent ensuite les *Grand Tours* des aristocrates anglais au XIX<sup>e</sup> siècle (à qui nous devons indirectement l'apparition du mot Tour-isme), ainsi que le développement du *tourisme social*<sup>11</sup>, ou encore l'apparition

---

11. *Ibid.*

des expositions universelles que nous évoquerons plus loin dans le texte.

Le phénomène touristique prend une autre dimension au fil du temps. Quelques dates symboliques pour nous en convaincre : première inscription du concept de « tourisme » dans le dictionnaire Larousse en 1877 ; au lendemain de la Première Guerre mondiale, le Bureau international du travail (BIT) se donne pour mission d'organiser le loisir des travailleurs ; en 1935, la France se dote de sa première administration chargée du tourisme<sup>12</sup> ; puis la Société des Nations (SDN) – ancêtre de l'ONU – offre une définition internationale du tourisme en 1937 ; enfin, le tourisme est reconnu indirectement comme « un besoin social fondamental » dans la Constitution française de 1946.

La diffusion exponentielle du phénomène touristique peut trouver son explication dans les différents progrès techniques mais aussi dans la réduction du temps de travail et dans l'amélioration des conditions de vie qui en découle. De plus, la sécularisation de nos sociétés ajoutée à l'urbanisation a permis aux individus de s'approprier du temps

---

12. « Un modeste Commissaire au tourisme », *ibid.*, p. 6.

en dehors de leurs contraintes sociales traditionnelles (par exemple, le travail, la famille, l'Église). Ce nouveau temps libre a alors très largement profité au tourisme et aux loisirs. Edgar Morin l'écrivait d'ailleurs de manière très limpide avec sa formule efficace : « La vacance des grandes Valeurs fait la valeur des Grandes vacances<sup>13</sup>. »

Ainsi, les travaux du sociologue Jean Viard nous éclairent sur cette émancipation qui s'est traduite par une mobilité beaucoup plus importante des individus. Nous pouvons retenir qu'en 1900, les individus occupaient 70% de leur temps de vie à travailler et à dormir, alors qu'en 2015, ils n'y passent plus que 40 %. Nous travaillons donc 12 % de notre temps de vie en moyenne, quand pour 15 % nous y regardons la télévision. L'utilisation de l'espace évolue elle aussi de manière importante : en 1900, nous parcourions un kilomètre par jour en moyenne, quand aujourd'hui les Français en traversent 43. Ces éléments démontrent que la mobilité prend une part de plus en plus importante dans nos vies : nuit plus courte, journée de travail de huit heures, week-end et « ponts », alternance travail-vacances, ou bien encore retraite. Il paraît donc logique que le tourisme, participant à ce phénomène, ne cesse de croître également.

---

13. Edgar Morin, *L'esprit du temps*, Paris, Grasset, 1975.

En effet, le tourisme structure de fait le territoire français. Ce point-là est primordial dans notre analyse car il peut être à la base de nombreux contresens. Il faut l'expliquer avec force : ce sont les touristes qui font une destination, et non l'inverse. Cet élément, loin d'être anodin, structure les propositions concrètes qui seront développées ici : ce sont les touristes qui créent la destination, et non les autorités locales du territoire concerné. Pour reprendre les mots de Jean Viard, « le tourisme a une influence si considérable sur notre vision des territoires, leur valorisation imaginaire et leur valeurs d'usages, qu'il n'est plus possible aujourd'hui de penser le territoire de France – et d'une bonne part de l'Europe et du monde – hors de sa grille de lecture<sup>14</sup> ». Et, pour reprendre quelques exemples précis : « Valorisation du patrimoine historique après 1830, culture de villégiature hivernant, découverte de la nature sauvage, de la montagne et du ski (...), survalorisation séductrice de la plage et du ski dans les années 1950-1960, attraction de la campagne (Lubéron, Cévennes, Périgord...) dans les années 1970-1980 (...), croissance du tourisme urbain<sup>15</sup>. » Pour terminer de nous convaincre, on observe déjà depuis plusieurs décennies que les plus grands mouvements de migrations – des Français en France –

---

14. Jean Viard, *Éloge de la mobilité. Essai sur le capital temps libre et la valeur travail*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2011, p. 140.

15. *Ibid.*, p. 143.

s'opèrent très majoritairement dans les régions les plus touristiques. C'est par exemple le cas du très grand nombre de jeunes retraités qui s'installent chaque année dans le sud de la France.

Le troisième temps historique que nous distinguerons est celui du tourisme de masse, depuis ses prémices dans les années 1950 jusqu'à sa généralisation à partir des années 1960. Ce temps voit les valeurs liées au tourisme inonder petit à petit la société et le rendre de plus en plus incontournable : apparaît dès lors une véritable *culture touristique de masse*. Le développement massif des déplacements en train puis en avion – réduisant encore et toujours l'espace-temps – participe à la mondialisation effective du tourisme (ne trouve-t-on pas aujourd'hui sur le marché des offres qui proposent des voyages groupés jusqu'en Corée du Nord ?).

La dernière phase historique constitue l'apparition des pays dits « émergents » dans la cour des grands du tourisme mondial – illustration de la globalisation et de la constitution de nouvelles classes moyennes dans leurs pays – conjuguée à la révolution numérique. Ces deux phénomènes finissent de transformer une activité touristique de plus en plus universellement partagée mais protéiforme.

Enfin, dans un contexte de globalisation marqué de nombreuses tensions multipolaires, connaître l'Autre sonne comme un appel urgent. Le tourisme – « facteur d'apprentissage des lieux du monde<sup>16</sup> » – devient à n'en pas douter un puissant levier de civilisation.

---

#### LES PREMIERS VOYAGEURS : INTENTION, ROUE ET IMPRIMERIE (XV<sup>e</sup> SIÈCLE - MI-XIX<sup>e</sup> SIÈCLE)

---

Jusqu'aux XV<sup>e</sup>-XVI<sup>e</sup> siècles, le déplacement de l'individu – ou plus souvent du groupe – est guidé par un mobile précis : religieux (par exemple le pèlerinage), économique (par exemple la foire), politique (par exemple la conquête ou la guerre). Il est ainsi intéressant de relever de manière un peu décalée que les monastères furent certainement les premières auberges ou « hôtels » lors des pèlerinages, de Saint-Jacques-de-Compostelle ou de Jérusalem par exemple. Il est un livre dont le titre évocateur pourrait à lui seul – en simplifiant – expliquer l'essor du tourisme : *La roue et le stylo. Comment nous sommes devenus touristes*<sup>17</sup>.

---

16. Lire sur cette question Philippe Violier, *Le Tourisme, un phénomène économique*, op. cit., p. 25-27.

17. Catherine Bertho-Lavenir, *La roue et le stylo. Comment nous sommes devenus touristes*, Paris, Odile Jacob, 1999.

Car vint alors le déplacement motivé par la simple envie de voyager et de découvrir. Cette volonté de déplacement est rendue possible par deux innovations technologiques majeures : l'imprimerie, qui permet la diffusion des idées et du savoir, et la roue, qui favorise l'accélération du temps et la réduction de l'espace. On peut à ce titre noter l'importance des premiers récits de voyages, tels les *Lettres persanes* de Montesquieu (1721), le *Voyage autour du monde* de James Cook (1768-1771), le *Voyage en Amérique* de Chateaubriand (1791-1792) ou encore plus tard les *Mémoires d'un touriste* de Stendhal (1838)<sup>18</sup>. Le journaliste Julien Blanc-Gras, spécialiste du tourisme, exprime parfaitement ce lien entre voyage et écriture/lecture, lorsqu'il explique dans un ouvrage intitulé *Touriste* que les voyages permettent d'apposer « des sensations sur des mots, ceux (...) lus dans la littérature de l'itinérance<sup>19</sup> ».

La période des Lumières, puis celle de la révolution industrielle furent donc essentielles pour la diffusion et la structuration du tourisme. La première pour la diffusion de la connaissance, des échanges et de la découverte. Toujours avec l'historien Marc Boyer, on peut estimer que cette

18. Pour trouver une liste exhaustive de récits de voyages, il est possible de se référer à l'ouvrage de Jean-Didier Urbain, *L'Idiot du voyage. Histoire de touristes*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 2002, p. 337-345.

19. Julien Blanc-Gras, *Touriste*, Vauvert, Au Diable Vauvert, 2001, p. 10-11.

période est « fascinée par la circulation des savoirs et des regards », qu'elle est aussi fondatrice du romantisme et de l'apparition des premiers guides de voyage<sup>20</sup>. Au désir de voyager s'ajoute sa possibilité, rendue plus favorable par la révolution industrielle, qui apporte, elle, un double bouleversement : les transports (trains, premiers véhicules) et l'électricité.

Il est aussi important de relever le rôle des expositions universelles à la fin du XIX<sup>e</sup> et au début du XX<sup>e</sup> siècle car, à l'instar du tourisme, elles sont issues du mélange des Lumières et de la révolution industrielle. Elles sont d'ailleurs des événements touristiques majeurs – et ce n'est pas péjoratif que de les présenter ainsi, au contraire – qui font le rayonnement des nations qui les reçoivent. Ainsi, Paris accueillait près de 50 millions de visiteurs en 1900 lors de la dernière exposition universelle dans la capitale. Il est donc primordial de porter une candidature dynamique pour l'accueillir de nouveau en 2025, où nous pourrions escompter recevoir 80 millions de visiteurs<sup>21</sup>. On peut se remémorer une forte personnalité symbolisant ce lien étroit entre les expositions universelles et l'essor du tourisme : Thomas Cook.

20. Marc Boyer, *Histoire générale du Tourisme*, op. cit., p. 6.

21. On découvre l'ensemble du projet de candidature de la France à l'exposition universelle de 2025 sur le site : [www.expoFrance2025.com](http://www.expoFrance2025.com) ou [www.jeveux2025.com](http://www.jeveux2025.com)

« L'Exposition de Londres apparaît d'emblée, aux yeux de ses contemporains, comme une réussite éclatante (...). Un tel succès d'affluence n'aurait pas été possible sans l'essor des moyens mécanisés de transport, qui permettent de faire face à d'importants mouvements de population. Au demeurant, certains observateurs y voient l'acte fondateur du tourisme de masse tel que nous le connaissons aujourd'hui : au premier rang de ceux qui organisent le voyage et le séjour à Londres d'ouvriers et employés pour visiter l'exposition, on trouve notamment un certain Thomas Cook, fondateur d'une entreprise promise à un bel avenir<sup>22</sup>. »

À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les premiers touristes définis comme rentiers et bourgeois inaugurent par leurs pratiques un nouveau mode de vie. Il s'agit d'un « art de l'éducation à la vie nouvelle du monde<sup>23</sup> ». Des territoires sont alors localisés pour pratiquer des activités spécifiques durant un temps libre disponible. Un exemple révélateur : Alpes/montagne (territoire), ski (activité spécifique). Qui est touriste, ou plutôt, qui *peut* être touriste ? À cette époque, rares sont ceux qui disposent de temps libre et de moyens, dans le sens

---

22. Jean-Christophe Fromantin et Bruno Le Roux, « Rapport d'information sur la candidature de la France à l'exposition universelle de 2025 », Assemblée nationale, n° 2325, 28 octobre 2014, p. 17.

23. Jean Viard, *Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2000, p. 63.

d'une capacité à *organiser sa vacance*. Napoléon ne voyait-il pas d'ailleurs l'individu voué éternellement au travail quotidien « puisque le travailleur mange tous les jours<sup>24</sup> » ?

Travail-vacances-loisirs sont donc inséparables. Avec l'exode rural et la fin de la société agraire, c'est une « nouvelle culture temporelle et spatiale<sup>25</sup> » qui va émerger. Alain Corbin a montré comment la réduction du temps de travail a conduit les autorités publiques à se préoccuper du temps libre – ou plus exactement de son utilisation – des classes laborieuses pour, d'une certaine façon, exercer un contrôle social. Par exemple, le Bureau international du travail déclare après la Première Guerre mondiale : « Tous les peuples, toutes les classes sociales ont intérêt, l'intérêt le plus grand, à ce que le travailleur éprouve, dans la plus large mesure possible, la satisfaction de vivre. Il faut qu'il ait sa part de jouissances. Il prendra les jouissances triviales si rien n'est fait pour situer dans son ambiance, à portée de sa main, des jouissances plus dignes. Il faut donc en trouver qui soient en harmonie avec ses aptitudes<sup>26</sup>. » À ce stade, organiser le loisir du plus grand nombre semble être la préoccupation touristique principale des autorités publiques ou des institutions.

---

24. *Ibid.*, p. 47.

25. *Ibid.*, p. 53.

26. Alain Corbin, *L'avènement des loisirs, 1850-1960*, Paris, Flammarion, 2009, p. 378.

UNE NOUVELLE UTILISATION DU TEMPS  
ET LES PREMIERS DÉPARTS EN NOMBRE  
(FIN DU XIX<sup>e</sup> - MI-XX<sup>e</sup> SIÈCLE)

---

La Nation « garantit à tous (...) le repos et les loisirs. »  
Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946,  
alinéa n° 11

La réduction du temps de travail, la structuration des premières destinations grâce notamment au développement des transports, et plus particulièrement du train, et l'émergence d'une culture touristique sont les trois grands éléments qui caractérisent cette période que l'on peut situer entre 1900 et 1950. Deux exemples : l'apparition des premiers congés payés ; les tableaux des maîtres impressionnistes qui dressent les plus belles représentations de la Normandie ou de la Provence.

Dans un ouvrage très documenté, Alain Corbin retrace les évolutions du temps de travail et leur impact sur les loisirs. Ainsi, il faut relever : la durée annuelle du temps de travail est de 5 000 heures en 1850 quand elle n'est plus que de 3 200 en 1900 ; la durée globale du travail dans un cycle de vie est de 185 000 heures en 1850 et de 121 600 heures en

1900 ; enfin, le temps de travail dans le temps de vie éveillé est de 70 % en 1850 quand il n'est plus que 42 % en 1900<sup>27</sup>.

Le temps qui n'est plus passé à travailler est alors « disponible » pour que l'individu pratique d'autres activités. Les chiffres cités plus haut peuvent donc expliquer comment l'émergence du tourisme et des loisirs a touché petit à petit le plus grand nombre. Ainsi, à la fin du XIX<sup>e</sup> et début du XX<sup>e</sup> siècle, « la réglementation et la diminution progressive des temps de travail, l'élévation du niveau de vie et de la formation scolaire conduisent à une lente diversification des pratiques de loisir populaire et au développement d'une nouvelle offre de spectacles et de biens culturels "de masse"<sup>28</sup> ».

Les modes de tourisme deviennent alors de puissants vecteurs de valeurs de société. Quelques exemples d'hier et d'aujourd'hui : le scoutisme (valeurs chrétiennes) ou le patronage laïque, Disneyland (capitalisme et *entertainment*), ou encore Voyageurs du monde (éthique et authenticité)... C'est pour cela que nous indiquions au début de ce chapitre que le tourisme pouvait être un « puissant levier de civilisation<sup>29</sup> », un secteur porteur de valeurs, de rencontres,

---

27. *Ibid.*, p. 380.

28. *Ibid.*, p. 396.

29. Cf. p. 31.

de partage. Il est aussi important de rappeler les conquêtes sociales – entre 1914 et 1936 – qui permirent à l'individu de se libérer du temps : le dimanche chômé, puis la revendication du samedi après-midi également (modèle anglais du week-end), la journée de travail de 10 puis de 8 heures, mais aussi et surtout l'apparition des grandes vacances, « votées en 1925 mais non appliquées, votées à nouveau lors du Front populaire et depuis lors incontestées<sup>30</sup> ».

De plus, le développement et la multiplication des destinations ferroviaires ont activement participé à la structuration des premières destinations touristiques sur notre territoire. Deauville n'en est-elle pas l'un des meilleurs exemples ? Ces premiers *transports de masse* ont joué un rôle fondamental dans la démocratisation du tourisme (comme le jouera aussi le développement de l'aérien un peu plus tard).

Le repos et les loisirs seront quant à eux consacrés comme un besoin social fondamental par la Constitution du 27 octobre 1946, prémices de la troisième phase historique que nous allons traiter – le tourisme de masse – avec l'industrialisation du phénomène et l'émergence d'une véritable culture de masse.

---

30. Jean Viard, *Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux*, op. cit., p. 65.

## LE TOURISME DE MASSE ET L'ACCÈS POUR TOUS AUX LOISIRS (MILIEU ET FIN DU XX<sup>e</sup> SIÈCLE)

---

« De toutes les routes de France, d'Europe  
Celle que j' préfère est celle qui conduit  
En auto ou en auto-stop  
Vers les rivages du Midi

Nationale Sept  
Il faut la prendre, qu'on aille à Rome, à Sète  
Que l'on soit deux, trois, quatre, cinq, six ou sept  
C'est une route qui fait recette

Route des vacances  
Qui traverse la Bourgogne et la Provence  
Qui fait d'Paris un p'tit faubourg d'Valence  
Et la banlieue d'Saint-Paul de Vence... »  
Charles Trenet, *Route Nationale 7*, 1959

Cette célèbre chanson populaire interprétée par Charles Trenet suffirait certainement à elle seule à illustrer la diffusion du tourisme dit « de masse » dans les années 1950-1960. Nous sommes en présence d'un véritable phénomène culturel, dont *Route Nationale 7* est une photographie instructive. On y retrouve l'insouciance des Trente Glorieuses, le progrès des avancées sociales, le temps heureux

des départs en vacances dans les classes populaires et moyennes ; le développement de l'automobile et des voies rapides, les destinations favorites (Paris-Provence-Rome), mais aussi et surtout l'appropriation du phénomène par la culture populaire, qui témoigne de la massification du tourisme dans ces années-là. Petit à petit, il se banalise : « L'innovation d'hier est aujourd'hui un moment ordinaire des modes de vie contemporains<sup>31</sup>. »

À ce stade, la promotion des destinations et, de fait, leur structuration sont portées par les acteurs privés regroupés sous la forme de syndicats d'initiative, et ce jusqu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Les pouvoirs publics sont eux dans la réglementation et l'incitation collective : par exemple, le plan Neige (1965-1977) avec la création de stations de ski (en projetant de réaliser le premier domaine skiable du monde), ou encore la création des Chèques-vacances, mesure forte pour le tourisme social.

Il est clair que, jusqu'au début des années 2000, les industriels font système entre eux et dominant sans partage le monde du tourisme. Il y a un triptyque bien connu qui est : tour-operator (vente du produit touristique : par exemple, un

---

31. *Ibid.*, p. 75.

voyage d'une semaine dans un hôtel en pension complète situé en Tunisie) – compagnies aériennes (transport) – chaînes hôtelières et restauration (réception des visiteurs). Marc Boyer décrit très bien ce phénomène dans son *Histoire générale du Tourisme*, notamment sur la création du mythe des trois S – *Sea, Sun & Sand*<sup>32</sup> –, créé par les Américains dans la zone caraïbe dans les années 1970 ; mythe qui a ensuite inondé la planète pendant des décennies jusqu'encore aujourd'hui<sup>33</sup>. Nous avons un fleuron industriel français dont nous pouvons être fiers – le Club Med<sup>34</sup> –, qui est à lui tout seul le symbole de cette période faste pour les industriels du tourisme. Le succès populaire et intergénérationnel du film *Les Bronzés* – qui est une caricature appuyée, rappelons-le – témoigne de l'importance prise par le phénomène touristique, qui traverse alors l'ensemble de la société. Ce simple exemple est un révélateur de la massification du tourisme à partir des années 1960-1970 dans notre pays.

Par ailleurs, la forte augmentation des véhicules mis en service et l'amélioration des infrastructures de transports durant ces années ont indéniablement accompagné ce phénomène. Quelques chiffres sont édifiants :

---

32. « Mer, soleil et plages de sable ».

33. Pour aller plus loin : Marc Boyer, *Histoire générale du Tourisme*, *op. cit.*, p. 310.

34. Pour aller plus loin, cf. *Vacances, la révolution Club Med*, Complément d'enquête, France 2, 14 mai 2015 (disponible sur Internet).

- Évolution du parc automobile français, en milliers de véhicules (source CCFA) :  
1950 : 2 310 / 1970 : 13 710 ;
- Évolution du parc autoroutier français, en kilomètres (source Direction des routes) :  
1960 : 10 / 1970 : 1 133 / 1980 : 4 108 ;
- Évolution du trafic aérien, en voyageurs transportés en France (source Banque mondiale) :  
1970 : 910 800 / 1990 : 35 963 900 ;
- Évolution de la fréquentation TGV, en milliards de voyageurs/km (source Insee) :  
1984 : 0,630 / 1990 : 1 810.

La mobilité intensive imposée par le rythme de notre société transforme les individus en voyageurs permanents. Le tourisme devient un mode de consommation ordinaire qui requiert de revisiter nos pratiques. En matière de tourisme comme pour autre chose, les individus passent désormais « d'un supermarché l'autre<sup>35</sup> ». La promotion des destinations, la qualité de l'offre et de l'accueil, la formation des personnels sont donc des exigences de plus en plus lourdes et pressantes.

---

35. Marc Augé, *L'impossible voyage. Le tourisme et ses images*, Paris, Payot et Rivages, 2013, p. 25.

## LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE ET LA TRANSFORMATION DES COMPORTEMENTS (XXI<sup>e</sup> SIÈCLE)

---

L'Autrichien Ramaker enseignait déjà en 1972 que « ce n'est pas l'offre qui qualifie le tourisme, mais la demande<sup>36</sup> ». La profonde mutation que connaît aujourd'hui ce secteur industriel avec la révolution numérique en est une preuve flagrante. Le triptyque des grands industriels est donc mis à mal par la capacité de plus en plus importante du touriste à se forger sa propre offre touristique. La demande est aussi de plus en plus volatile, et la concurrence est à la fois plus rude et plus nombreuse. Enfin, l'émergence des géants de l'économie collaborative bouscule tout le modèle économique en place depuis quarante ans. La révolution autour de la commercialisation et de la chaîne de distribution entraîne une mutation dans le partage de la valeur ajoutée provoquant la disparition de certaines activités pendant que d'autres se créent.

La crise qui a secoué la région parisienne le 25 juin 2015 lors du conflit opposant Uber et taxis est une brutale

---

36. Remarques sur la définition du tourisme, G. Ramaker, *Revue de l'Académie internationale de tourisme*, 1972, p. 12, cité dans *Histoire générale du Tourisme, op. cit.*

illustration de ce profond changement de modèle et des graves conséquences que cela peut entraîner pour les acteurs traditionnels du tourisme. Ainsi, le journaliste de *Libération* Christophe Alix résumait assez clairement la situation dans un récent article : « Après les marchés de biens, c'est donc au tour des services de voir déferler ce tsunami numérique qui bouscule les repères sociaux. Des transports aux banques, de l'assurance à la santé en passant par l'énergie, l'éducation ou même les détectives privés, plus aucun secteur n'est à l'abri<sup>37</sup>. » Quelle est donc l'importance de la révolution numérique dans le tourisme ?

La fin de la médiation physique vers laquelle nous nous dirigeons – principalement liée au développement numérique – a engendré la diminution extrêmement conséquente, sinon la disparition, du nombre des salons et des agences de voyages, celle des acteurs publics étant aussi engagée. Malheureusement, faute d'avoir suffisamment repensé leur rôle ou leur façon d'exercer leurs missions, la plupart des acteurs publics voit leur impact diminué sur l'activité du secteur ou l'attractivité d'une destination.

---

37. Christophe Alix, « L'Überévolution », *Libération*, 26 juin 2015.

Aujourd'hui, les Français sont des consommateurs matures en matière de tourisme numérique : en 2013, 62 % des Français partis en vacances, soit près de 20 millions de voyageurs, ont planifié leur séjour en ligne ; 30 % des internautes ont réalisé leur réservation touristique *via* leur smartphone ; 56 % des Français cherchent sur Internet des informations sur leur lieu de vacances ; en 2015, l'e-tourisme Français devrait grimper à 23 milliards d'euros, soit 18 % du marché européen.

Si Internet et les réseaux sociaux ont bouleversé l'industrie du tourisme, nous ne sommes qu'au début d'un changement fondamental de paradigme. La réalité virtuelle, par exemple, ouvre des perspectives incroyables de développement. L'article intitulé « Matrix au pays du tourisme<sup>38</sup> », décrivant une initiation à la réalité virtuelle, présage des innovations fascinantes que nous allons prochainement découvrir en matière touristique. En ce qui la concerne, « la réalité virtuelle offre l'incroyable possibilité d'explorer le monde virtuel à 360° sans percevoir de limite dans son champ de vision. (...) Les casques de réalité virtuelle se prêtent parfaitement au secteur du tourisme. Ils permettent de jouer sur l'inspirational. De faire découvrir une destination. »

---

38. [www.tourmag.com/Realite-virtuelle-Matrix-au-pays-du-tourisme-\\_a73301.html](http://www.tourmag.com/Realite-virtuelle-Matrix-au-pays-du-tourisme-_a73301.html)

Dans ce contexte, le pouvoir politique a l'obligation d'accompagner les professionnels dans cette transition sans pour autant se substituer à eux. Ainsi, l'initiative du lancement du site lebonguide.com – réalisé par le groupe de médias internet Webedia – au Quai d'Orsay en juin 2015 était un signe fort. Comme le rappelait Laurent Fabius, « il est de l'intérêt de la France de voir des start-up et des groupes puissants nationaux investir dans l'e-tourisme pour promouvoir efficacement la marque France dans le monde ». Accompagner et valoriser le portail qui souhaite faire référence dans le domaine du tourisme – et qui s'en donne les moyens – fait partie des missions que l'État doit résolument poursuivre. Face aux géants du Net américains – les GAFA<sup>39</sup> –, nous devons tout mettre en œuvre pour favoriser l'émergence de champions français et européens.

Les modes de transport vont connaître eux aussi ces profonds changements. L'exemple des futurs GPS personnalisés et hyper-connectés que l'on retrouve dans le récent rapport du Conseil économique, social et environnemental – « Révolution numérique et évolutions des mobilités individuelles et collectives<sup>40</sup> » – ou celui des voitures sans

39. Google-Apple-Facebook-Amazon.

40. Bruno Duchemin et Olivier Marembaud, « Révolution numérique et évolutions des mobilités individuelles et collectives (transport de personnes) », *Les Avis du Conseil économique social et environnemental*, avril 2015.

conducteur sont annonciateurs d'un nouveau rapport entre le temps et l'espace qui va probablement transformer à nouveau les comportements touristiques, et par là même les destinations concernées.

De plus, les contraintes écologiques que nous connaissons tous risquent fortement d'atteindre le secteur aérien, ainsi que tous les systèmes de transports industriels low-cost. Le transport quelque peu déraisonné à travers la planète – dans tous les sens et à toute heure – est rendu possible grâce à un prix accessible à la majorité des consommateurs, il serait faux de le nier. Les conséquences écologiques sont importantes, il ne faut pas le cacher. Il est donc probable qu'une remise en cause prochaine de ce système transforme – une fois encore ! – l'industrie touristique. Alexandre Friedrich, dans son opuscule *EasyJet*, dépeint cet avenir d'une manière assez sombre pour l'industrie aérienne mais son analyse semble toutefois lucide : « L'avenir de l'aviation civile appartient au low-cost – lequel n'a pas d'avenir. (...) Jusqu'à la fin des années 1990, les compagnies nationales se partagent le ciel, le trafic croît, les prix baissent. Puis le modèle EasyJet s'impose : l'avion concurrence le train, la mobilité explose. Le troisième moment reste à venir : la disparition de l'avion comme moyen de transport touristique. (...) L'informatique, technologie qui a permis de rationaliser le voyage en avion, remplace l'avion. Ce n'est plus le voyageur

qui va au territoire, mais le territoire qui vient au voyageur<sup>41</sup>. »  
La réalité virtuelle ne tend-elle pas à le démontrer ?

Il faut aussi prendre en compte la transformation structurelle des comportements et des attentes des touristes, d'autant que la demande a pris le pas sur l'offre dans le secteur. Les consommateurs sont plus exigeants avec un pouvoir d'achat plus faible, partent moins longtemps ou moins loin mais plus fréquemment, préfèrent un hébergement non marchand ou issu de l'économie collaborative, demandent davantage de produits authentiques qu'industriels... sans compter sur l'allongement de la vie qui promet au tourisme des seniors – avec tous les services qui l'accompagneront – un bel avenir.

Il faut bien mesurer que la révolution numérique et les innovations technologiques seront un choc historique pour l'industrie du tourisme, une vraie rupture. La personnalisation de la demande, qui devient complexe et exigeante, la multiplication des offres de qualité qui renforce la concurrence entre les destinations, et surtout la volatilité du comportement des consommateurs obligent les professionnels à poursuivre une profonde remise en question.

---

41. Alexandre Friedrich, *EasyJet. Espace, Temps, Argent*, Paris, Allia, 2014, p. 12-13.

Les acteurs publics ne peuvent pas échapper eux aussi à la seule interrogation qui vaille : à quoi pouvons-nous servir pour être les plus efficaces possible ?

Pour conclure cette partie, nous observons que le phénomène touristique – privilège des nantis au départ – se généralise aux masses à travers le temps, qui finissent par se l'approprier ; on observe aussi la constitution d'une industrialisation mondiale du tourisme liée à cette diffusion massive du phénomène touristique ajoutée à l'apparition d'une véritable *culture de masse* du tourisme.

Aujourd'hui, la profonde mutation – voire révolution – du modèle touristique pourrait s'expliquer de manière pédagogique en une seule phrase : l'industrie du tourisme mute de l'offre vers la demande. Autrement dit, ce ne sont plus les grands groupes industriels qui « imposent » une palette de propositions disponibles pour le voyageur en devenir, c'est désormais le visiteur qui crée lui-même sa propre « mise en désir du lieu<sup>42</sup> », qui organise son propre *parcours visiteur* (mode de transport, type d'hébergement, activités...) et, finalement, dessine sa propre destination. Aujourd'hui, c'est le touriste qui impose son modèle.

---

42. Cf. Michel Onfray, *Théorie du voyage. Poétique de la géographie*, Paris, Librairie générale française, 2007.

## **LA TRANSFORMATION D'UNE INDUSTRIE**

La première partie de cet ouvrage vise à rappeler la transformation extrêmement conséquente qu'aura connue l'activité touristique depuis son émergence et en particulier durant ces quinze dernières années. Les trois principales raisons de ce changement – l'allongement du temps disponible durant une vie, l'accessibilité des différents sites et territoires par la réduction des temps de transports et la très récente révolution numérique – ont profondément impacté ce que sont destinations, produits, clientèles et marchés.

### LA DESTINATION

---

S'il existe une définition, à peu près partagée, de ce qu'est un touriste – une personne passant plus d'une nuit et

moins d'une année en dehors du territoire où est situé son domicile –, il n'existe pas de définition précise de ce qu'est une destination touristique. Toutefois, il apparaît possible de déterminer à partir de quatre grands éléments ce qui permet de considérer les contours d'une destination touristique :

- a) un site à visiter, une activité à pratiquer,
- b) une accessibilité, des moyens de transport pour atteindre le lieu,
- c) une offre d'hébergement,
- d) une offre de restauration.

Le fait de ne pas réunir ces quatre caractéristiques ne condamne pas un territoire à être dépourvu de visiteurs, toutefois, c'est l'assemblage de ces activités sur un même territoire qui révélera son degré de « touristicité ». La notion de destination est, dans le domaine de l'industrie touristique, essentielle. Nul ne prend l'avion ou le train pour le simple plaisir de la chose : voyager, c'est avant tout « aller quelque part ».

## LA MARQUE

---

La révolution numérique engendre de nouveaux comportements quant à la recherche et au choix d'une

destination. La nouvelle porte d'entrée des destinations qu'est le moteur de recherche sur lequel le visiteur (à ce stade virtuel) va entrer le ou les mots par lesquels il va qualifier sa recherche (« week-end à Strasbourg », « vacances en Bretagne », « hôtel à Paris », « séjour à Lourdes ») impose de disposer d'une marque identifiée. Celle-ci peut être celle d'une ville (Paris, Marseille, Bordeaux, Lyon, Deauville, Saint-Tropez), d'un département (Vendée, Nord, Vosges), d'une région (Alsace, Bretagne, Auvergne), ou encore d'un équipement (Futuroscope) ou d'une marque (Disney). Cette destination peut être également identifiée à un territoire ou un relief cohérent (par exemple, une chaîne de montagne, on va skier dans les Alpes ou les Pyrénées).

Il apparaît donc capital de disposer d'une marque forte qui repose sur une réalité touristique déjà existante, celle vécue par le consommateur. Toutefois, on a vu avec Disney, Le Puy du Fou ou le Futuroscope que la création d'un équipement ou d'une infrastructure pouvait également, moyennant d'importants investissements et des opérations marketing audacieuses, installer une marque correspondant à un produit touristique.

## LE PRODUIT

Comme nous le rappelons ci-dessus, l'industrie du tourisme s'est construite sur une logique d'offre. Pour voyager, on se rendait dans l'agence de voyages qui était à proximité de son domicile et, à partir d'un catalogue contenant une offre réduite quant à son contenu et à son nombre, on déterminait son moment de départ, son moyen de transport et son lieu d'hébergement. Là encore, la révolution numérique et la croissance du temps disponible ont totalement transformé la donne.

Par l'entrée sur le moteur de recherche (et même si ces dernières années les applications de marque dominante dans la distribution, téléchargées sur nos smartphones, permettent d'accéder directement à un produit), l'ensemble de l'offre touristique mondiale est dorénavant disponible, et donc accessible. Ainsi l'écran de notre Apple ou de notre PC fait de nous les acteurs majeurs et décisionnaires de notre parcours client. Il est fort envisageable que, demain, cette pratique soit encore plus usitée qu'elle ne l'est aujourd'hui. Toutefois, il est également très probable que la démultiplication du nombre de voyageurs imposera des modèles de distribution adaptés aux comportements des consommateurs, comportements qui conserveront une dimension hétérogène.

## LA CLIENTÈLE

Une nouvelle fois, l'accroissement du temps disponible, l'accessibilité des sites et territoires et la révolution numérique imposent d'analyser les différentes clientèles sous l'angle de la segmentation. La mondialisation a permis à des clientèles de plus en plus différentes de venir visiter nos destinations ; ce développement implique de toujours mieux connaître les différents comportements, et leurs évolutions, de ces visiteurs.

On ne voyage pas de la même façon, selon que notre séjour est réalisé pour des motifs professionnels ou personnels. On ne visite pas et on ne pratique pas les mêmes activités selon que l'on se déplace seul, en famille, avec des amis ou avec des collègues. Si l'on revient là où l'on a vécu une expérience inoubliable, on ne pratiquera pas tout à fait les mêmes activités... On ne dîne pas à la même heure selon que l'on soit brésilien, japonais... ou français ! Savoir que plus le visiteur vit éloigné de la destination où il se rend et plus il désirera être hébergé en cœur de destination est essentiel pour construire l'offre que l'on souhaite lui proposer. Comprendre le moment où une clientèle, dont les déplacements s'effectuent majoritairement en groupe, va s'orienter vers une majorité de déplacements réalisée en

individuel est essentiel si l'on veut, encore une fois, adapter l'offre à une demande nécessairement transformée.

Enfin, si le client est devenu maître de son parcours-visitateur en amont (de manière virtuelle et au moment de son choix) comme en aval (durant son séjour), il est également, et plus que jamais, le principal prescripteur d'une destination par la voie du bouche-à-oreille. L'apparition des réseaux sociaux, en particulier ceux qui permettent une exposition iconographique ou photographique, fait du client le principal ambassadeur ou détracteur de la destination et du produit touristique qu'il a expérimentés. Ainsi, Twitter et Instagram deviennent de vrais outils de promotion numérique à ne pas sous-estimer. À l'avenir, une communication puissante et maîtrisée ou à l'inverse une communication non maîtrisée et laissée au tout-venant sur ces réseaux sociaux aura une influence déterminante sur les destinations. Aussi, la comparaison du visuel proposé au moment de l'achat du produit à celui du produit réellement découvert au moment du séjour peut s'avérer catastrophique pour une destination ou pour ce même produit s'ils ne tiennent pas la promesse de départ.

## LES MARCHÉS

---

Outre l'ouverture des frontières, la principale transformation apparue ces dernières années (avec l'ouverture de très nombreux marchés jusqu'alors inaccessibles à nos professionnels) est la possibilité d'être un visiteur international... sans être un touriste ! Le temps de transport prenant le pas sur la distance à parcourir a fait des capitales européennes, par exemple, des lieux d'excursions sans hébergement. Les frontières sont abolies par les lignes à grande vitesse... Aujourd'hui, un Francilien peut passer une journée à Bruxelles ou un Lyonnais une journée à Turin, en partant le matin et en rentrant le soir chez soi pour le dîner. Dès lors, l'hébergement, qui représente en moyenne 40 % de la dépense d'un séjour, n'est plus un élément incontournable du voyage... sans hébergement !

Mais les marchés – au sens de bassins émetteurs, c'est-à-dire de l'endroit d'où partent les visiteurs – réagissent également de manière extrêmement différente aux événements, aux crises ; chaque marché connaît ses propres réflexes culturels. Le taux d'insatisfaction exprimé par les Japonais ne doit jamais impressionner, en comparaison de la satisfaction exprimée par d'autres clientèles internationales, selon un professionnel du tourisme. Là encore, comprendre

les réflexes, anticiper les réactions prévisibles nécessitent de disposer d'outils de connaissance et d'évaluation fiables des différents marchés. En effet, selon que le visiteur émane du marché domestique, d'un marché de proximité (moins de trois heures de transport) ou d'un marché plus éloigné ou lointain, ses attentes et besoins, sa façon de définir la destination seront bien entendu très différents.

#### *Les clientèles des marchés domestiques*

Il s'agit des clientèles de grande proximité. Elles sont fréquemment excursionnistes ou consommateurs de loisirs et ne sont que plus rarement touristes (absence de nuitées et d'hébergement en dehors du domicile).

#### *Les clientèles du marché dit « national »*

Comme nous l'avons évoqué plus haut, il est fréquemment oublié que la première clientèle touristique en France est la clientèle... française ! D'agrément ou d'affaires, elle représente pour de très nombreux territoires près de 80 % de la fréquentation et de la consommation d'hébergement marchand. Au sein de chaque région, la première clientèle touristique est la clientèle régionale suivie de la clientèle francilienne, bassin émetteur important en direction des autres régions de l'Hexagone.

#### *Les clientèles internationales*

Il convient tout d'abord de bien qualifier les différentes clientèles internationales en tenant compte du fait que le temps de transport est un élément bien plus décisif que la distance réelle séparant le visiteur international de la destination de séjour. Pour les seuls marchés internationaux, on peut procéder à un découpage principal entre les clientèles des marchés de proximité et celles des marchés lointains. Il convient de préciser que les éléments développés ci-dessous ne concernent que les clientèles d'agrément.

Les marchés de proximité, d'une part, désignent les bassins émetteurs qui sont situés à trois heures – porte à porte – de la destination. Pour la France, ils correspondent aux pays frontaliers – Royaume-Uni, Belgique, Luxembourg, Allemagne, Suisse, Espagne et Italie – et aux Pays-Bas. Les clientèles de ces marchés sont, par définition, beaucoup plus adeptes de la répétition des séjours que les clientèles des marchés lointains. Elles sont également devenues ces dernières années, avec l'apparition des lignes de train à grande vitesse, « excursionnistes » (un voyage réalisé sans hébergement, un aller-retour dans la journée) et voyagent beaucoup plus en forme « individuelle ». Elles utilisent de moins en moins fréquemment les moyens traditionnels de l'intermédiation (agences de voyages, acteurs touristiques institutionnels,...)

et, à l'inverse, font de plus en plus souvent appel à Internet tant pour chercher des informations que pour procéder aux réservations.

D'autre part, les marchés lointains correspondent à des bassins émetteurs situés à plus de six heures de la France. Ces marchés peuvent être matures (États-Unis, Japon, Canada, Australie, Russie) ou émergents (Chine, Inde), et certains bassins émetteurs peuvent être plus délicats à différencier (Amérique du sud – Brésil/Mexique).

- Les clientèles des marchés lointains dits matures connaissent une majorité de visiteurs « *repeaters* », voyageant en individuel (parfois regroupés), et développent un comportement qui, par certains aspects, peut être comparé à celui des clientèles des marchés dits de proximité. Elles voyagent très majoritairement en couple, en famille ou avec des amis. Une majorité de cette clientèle ne fréquente durant son séjour qu'une seule destination ;
- Les clientèles des marchés lointains dits émergents connaissent une majorité de « primo-visiteurs », voyageant plus fréquemment que les autres clientèles en groupe, et conservent majoritairement un comportement qui repose, tant en matière d'information que de réservation, sur l'utilisation de l'intermédiation traditionnelle de voyages (agences de voyages, tour-operators en ligne,...). Comme les clientèles des marchés lointains dits matures, elles

voyagent très majoritairement en couple, en famille ou avec des amis. Toutefois, une partie importante de cette clientèle fréquente plusieurs destinations touristiques lors de ses voyages (circuits de destinations urbaines européennes ou françaises).

Pour l'ensemble des clientèles internationales, le mode d'hébergement utilisé, qui représente 40 % du budget de dépenses du séjour, demeure très largement marchand (en particulier hôtelier) et les motifs de voyages comme les activités pratiquées demeurent très largement dominés par le triptyque culture-shopping-gastronomie.

## LA NÉCESSITÉ D'UNE INTERVENTION PUBLIQUE

Alors que la révolution numérique a donné le sentiment que pouvait disparaître l'intermédiation physique, quelle peut être la plus-value des métiers de l'accueil, fréquemment assumés par des acteurs publics ou bénéficiant d'importants financements de ce secteur ? La naissance très récente, durant ces dernières années, des « mastodontes » capitalistiques que sont les distributeurs numériques a transformé le champ de la distribution. Si Booking, comme cela circule et même si aucun chiffre n'a jamais été publié, investit chaque année près de 1,5 milliard de dollars dans l'achat de référencement chez Google, comment peut-on penser qu'une offre d'acteurs institutionnels puisse se trouver mise en avant sur les moteurs de recherche, et ce indépendamment de sa réelle qualité ?

Quelle est donc la plus-value de l'intervention publique et de ses déclinaisons ? Pour quelle organisation institutionnelle ? Quelle gouvernance pour les outils financés par un ou des acteurs publics ? Quel modèle économique adopter ? C'est à ces questions fondamentales que nous allons nous efforcer d'apporter des réponses. Toutefois, je crois nécessaire de rappeler au préalable les missions conférées aux outils institutionnels ainsi que les compétences des collectivités telles qu'elles sont actuellement définies : on y constatera un millefeuille peu lisible qui doit être repensé.

#### LES MISSIONS DES OUTILS « PUBLICS » ET LES COMPÉTENCES DES COLLECTIVITÉS

---

La naissance de la promotion, y compris par des activités d'accueil, des destinations touristiques s'est construite en parallèle à leur apparition. À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, lorsque les premiers véritables lieux de villégiature sont apparus, les propriétaires et gestionnaires des établissements naissant sur ces territoires se regroupaient pour créer des syndicats d'initiative. Au fur et à mesure que va se développer l'activité touristique ou de « temps libre », les pouvoirs publics vont choisir d'investir le champ de la valorisation de leur territoire, transformé en destination.

Mais l'intervention publique, parfois rendue obligatoire par les textes législatifs, est aujourd'hui trop dispersée pour être efficace. Il nous faut la repenser pour l'adapter aux lourdes transformations que va connaître le secteur du tourisme. J'ai souhaité, afin d'illustrer mon propos, rappeler les différents acteurs et structures institutionnels existants et leurs missions, qui interviennent, en bénéficiant pour l'immense majorité de financements publics, dans le secteur du tourisme.

#### *Au niveau communal*

La création d'un office de tourisme, qui n'est bien entendu pas rendue obligatoire par les textes législatifs, est décidée à l'initiative d'une commune, d'un groupement de communes (communauté de communes ou d'agglomération ou urbaine), ou encore d'un groupement de groupements de communes qui peuvent s'associer pour créer un syndicat mixte qui instituera l'office de tourisme.

La collectivité peut ensuite déterminer et adopter une convention d'objectifs et de moyens qui permettra d'établir les principaux buts assignés à l'office de tourisme et justifiera de l'accompagnement financier et du versement de subventions, qui peuvent être de fonctionnement ou d'investissements. Sa forme juridique impactera directement

son mode de gouvernance. Les principales missions d'un office de tourisme sont l'accueil et l'information touristiques sur le territoire concerné, à destination des habitants locaux, des excursionnistes et bien entendu des touristes ; la promotion touristique de la commune ou du groupement de communes ; la coordination des interventions des divers partenaires du développement touristique local. L'objectif de la structure est de faciliter le séjour touristique des visiteurs.

Il peut également élaborer et mettre en œuvre la politique locale du tourisme, des programmes locaux de développement touristique, notamment dans les domaines de l'élaboration des services touristiques, de l'exploitation d'installations touristiques et de loisirs, ou être consulté sur des projets d'équipements collectifs touristiques. Il peut enfin réaliser des études, commercialiser des prestations de services touristiques, mais aussi réaliser l'animation de pratiques de loisirs, ou encore organiser des fêtes et des manifestations culturelles.

À partir du texte législatif de 1964 permettant la création par une collectivité d'un office de tourisme, de nombreux syndicats d'initiative (SI) se sont transformés en offices de tourisme. Leur développement a donc engendré la disparition d'un très grand nombre de SI qui ne subsistent plus que dans les espaces ruraux. Il convient toutefois de

rappeler, c'est essentiel et nous y reviendrons ci-dessous, que les offices du tourisme et les syndicats d'initiative sont des structures totalement différentes : l'office de tourisme est l'émanation d'une volonté de la collectivité quand le syndicat d'initiative est obligatoirement une association de droit privé à but non lucratif. Ainsi, le syndicat d'initiative est créé par la libre association de citoyens qui ont le souhait de développer en commun différentes actions, notamment l'accueil et l'information des touristes, la promotion touristique d'une collectivité et l'animation touristique. Ces actions sont menées dans le cadre d'une association du type « loi 1901 », sans délégation de service public au titre de la compétence tourisme.

### *Au niveau départemental*

La création d'un comité départemental du tourisme (CDT) est décidée par le département. Il exerce des missions encadrées par les lois de 1987 et 1992 et a pour vocation de contribuer au développement et au dynamisme du tourisme départemental. Il prépare et met en œuvre la politique touristique du département.

Après avoir établi un schéma d'aménagement touristique départemental qui prend en compte les orientations définies par le schéma régional de développement du

tourisme et des loisirs, le Conseil général confie tout ou partie de la mise en œuvre de la politique du tourisme du département au comité départemental du tourisme, qui contribue notamment à assurer l'élaboration, la promotion et la commercialisation de produits touristiques, en collaboration avec les professionnels, les organismes et toute structure locale intéressés à l'échelon départemental et intercommunal. Les principales missions d'un CDT sont notamment de :

- fédérer, informer et stimuler tous les acteurs publics et privés touristiques de son département,
- analyser, conseiller, évaluer et élaborer, notamment la stratégie de développement touristique du département,
- collecter, gérer, qualifier et mettre à disposition les informations touristiques,
- développer la mise en marché de l'offre touristique départementale,
- faire la promotion de l'offre touristique départementale en France et à l'international.

Les comités départementaux du tourisme peuvent se doter d'un service commercial qui assure la réservation et la vente de prestations et de forfaits touristiques. L'objectif du CDT n'est pas de concurrencer les acteurs privés mais plutôt de dynamiser l'offre du département quand il y a carence de professionnels ou que ces derniers ne sont pas

tournés vers l'activité réceptive. Cette activité contribue donc à la dynamisation du territoire et est exercée dans le cadre de l'intérêt général.

### *Au niveau régional*

La création des comités régionaux du tourisme (CRT) par les régions est obligatoire depuis la loi du 3 janvier 1987. Ils ont pour missions principales : l'observation, l'organisation du tourisme et la promotion de leur région au niveau régional, national et à l'international. Les comités régionaux du tourisme mettent à la disposition des visiteurs français et étrangers toutes les informations et renseignements touristiques relatifs à leur territoire, développent l'observation de la fréquentation touristique et l'évaluation économique du secteur du tourisme, et sont chargés de réaliser le schéma régional de développement touristique.

La majorité des CRT ont le statut d'association « loi de 1901 », mais, comme pour les comités départementaux du tourisme, on assiste depuis plusieurs années à l'engagement d'une réflexion par les collectivités régionales visant à l'« intégration » de ces structures dans les agences régionales d'attractivité ou de développement économique. L'Alsace comme les Pays de la Loire ont déjà procédé à cette évolution. Les ressources des comités régionaux du tourisme

sont, en très grande partie, assurées par les subventions versées par les régions.

### *Au niveau national*

Atout France est né en 2009 du rapprochement de Maison de la France, agence de promotion de la France à l'étranger, et d'ODIT France, agence d'ingénierie touristique. Il s'agit d'un groupement d'intérêt économique (GIE) qui est l'unique opérateur de l'État dans le secteur du tourisme. En 1987, la création de Maison de France répondait à la volonté d'harmoniser les actions de promotion, grâce au regroupement en son sein des moyens de l'État, qui étaient jusqu'alors particulièrement dispersés. Sa création avait permis à l'époque de rassembler sous une même entité l'ensemble des fonctions de promotion, d'information, d'édition et d'accueil, et ainsi de favoriser la mise en place d'une démarche marketing du secteur touristique français à l'international. Le statut de GIE traduit la volonté de voir se développer les partenariats entre l'État, les collectivités territoriales et les professionnels privés du tourisme. Il exerce trois missions principales :

- la promotion de la destination France à l'international,
- l'adaptation de l'offre touristique française à la demande touristique nationale et internationale,
- l'accompagnement des partenaires français, privés comme

publics, en vue d'accroître leur compétitivité économique sur la scène internationale.

Après les modifications apportées par la loi de 2009, Atout France intervient également en matière d'observation et de veille touristique, d'ingénierie et d'assistance au développement, mais aussi d'aide à la commercialisation. Enfin, le GIE Atout France est également chargé du classement des hébergements touristiques et de l'immatriculation des opérateurs de voyages et de séjours, et des voitures de tourisme avec chauffeur. Il est présent dans trente-deux pays.

### QUELS OUTILS PUBLICS, QUEL MODE DE GOUVERNANCE ?

---

Comme on peut le constater à la lecture des compétences des collectivités et de leurs outils (véritable inventaire à la Prévert), ce qui est qualifié de répartition des compétences pourrait facilement être renommé « confusion des compétences ». La définition des compétences en matière de tourisme est déterminée par une logique de découpage territorial administratif et institutionnel. Or elle n'intègre que trop peu ce qui fait la spécificité d'une

destination, à savoir sa perception par le visiteur, le touriste. Cette perception est protéiforme selon que l'on est touriste d'un marché lointain ou excursionniste de grande proximité. Si pour la première fois, les débats qui ont porté sur un texte législatif (la loi NOTRe) ont affirmé la recommandation d'inciter et de permettre l'élaboration de partenariats entre acteurs touristiques institutionnels n'appartenant pas administrativement à une même région ou à un même département, il faudra dans la pratique aller plus loin.

Les nouvelles formes de consommation touristique impliquent la recherche d'une destination (une marque, très généralement celle d'un territoire, et donc publique) pour aboutir à une offre de produit distribué par un site commercial privé. Ainsi, la promesse que représente la marque doit se retrouver incarnée dans la qualité du produit acheté, le prépaiement impliquant plus encore que la promesse soit tenue. Pour illustrer cette idée, on peut prendre exemple sur la standardisation de plus en plus systématique des appartements de type Airbnb dans les capitales européennes. Pour le dire autrement, toute « mauvaise surprise » rencontrée par le visiteur au cours de son séjour peut s'avérer très préjudiciable pour la destination. En cas de fort décalage, la déception sera grande, véhiculée sur les réseaux sociaux, et c'est l'ensemble de la destination et de l'offre qui s'y rattache qui en fera les frais. On voit aujourd'hui

à quel point ces outils peuvent fonctionner comme de véritables « agences de notation » avec les conséquences que cela implique.

Or seul un outil ou une structure publique garant de l'intérêt général peut rassembler les différents acteurs privés et publics de la destination et assurer la cohérence entre la promesse et le produit. À la condition que les professionnels (en particulier privés) disposent d'un réel pouvoir quant à la stratégie développée par cette structure. À l'inverse, l'engagement des professionnels doit porter sur la garantie de la qualité de leurs produits ou prestations afin qu'ils soient eux-mêmes acteurs du développement de la destination et permettent ainsi la fidélisation des clientèles à leurs établissements.

Dans l'hypothèse où les acteurs publics ne permettraient pas l'élargissement de leurs outils aux professionnels privés, nous pourrions assister, dans les années qui viennent (et près de 130 ans après la création des premiers syndicats d'initiative dans notre pays), à de nouvelles initiatives d'acteurs privés qui feraient le choix de s'organiser en dehors des outils publics existants pour promouvoir les destinations dans lesquelles sont implantés leurs établissements ou équipements... L'image véhiculée ne serait plus alors que celle d'une offre privée sans que le secteur public

puisse influencer en rien – la mondialisation numérique n'en étant qu'à ses balbutiements – l'image diffusée et l'identité de la destination auprès des consommateurs potentiels du monde entier.

### *L'échelon territorial*

Il convient bien entendu de déterminer l'échelon pertinent pour installer cette structure publique. Les destinations ne pouvant être comparées entre elles (on l'a vu au travers de la notion de marque), il importe que, dans le cadre des travaux du conseil de promotion du tourisme initié par Laurent Fabius, il puisse, au travers d'analyses et d'études portant sur les comportements des internautes en matière d'achat de séjour, être démontré que les mots-clefs qui identifient les destinations sont les marques incontestables de ces dernières.

C'est au niveau intercommunal ou métropolitain que se situe le plus fréquemment cette notion de destination. Bien entendu, quelques territoires départementaux ou régionaux correspondent également à des marques de destination. Mais la progression croissante du tourisme urbain (70 % des voyages effectués dans le monde ont pour destination finale un espace urbain) impose de privilégier cet échelon territorial. Ces structures (offices de tourisme

intercommunaux dont il faudra sans doute repenser le nom) pourraient être en charge de l'observation de la fréquentation des destinations, de l'accueil – en lien étroit avec les professionnels – des clientèles, de la promotion de leur destination en direction des clientèles française (dont il convient de rappeler encore qu'elle représente 80 % de la fréquentation touristique en France) et européenne de proximité, et enfin de l'ingénierie touristique territoriale. Les futures grandes régions pourront, dans le cadre de leur compétence fortement affirmée en matière de développement économique depuis l'adoption de la loi NOTRe, consacrer leurs efforts à l'accompagnement, en matière d'investissement, des équipements et infrastructures structurants pour le secteur du tourisme.

### *L'échelon national*

Nous devons permettre le développement à l'international des différentes marques qui composent la destination France. La structure nationale doit donc bénéficier de pouvoirs renforcés en consacrant toujours plus de place aux professionnels privés du secteur. Son intervention en matière de promotion doit être particulièrement concentrée sur les marchés lointains.

Comme j'ai pu l'indiquer ci-dessus, les dispositifs permettant d'obtenir une connaissance approfondie, à partir

de travaux d'observation, d'études et d'analyses, des clientèles et de leurs comportements doivent devenir la priorité absolue. La structure nationale doit en assurer la cohérence et en définir le cadre afin de déterminer de quelles données souhaite-t-on, doit-on, peut-on disposer.

### LE MODÈLE ÉCONOMIQUE ET LES RESSOURCES

---

Les ressources pour assurer le financement des activités de ces structures sont déjà disponibles, si l'on veut bien décider de les affecter au développement du tourisme. La raréfaction des fonds publics ne paraît guère évitable et il est normal que le visiteur-consommateur contribue au financement des services et équipements dont il va bénéficier durant son séjour. Bien souvent, l'existence de ces infrastructures (transports, équipements culturels) est principalement, voire exclusivement due à des investissements réalisés précédemment par la puissance publique. Le fait – démontré – que l'industrie du tourisme, grâce aux dépenses de nos visiteurs, est une source de création de richesses pour notre pays et ses différents territoires implique l'autofinancement des structures en charge de sa promotion et de son développement.

On ne peut pas comprendre durablement que la valorisation des destinations soit prise en charge par ceux qui habitent le territoire (les citoyens par la fiscalité) et non par les visiteurs eux-mêmes ! Ainsi, je propose trois mesures que je crois justes et efficaces, qui ne conduiront pas pour autant à une diminution de l'intervention publique.

#### *Rendre la taxe de séjour obligatoire*

Aujourd'hui collectée par les gestionnaires d'hébergements, elle reste optionnelle et dépend de la décision de la collectivité communale, intercommunale ou départementale. Lors du débat budgétaire de la rentrée 2014, je m'étais opposé au relèvement du seuil de la taxe de séjour pour financer d'autres politiques publiques, considérant que le tourisme ne devait pas servir de variable d'ajustement aux budgets de nos collectivités territoriales<sup>43</sup>. En revanche, la taxe de séjour devrait aujourd'hui être intégralement consacrée à la conservation et au développement de tout ce qui participe de l'amélioration de l'offre touristique, afin de favoriser la fréquentation de la destination. Ainsi, elle pourrait être intégralement reversée à l'office de tourisme créé par la collectivité.

---

43. J'étais porteur d'un amendement lors de l'examen du projet de loi de finances 2015 au Sénat visant à empêcher le financement des transports en commun franciliens *via* la taxe de séjour, considérant qu'il ne revenait pas aux touristes de financer les infrastructures de transports profitant à l'ensemble de la population d'Ile-de-France.

Rendre obligatoire cette taxe de séjour, c'est assurer le financement de la structure territoriale chargée de promouvoir la destination touristique. Cela permettrait également aux collectivités territoriales de consacrer leurs financements aux investissements et non au fonctionnement. Rappelons que, selon la Direction générale des entreprises (DGE), 6 000 communes pourraient être concernées par l'application de la taxe de séjour alors que seules 2 500 la mettent en place à l'heure actuelle.

De plus, les nouvelles formes d'hébergements commercialisés mais pas toujours déclarés – comme l'offre « chez l'habitant » – devront être bien évidemment assujetties à l'application de la taxe de séjour, comme cela peut être le cas depuis le projet de loi de finances 2015.

Enfin, les professionnels privés de la destination qui bénéficieront des divers services et prestations de cette structure devront également contribuer, en fonction de leurs demandes et besoins en matière de conseils, d'accompagnement et de promotion, au financement de cet outil.

#### *Créer une taxe de type ESTA*

Le financement de la structure nationale en charge de la promotion touristique à l'international de la destination France doit donc (comme cela existe dans d'autres pays)

reposer sur la création d'une taxe spécifique dont doivent s'acquitter nos visiteurs. Ce dispositif existe aux États-Unis et est aujourd'hui d'un montant de 14 dollars. Comme pour le niveau territorial, il importe que les actions de promotion menées à l'international puissent être justifiées par les retombées économiques générées. Enfin, comme au niveau territorial, les professionnels privés qui bénéficieront des divers services et prestations de la structure nationale devront également contribuer, en fonction de leurs demandes et besoins, au financement de cet outil.

#### *Créer une « contribution spécifique aux sociétés d'autoroutes »*

Qu'ils soient Français ou étrangers, des millions de touristes empruntent chaque année nos autoroutes pour voyager à travers le pays, entraînant des retombées économiques importantes. La DGE du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique estime dans son rapport annuel – le « Compte satellite du tourisme » – que la consommation touristique en 2013 s'est élevée à 156,9 milliards d'euros, dont plus de 2 % au bénéfice des sociétés autoroutières, soit environ 3,5 milliards d'euros.

La mise en place d'une contribution financière spécifique aurait donc du sens, en visant l'objectif de faire

participer activement et directement les autoroutes au développement touristique de nos destinations. Car, bien plus que de simples voies de circulation, les autoroutes sont aussi une invitation à la découverte de nos régions et de notre patrimoine. Mais comment en faire un point d'entrée plus efficace vers nos territoires, plutôt qu'une simple ligne de passage ?

Les autoroutes pourraient participer encore plus activement à l'observation et à la promotion de l'économie touristique : valorisation des destinations traversées par leurs voies de circulation et du patrimoine situé à proximité de celles-ci, échange de données avec les acteurs institutionnels, informations aux usagers, plan pour une véritable « politique de service » sur nos aires d'accueil, rénovation innovante des signalisations, numérisation et connectivité plus importante des voies... De plus, les *traversants* (touristes qui ne se logent pas ni ne consomment lors de la traversée de notre pays, *via* les autoroutes principalement) représentent entre 20 à 25 % des usagers touristiques de la route. Les autoroutes doivent donc nous aider à mieux capter cette clientèle potentielle, source de croissance supplémentaire pour ce secteur d'activités.

Nous pourrions ainsi envisager de réunir une pluralité d'acteurs – grands groupes industriels, SCA, Atout France et collectivités locales – pour établir ensemble un

grand plan touristique de promotion de nos destinations traversées par nos autoroutes.

### UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE DES « DESTINATIONS FRANCE » AUPRÈS DES FRANÇAIS

---

La France est une destination touristique diverse où 80 % des visiteurs internationaux sont concentrés sur trois territoires. Or notre première clientèle en nombre demeure – et d'assez loin – la clientèle française. On peut prendre pour illustrer ce phénomène l'exemple des Gîtes de France : en 2015, leur volume d'affaires a augmenté de 7 %, alors même que 87,4 % de ses consommateurs sont français et qu'ils se localisent à 82 % en milieu rural.

De par ses statuts spécifiques, l'opérateur national Atout France n'est pas en situation de promouvoir les destinations France en direction de nos compatriotes. Or deux éléments majeurs – une crise économique et financière durable d'une part, et d'autre part la nécessité de repenser notre société à l'aune de la diminution du nombre des énergies fossiles disponibles, pourtant essentielles dans le domaine du tourisme (en particulier pour la partie transports)

– imposent de ne pas tout miser sur les clientèles de classes moyennes des marchés lointains, qui pourtant continueront de croître.

De plus, ces éléments appellent à la nécessaire recherche du juste équilibre entre une approche économique et une approche écologique pour le développement de l'industrie du tourisme. Elle doit être systématisée dans notre approche du secteur si l'on souhaite anticiper comme il se doit les mutations à venir dans un contexte de hausse des coûts des matières énergétiques et de raréfaction des ressources. À titre d'exemple, le coût de l'énergie dans le transport aérien représente environ 25 % du chiffre d'affaires pour une compagnie importante. De plus, la nécessité de limiter nos émissions de gaz à effet de serre nous oblige à repenser l'avenir de cette industrie.

C'est pourquoi chercher à développer plus encore le tourisme des Français en France répond à un triple objectif : économique, pour que nos destinations profitent au maximum des opportunités offertes par le développement touristique de leurs collectivités ; social, car seuls 60 % des Français déclarent « partir en vacances » en 2015<sup>44</sup> ;

---

44. Chiffre issu de l'Observatoire des inégalités : « Qui va partir en vacances », 6 juillet 2015 ([www.inegalites.fr/spip.php?article94](http://www.inegalites.fr/spip.php?article94)).

écologique, car le tourisme des clientèles de proximité a un impact bien plus limité sur l'environnement que celui des clientèles lointaines (par le transport principalement). Pour y arriver, une impulsion visant à structurer, diversifier et promouvoir davantage nos « destinations France » devra être enclenchée.

### *Structurer, diversifier et promouvoir davantage les « destinations France »*

La France est trop souvent présentée comme une destination unique sans segmentation marketing, alors que trois « destinations » territoriales seulement représentent 80 % des arrivées et nuitées hôtelières internationales. Outre sa position géographique stratégique, la France est une des très rares destinations touristiques à présenter une offre aussi diversifiée en matière de destination : ville, campagne, mer et montagne. Mais quoi de commun entre les clientèles des Alpes, des Pyrénées, des Vosges ? Entre les clientèles de la Côte d'Azur, de l'Atlantique ou du Languedoc-Roussillon ? Entre celles de Paris, de Marseille ou de Toulouse ? Entre les visiteurs de l'Auvergne, ceux de l'Alsace ou ceux du Nord ? Malheureusement, les responsables politiques ont commis une erreur essentielle pendant trop longtemps : faute de travail sur la demande touristique, on a cru pouvoir « globaliser » l'offre.

Il convient donc de rassembler les décideurs publics investis dans la valorisation touristique de leurs destinations. Et l'évolution constante et structurelle de la baisse des financements publics en direction des outils institutionnels en charge de la promotion des destinations impose de réfléchir à la transformation de ces mêmes outils, comme nous l'avons évoqué. La création de grandes régions, pourvues de la compétence « développement économique », a toutes les chances de voir le tourisme absorbé par ce volet mais aussi de les voir éloignées de la mise en œuvre opérationnelle des politiques définies. Les départements exsangues financièrement conserveront une compétence dont ils ne pourront pas totalement faire usage. À l'inverse, les actuelles intercommunalités, communautés d'agglomération et métropoles – qui par ailleurs disposent souvent en leur cœur d'une « ville destination » (par exemple Paris, Lyon, Lille...) – sont ou seront capables de joindre investissement et fonctionnement.

Dans le même temps, il conviendrait de conserver à l'esprit que ce sont les décideurs territoriaux qui déterminent les politiques qu'ils entendent mener, et ce quelles que soient les décisions prises par le législateur. Je propose donc la constitution d'une association nationale qui pourrait avoir trois objectifs principaux :

- préciser ou définir la notion d'intervention publique dans le secteur du tourisme,

- élaborer une stratégie marketing touristique pour la France à partir de ses destinations et non selon une vision centralisée,
- débattre et/ou relayer avec les divers acteurs privés du secteur.

Il est nécessaire, pour atteindre ces objectifs, de réunir des élus représentatifs de l'ensemble des territoires – ville, campagne, mer, montagne – et des différents mouvements démocratiques. Les fédérations, actuelles « représentations » des outils institutionnels de promotion (OT, CDT, CRT), ne bénéficient pas d'une notoriété et d'une légitimité suffisantes pour réaliser ce travail. C'est bien d'un portage politique – visible et efficace – dont cette industrie a besoin pour doper le tourisme des destinations. Cette structure pourrait d'ailleurs à terme venir compléter un organisme public, en jouant le rôle d'une véritable commission sur la stratégie et la prospective, aux côtés de l'industrie réceptive du tourisme en France.

Renforcer notre industrie du tourisme est d'intérêt général : pour le développement économique de la France, l'aménagement de nos territoires, notre rayonnement culturel et patrimonial... Pour la défendre, réunir des élus de tous bords politiques – directement concernés dans leurs territoires et volontaires pour faire avancer les choses – me semble être une formule adaptée et moderne pour obtenir des résultats.

## CONCLUSION

À l'heure actuelle, notre politique publique du tourisme est concentrée essentiellement vers la promotion internationale. Elle est réalisée avec pertinence, afin de relever le défi d'accueillir 100 millions de touristes internationaux en 2020. À titre personnel, et en tant que maire inclus dans la future Métropole du Grand Paris, je suis persuadé que les candidatures à l'accueil de l'exposition universelle de 2025 et aux Jeux olympiques de 2024 seront le moyen le plus efficace d'y arriver. Loin d'être contradictoires, ces deux candidatures sont complémentaires. Elles accéléreront le développement de la Métropole de Paris mais aussi de la France entière, en matière de développement économique, d'amélioration des infrastructures de transports, de l'augmentation de notre capacité hôtelière... À eux seuls, ces deux projets sont susceptibles de générer plusieurs milliers d'emplois et d'accueillir des millions de visiteurs supplémentaires.

## Destinations(s) France

Néanmoins, cette politique à visée internationale ne peut pas être la seule mise en œuvre. Les axes de travail proposés ici peuvent permettre d'affirmer la pertinence de l'intervention publique, en particulier territoriale, à la condition de la redéfinir en tenant compte de l'attente à son égard des visiteurs et des socio-professionnels, de défendre la notion de destination au détriment de celle de territoire afin de renforcer la logique de développement économique et non celle d'aménagement du territoire, et enfin de revendiquer une position de gauche et nationale sur le tourisme.

Promotion du tourisme et rénovation de notre intervention publique adaptée aux mutations du secteur sont les deux éléments qui conduiront la France à reconquérir sa place de leader mondial incontesté.

## *Annexe* *Chiffres du tourisme en France*<sup>45</sup>

- première destination du monde : 83 millions de visiteurs internationaux
- troisième destination mondiale en matière de recettes
- 1,1 million d'emplois directs et 1 million d'emplois induits (dont 700 000 emplois saisonniers)
- près de 275 000 entreprises
- près de 7,4 % du PIB, 9,1 % en incluant les retombées indirectes
- solde de la balance touristique en 2012 : + 11,3 milliards d'euros
- montant des investissements touristiques en 2012 : 12,74 milliards d'euros
- 3,2 % de l'investissement annuel en France pour 7,1 % du PIB

---

45. Cf. Dossier de presse de lancement des Assises du tourisme, 26 novembre 2013, p. 15.

## Destinations(s) France

- 38 sites classés au patrimoine mondial de l'Unesco
- 45 000 monuments historiques classés ou inscrits
- 8 000 musées
- 4 000 sites et événements touristiques accueillant 300 millions de visites
- Dépense quotidienne moyenne d'un touriste étranger : 62 euros
- 83 % des touristes étrangers visitant la France viennent d'Europe (Allemagne, Royaume-Uni, Belgique, Italie, Pays-Bas, Suisse, Espagne)
- + 23,3 % : progression du nombre de visiteurs en provenance de Chine en 2012
- 31 % des salariés dans le tourisme travaillent dans la restauration traditionnelle, 14 % dans la restauration collective, 17 % dans l'hébergement
- 50 % des salariés sont employés dans trois régions : Île-de-France (30 %), Rhône-Alpes (10 %), PACA (10 %)

## Bibliographie

- AUGÉ Marc, *L'impossible voyage. Le tourisme et ses images*, Paris, Payot et Rivages, 2013.
- BLANC-GRAS Julien, *Touriste*, Vauvert, Au Diable Vauvert, 2001.
- BOYER Marc, *Le Tourisme de masse*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- BOYER Marc, *Histoire générale du Tourisme. Du XVI<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- CHRISTIN Rodolphe, *L'usure du monde. Critique de la déraison touristique*, Montreuil, Éditions L'Échappée, 2014.
- CORBIN Alain, *L'avènement des loisirs. 1850-1960*, Paris, Flammarion, 2009.
- FRIEDRICH Alexandre, *EasyJet. Espace, Temps, Argent*, Paris, Allia, 2014.
- MORIN Edgar, *L'esprit du temps*, Paris, Grasset, 1975.
- ONFRAY Michel, *Théorie du voyage. Poétique de la géographie*, Paris, Librairie générale française, 2007.

## Destinations(s) France

URBAIN Jean-Didier, *L'idiot du voyage. Histoire de touristes*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 2002.

URBAIN Jean-Didier, *Paradis verts. Désirs de campagne et passions résidentielles*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 2008.

VIARD Jean, *Court Traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2000.

VIARD Jean, *Éloge de la mobilité. Essai sur le capital temps libre et la valeur travail*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2011.

VIARD Jean, *Le triomphe d'une utopie. Vacances, loisirs, voyages : la révolution des temps libres*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2015.

VIOLIER Philippe, *Le Tourisme, un phénomène économique*, Paris, La Documentation française, 2013, 6<sup>e</sup> édition.

\*

*Rapport d'information sur l'accueil des touristes en France : un blason à redorer*, Jeanine Dubié et Philippe Le Ray, Assemblée nationale, n° 2936, 2 juillet 2015.

*20 sur 20 en 2020. 40 mesures pour relever le défi*, Rapport du Conseil de promotion du tourisme, 11 juin 2015 (disponible sur [diplomatie.gouv.fr](http://diplomatie.gouv.fr)).

*Les métiers en 2022. Prospective des métiers et des qualifications*, France Stratégie, 28 avril 2015.

## Destinations(s) France

*Révolution numérique et évolutions des mobilités individuelles et collectives (transport de personnes)*, Bruno Duchemin et Olivier Marembaud, Les Avis du Conseil économique social et environnemental, avril 2015.

*Rapport d'information sur le tourisme 2.0 : la révolution de l'économie touristique*, Daniel Fasquelle et Pascal Got, Assemblée nationale, n° 2556, 10 février 2015.

*Rapport d'information sur la candidature de la France à l'exposition universelle de 2025*, Jean-Christophe Fromantin et Bruno Le Roux, Assemblée nationale, n° 2325, 28 octobre 2014.

*Rapport de clôture des Assises du tourisme*, 19 juin 2014 (disponible sur [diplomatie.gouv.fr](http://diplomatie.gouv.fr)).

*Quelle France dans dix ans ? Rapport de France Stratégie au président de la République*, avril 2014, Jean Pisani-Ferry, Paris, Fayard, 2014.

*Tourisme : une place de leader à reconquérir*, Luc Carvounas, Louis Nègre, Jean-Jacques Lasserre, Sénat, rapport n° 45, 8 octobre 2013.

COLLECTION DIRIGÉE PAR GILLES FINCHELSTEIN  
ET LAURENT COHEN

ISBN : 978-2-36244-089-2

© ÉDITIONS FONDATION JEAN-JAURÈS  
12, CITÉ MALESHERBES - 75009 PARIS  
[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)

Réalisation : REFLETS GRAPHICS  
Imprimé en France par l'imprimerie PANOPLY  
FÉVRIER 2016



**LUC CARVOUNAS**

## **DESTINATION(S) FRANCE POUR UN TOURISME À L'OFFENSIVE**

La France, première destination des touristes du monde entier, mais pour combien de temps ? Formidable atout pour notre balance commerciale, créant des emplois non délocalisables, l'industrie du tourisme française commence pourtant à se laisser distancer dans la course internationale. Comment s'adapter aux nouveaux enjeux, liés notamment à la révolution numérique ?

Luc Carvounas plaide pour une politique plus offensive et formule des propositions concrètes pour une véritable stratégie de développement des « destinations France ».

---

Luc Carvounas est sénateur du Val-de-Marne depuis 2011 et maire d'Alfortville depuis mars 2012. Il est par ailleurs secrétaire national du Parti socialiste en charge des relations avec le Parlement.

[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)



ISBN : 978-2-36244-089-2

6 €

