

LE TOURISME

ECONOMIE ET MANAGEMENT

*Yves
Tinard*

38.

1377899

LE TOURISME
ECONOMIE ET MANAGEMENT

LE TOURISME
ECONOMIE ET MANAGEMENT

L° V

53 864

McGRAW-HILL

London - Madrid - Mexico - New York - Paris - Rome - Tokyo

Bombay - Calcutta - Delhi - Hong Kong - Kuala Lumpur - Singapore

Sydney - Taipei - Toronto - Vancouver - Wellington

1988

1861

LETSBURGH

LE TOURISME

ECONOMIE ET MANAGEMENT

Yves Tinard

Professeur d'économie
ESCP

McGRAW-HILL

Paris – Auckland – Bogota – Caracas – Hambourg – Jakarta – Lisbonne
Londres – Madrid – Mexico – Milan – Montréal – New Delhi – New York
Panama – San Juan – São Paulo – Singapour – Sydney – Tokyo – Toronto

1992

Droits réservés :
tableaux et figures des pages 46 – 47 – 49 – 284 – 286 – 288

Maquette de couverture : Françoise Rojare

© 1992 McGraw-Hill
ISBN : 2-7042-1250-3

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'Article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans le but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les Articles 425 et suivants du Code Pénal.

McGraw-Hill – 28, rue Beaunier – 75014 Paris



L'auteur

Docteur d'Etat en économie, professeur à l'ESCP, **Yves Tinard** a développé dans cet établissement, depuis 1978, différents cours et formations traitant des multiples aspects de l'activité touristique (cours électif en 2^e année, option de 3^e année, mastère spécialisé s'adressant aux étudiants d'un niveau bac + 5). Par ailleurs, il a écrit de nombreux articles sur ce secteur d'activité ; le lecteur en trouvera la liste en fin d'ouvrage. Enfin il exerce une activité de conseil pour le compte de collectivités et institutions diverses.

Intervenants

Jérôme Bon, professeur de marketing à l'ESCP, a écrit le chapitre 8 sur la restauration.

Daniel Barbe, professeur de finance à l'université de Caen, « Le montage financier d'un hôtel avec centre de thalassothérapie », p. 294.

Jacques Belin, directeur général du mémorial de la Paix, Caen, interviewé à propos de l'exploitation du mémorial, p. 370.

Jacques-Yves Bérard, anciennement directeur commercial des Arcs et directeur général de Tourarc, interview, p. 489.

Jean-Pierre Bertrel, professeur de droit à l'ESCP, « Un montage original en matière d'hôtellerie », p. 289.

Dominique Billy, directeur de l'auberge de jeunesse d'Anglet et responsable régional Aquitaine des auberges de jeunesse, interviewé à propos du secteur associatif, p. 15.

Alain Burq, vice-président Finance du projet Valle Nevado chez Spie Batignolles, « Le développement des projets touristiques : exemple des stations de sports d'hiver », p. 480.

Monique Ciprut, journaliste à *Que Choisir*, « Tourisme et consumérisme », p. 460.

Laurence de Closets, créatrice du TO Bambou, interview, p. 410.

Françoise Durand, directrice commerciale de la chaîne Orion, interviewée à propos de la parahôtellerie, p. 262.

Alain Faujas, journaliste au *Monde* à la rubrique « transport et tourisme », interview, p. 227.

Marie-Pierre Fenoll, professeur de droit à l'ESCP, « Tourisme et droit du travail », p. 140.

Floréal Galvada, directeur des programmes Kuoni France, interviewé à propos du métier de tour-opérateur et des problèmes de stratégies, p. 411.

Philippe Gay, directeur du comité départemental du tourisme du Calvados, interview, p. 147.

Philippe Gloaguen, fondateur du Guide du Routard, interview, p. 3.

Patrick Gougeon, directeur de la *School of Management* de l'AIT de Bangkok, « La Thaïlande : une référence en matière de tourisme », p. 44.

Francis Grégoire, directeur d'investissements à la Caisse des dépôts et consignations, « Point de vue sur les parcs de loisir », p. 322.

Evelyne Lehalle, responsable des actions vers les publics à la Direction des musées de France, interview, p. 365.

André Lion, président des Logis du Calvados et président d'honneur de la Fédération nationale des Logis de France, interviewé à propos de l'hôtellerie de chaîne volontaire, p. 245.

Clotilde Mallard, responsable du service promotion à la Fédération des Gîtes de France, interview, p. 247.

Laurence Monnier, consultante département tourisme chez IXFI, interviewée à propos des sociétés de conseil, p. 100.

Jean Montier, professeur de comptabilité-finace à l'université de Caen, « Spécificité du plan comptable hôtelier », p. 279.

Emmanuel Peycelon, directeur du marketing d'Aqualand, interviewé sur les parcs récréatifs, p. 329.

Jean-Pierre Raynel, professeur de marketing à l'université de Caen, « Le tourisme, une composante de l'image des villes », p. 153.

Jean-Pierre Reysn, directeur de l'office de tourisme de Deauville, interview, p. 151

Philippe Roche, directeur général de l'hôtel Meurice, interview, p. 257.

Philippe Saunier, directeur commercial voyageurs à la direction régionale Paris-Nord de la SNCF, interviewé à propos du transport ferroviaire, p. 174.

Claude Schneegans, chargé de clientèle au département des organismes sociaux du Crédit Coopératif, interviewé à propos du financement associatif, p. 114.

Philippe Spieser, professeur de finance à l'ESCP, « Le risque de change et les tour-opérateurs », p. 104.

Patrick Vicériat, économiste consultant au BIPE (département tourisme), « Thermalisme et tourisme », p. 347.

Table des matières

1 Introduction. Concepts et problématiques	1
1. La notion de filière touristique	1
1.1. Les composantes d'un séjour	1
1.2. L'organisation d'un séjour	2
<i>Interview de Philippe Gloaguen</i>	3
1.3. La vente de séjours	5
1.4. Les différents opérateurs concernés	5
2. Les distinctions préalables	6
2.1. Tourisme social et tourisme classique	6
2.2. Tourisme associatif et tourisme commercial	10
<i>Interview de Dominique Billy</i>	15
2.3. Tourisme d'agrément et tourisme d'affaires	19
2.4. Tourisme individuel et tourisme de groupe	23

Première partie. L'importance du phénomène touristique

2 Les grandes zones touristiques internationales	29
1. Etude des grands flux mondiaux	29
1.1. Les recettes touristiques	29
1.2. Les dépenses touristiques	31
1.3. Synthèse	32
2. Les pays développés	32
3. Les pays du Sud moins développés	33
3.1. Analyse par zone	34
3.2. Les freins psychologiques	35
3.3. Les différents paramètres de la politique touristique	36
3.4. Les options stratégiques	38
3.5. Le tourisme : une activité à développer ?	39
4. L'ancien bloc de l'Est	41
4.1. Les barrières institutionnelles	41
4.2. Les barrières économiques	42
<i>La Thaïlande : une référence en matière de tourisme.</i> <i>Patrick Gougeon</i>	44
3 Le poids du tourisme en France	57
1. Le phénomène « vacances » en France	58
1.1. Le taux de départ	58
1.2. La durée des séjours	58
1.3. Les destinations de vacances	59
1.4. La concentration dans le temps	60
1.5. Les vacances à l'étranger	61

2. Le tourisme : source de devises pour la France	61
2.1. La France, pays à vocation réceptive	63
2.2. L'Allemagne, pays à vocation émettrice	70
3. L'importance du tourisme dans l'économie nationale	71
3.1. Le concept d'activité caractéristique marchande de l'industrie touristique	72
3.2. Les agrégats touristiques	73
3.3. Résultats statistiques	74
4. La contribution du tourisme à la lutte contre le chômage	74
5. Le tourisme : une solution pour les régions défavorisées	77
5.1. Le tourisme et les sites désindustrialisés	77
5.2. Le tourisme et les régions agricoles en récession	78

Deuxième partie. Les acteurs de la filière touristique

4 Les grands groupes de tourisme	85
1. Les groupes à dominante touristique	85
1.1. Les prestataires touristiques plus ou moins intégrés	85
1.2. Les prestataires touristiques spécialisés	96
<i>Interview de Laurence Monnier</i>	<i>100</i>
2. Les groupes à diversification touristique	108
2.1. Le secteur bancaire et parabancaire	108
<i>Interview de Claude Schneegans</i>	<i>114</i>
2.2. Les prestataires de collectivités locales	117
2.3. Les promoteurs et constructeurs immobiliers	119
2.4. Les secteurs faiblement impliqués	121
5 Les structures institutionnelles du tourisme	129
1. Les institutions centralisées	129
1.1. Le ministère du Tourisme	129
1.2. Les autres ministères	130
1.3. Les différentes formes d'action de l'Etat	132
<i>Tourisme et droit du travail. Marie-Pierre Fenoll</i>	<i>140</i>
2. Les institutions décentralisées	145
2.1. Les organismes concernés	145
<i>Interview de Philippe Gay</i>	<i>147</i>
<i>Interview de Jean-Pierre Reynolds</i>	<i>151</i>
<i>Le tourisme, une composante de l'image des villes. Jean-Pierre Raynel</i>	<i>153</i>
2.2. La société d'économie mixte (SEM) : un instrument privilégié du développement touristique pour les collectivités locales	158

Troisième partie. L'analyse des composantes d'un produit touristique

6 Le transport	167
A. L'autocarisme	168
1. Les facteurs défavorables	168
2. Les attraits du car	168
3. Les perspectives de développement du car	171

4. Le marché des autocaristes français	172
5. L'échéance de 1993	173
B. Le transport ferroviaire	174
<i>Interview de Philippe Saunier</i>	174
C. Le transport aérien	177
1. Les structures administratives et la logique de la réglementation	178
1.1. L'IATA	178
1.2. L'OACI	179
1.3. Autres cadres coopératifs	179
1.4. Le cas français	180
2. Les mesures de déréglementation	181
2.1. L'expérience Laker	181
2.2. La nouvelle politique aérienne des Etats-Unis	183
3. Le débat réglementation/déréglementation	184
3.1. Les contraintes du service public	184
3.2. Les impératifs de nature économique	201
3.3. Les problèmes sociaux	203
4. La déréglementation : un renforcement de l'intensité de la concurrence	205
4.1. Les indicateurs de résultat	205
4.2. Les indicateurs de moyens	211
5. La déréglementation : une tendance incontournable pour la France ?	214
5.1. Les pressions externes	214
5.2. Les effets pervers du système réglementé	222
5.3. Le poids des groupes de pression	224
<i>Interview de Alain Faujas</i>	227
Annexe 1. Les libertés de l'air	229
Annexe 2. Les charters	230
Annexe 3. La diversité des tarifs	232
Annexe 4. Les domaines de coopération entre compagnies	234
7 L'hôtellerie	243
1. Les différentes formes d'hôtellerie	243
1.1. Hôtellerie homologuée / hôtellerie de préfecture	243
1.2. Hôtellerie indépendante / hôtellerie de chaîne	244
<i>Interview de André Lion</i>	245
<i>Interview de Clotilde Mallard</i>	247
1.3. Exploitation et propriété	251
1.4. Analyse des produits spécifiques	253
<i>Interview de Philippe Roche</i>	257
2. L'hôtel, un mode d'hébergement accessoire pour les Français ?	258
2.1. Le constat	258
2.2. Les médiocres attraits de l'hôtel	259
3. La parahôtellerie, une formule adaptée aux besoins des Français ?	261
3.1. L'apparent succès de la parahôtellerie	261
<i>Interview de Françoise Durand</i>	262
3.2. La population du 3 ^e et 4 ^e âge : un marché porteur ?	263
4. La commercialisation des nuitées d'hôtel	266
4.1. La spécificité de la clientèle affaires	266
4.2. Les canaux de vente « passive »	267

4.3. Les modalités de distribution « active »	270
5. Le concept de qualité de services	273
5.1. La qualité « spatiale »	273
5.2. La qualité de choix	274
5.3. La qualité temporelle	275
5.4. La qualité « intrinsèque »	275
5.5. La qualité relationnelle	277
6. Problèmes spécifiques de gestion	279
<i>Spécificité du plan comptable hôtelier. Jean Montier</i>	279
<i>Un montage original en matière d'hôtellerie.</i>	
<i>Jean-Pierre Bertrel</i>	289
<i>Le montage financier d'un hôtel avec centre de thalassothérapie.</i>	
<i>Daniel Barbe</i>	294
8 La restauration (Jérôme Bon)	303
1. La localisation	304
1.1. La zone de chalandise	304
1.2. Le choix de l'emplacement	305
1.3. Les limites d'une politique de fidélisation de la clientèle	307
2. Le produit	309
2.1. Le choix du positionnement	309
2.2. La définition de l'offre	310
2.3. L'organisation de la production	312
3. Le prix	314
3.1. Les limites des méthodes traditionnelles	314
3.2. La dispersion des prix	315
3.3. L'ouverture du prix sur la carte	315
3.4. L'adaptation de l'offre à la demande	316
3.5. Mise en avant	316
4. La qualité de service	316
5. La communication	317
5.1. La publicité locale	317
5.2. La signalisation	318
5.3. La communication sur le lieu de vente	318
5.4. La carte	318
5.5. Les cartes commerciales	319
5.6. Les « reminders »	319
5.7. Actions promotionnelles	319
9 L'animation	321
1. L'animation détente	321
1.1. La totale inactivité	321
1.2. L'animation commerciale	322
1.3. L'animation récréative (les parcs)	322
<i>Point de vue sur les parcs de loisirs. Francis Grégoire</i>	322
<i>Interview de Emmanuel Peycelon</i>	329
1.4. L'animation ludique	334
2. L'animation « pleine forme morale et physique »	343
2.1. L'animation religieuse	343

2.2. L'animation militante	346
2.3. L'animation médicale (et paramédicale)	347
<i>Thermalisme et tourisme. Patrick Vicériat</i>	347
2.4. L'animation sportive	353
3. L'animation spectacle	356
3.1. L'animation « nature »	357
3.2. L'animation historique (châteaux)	358
4. L'animation culturelle	365
4.1. Les musées	365
<i>Interview de Evelyne Lehalle</i>	365
<i>Interview de Jacques Belin</i>	370
4.2. Les festivals	372
4.3. Autres formes de culture	376
5. L'animation gastronomique	377
6. L'animation professionnelle	378
6.1. Le concept de « palais des congrès »	378
6.2. La concurrence subie par les palais des congrès	380

Quatrième partie. La production et la vente des produits touristiques

10 Les tour-opérateurs (TO)	387
1. L'évaluation de la taille des TO : un problème méthodologique	387
2. Les tour-opérateurs européens dominants	389
2.1. L'Allemagne	389
2.2. Le Royaume-Uni	390
3. Analyse des grands choix stratégiques des TO	391
3.1. Les stratégies de spécialisation	391
3.2. Les stratégies des généralistes	393
3.3. Etude des cas spécifiques	397
4. Les problèmes rencontrés par les TO français	401
4.1. Un pouvoir de négociation médiocre face aux prestataires	401
4.2. La question du surbooking (ou surbook)	401
4.3. L'hétérogénéité des groupes de touristes	402
4.4. Le risque de change	403
<i>Le risque de change et les tour-opérateurs. Philippe Spieser</i>	404
<i>Interview de Laurence de Closets</i>	410
<i>Interview de Floréal Gavalda</i>	411
11 Les agences de voyages	419
1. Le réseau classique	419
1.1. Les caractéristiques sectorielles majeures	419
1.2. Les points de faiblesse des agences de voyages	423
1.3. La nécessaire distinction entre agence familiale et grands réseaux	429
1.4. Un enjeu stratégique mondial : les systèmes de réservation	435
1.5. Perspectives internationales	438
1.6. Conclusion intermédiaire : quelles stratégies pour les TO ?	441
2. Les autres modalités de distribution	443
2.1. L'implant	443
2.2. La vente directe	444

2.3. Les grandes surfaces	446
2.4. Les banques	456
<i>Tourisme et consumérisme. Monique Ciprut</i>	<i>460</i>
12 Conclusion. Application aux sports d'hiver	471
1. Les critères fondant la localisation d'une station	472
1.1. Les coûts d'infrastructure routière	472
1.2. L'accès	472
1.3. Une altitude suffisante	473
1.4. L'étendue et la variété des pistes	473
1.5. L'exposition et les caractéristiques du relief	473
1.6. Les conditions propices à la construction immobilière	473
2. Les différentes générations de stations de sports d'hiver	474
2.1. Les stations anciennes (1 ^{re} génération)	474
2.2. Les stations des années 30-50 (2 ^e génération)	474
2.3. Les stations intégrées (3 ^e génération 1962-1974)	475
2.4. Les stations nouvelles (4 ^e génération)	476
2.5. Comparaisons internationales	476
3. L'Etat et la montagne	477
4. Les problèmes financiers : principale préoccupation des stations	479
4.1. Le montage de projets touristiques	480
<i>Le développement des projets touristiques : l'exemple des stations de sports d'hiver. Alain Burq</i>	<i>480</i>
4.2. L'exploitation des stations	487
<i>Interview de Jacques-Yves Bérard</i>	<i>488</i>
5. Les stratégies de remplissage	490
5.1. Un obstacle majeur : la cherté	490
5.2. Le développement des produits ski, activités complémentaires et animation	491
5.3. L'été, une opportunité pour les stations de sports d'hiver ?	492
5.4. La clientèle étrangère : des perspectives intéressantes	496
Sigles et abréviations utilisés	501
Bibliographie	505
Index	509

Tableaux et figures

1 Introduction. Concepts et problématiques	1
Les 13 plus grandes associations de tourisme familial (chiffres 1988-89) . .	11
2 Les grandes zones touristiques internationales	29
Recettes au titre du tourisme international par région (en %)	30
Capacité d'hébergement par région (en nombre de chambres)	30
Les dépenses au titre du tourisme international par région (en %)	31
Poids des trois ensembles de pays (en % recettes-dépenses)	32
Solde touristique des pays développés en 1988 (en millions de dollars) . . .	33
Les principales nations touristiques africaines en 1988 (en millions de dollars)	34
L'Amérique latine et le tourisme en 1988 (en millions de dollars)	34
L'Asie et le tourisme en 1988 (en millions de dollars)	35
Recettes et dépenses touristiques du bloc de l'Est en 1988 (en millions de dollars)	41
Caractéristiques des différents groupes de pays	43
Arrivées de touristes étrangers en Thaïlande par pays de résidence (évolution 1985-1989)	46
Les revenus du tourisme. Répartition par poste de dépenses (évolution 1985-1989)	47
L'hôtellerie en Thaïlande. Evolution des capacités d'accueil sur les principaux sites (1985-1989)	49
3 Le poids du tourisme en France	57
Taux de départ en vacances (en %)	58
Durée et nombre de séjours sur l'ensemble de l'année	59
Répartition des séjours par destination	59
Répartition des journées de vacances sur l'ensemble de l'année (en %) . . .	60
Caractéristiques du tourisme français à l'étranger	61
Solde touristique des principaux pays développés (en millions de dollars) .	62
Evolution du solde touristique français (en millions de francs)	63
Mesure des flux économiques entre la France et le Japon en 1989 (en milliards de francs)	66
Estimation de la répartition des séjours de vacances sur le territoire national et à l'étranger : évolution de 1967 à 1985 (en %)	68
Poids des différents pays occidentaux en matière touristique	70
Production des activités caractéristiques marchandes (en milliards de francs)	73
Evolution des principaux agrégats touristiques (en milliards de francs) . . .	74
Structure de la consommation touristique en 1989 (en milliards de francs) .	75
Effectifs salariés des activités du tourisme hors HCR (1988)	75
Motifs de la clientèle du tourisme fluvial	79
Opinion des plaisanciers à propos des voies d'eau	80

4 Les grands groupes de tourisme	85
Activités entreprises et marques d'Air France	86
Caractéristiques des activités d'Air France (autres que compagnie régulière et hôtelière) pour 1989	86
Activités, entreprises et marques d'Air France	86
Les différents actionnaires du Club (en parts exprimées en pourcentage)	88
Activités et marques d'Accor	89
Répartition du capital d'Accor (1989)	90
Les activités du groupe Wagons-Lits	91
Les liaisons financières au sein de la CIWL	92
Les filiales de la Société du Louvre	97
Répartition du chiffre d'affaires et du résultat entre les différentes activités du groupe Concorde-Taittinger	97
Prestations de conseil dans un projet touristique	102
Les différentes étapes d'un développement de projet	103
Les activités de la Caisse des dépôts et consignations	110
Répartition par clientèle des encours à moyen et long terme du Crédit Coopératif	114
Le groupe Pelège	120
5 Les structures institutionnelles du tourisme	129
Budget du ministère du Tourisme (en millions de francs)	129
L'aide de l'Etat aux régions (1984-1988)	136
Taux de TVA dans l'industrie hôtelière (Europe)	140
Différentes formes de SEM	160
6 Le transport	167
Moyens de transport utilisés par les Français pour leurs vacances	167
Temps de transport sur quelques destinations par moyen de locomotion	170
Comparaison des prix des différents modes de transport pour quelques itinéraires aller et retour (milliers de livres)	171
Age de la flotte des principales compagnies aériennes (en années)	187
Le développement du transport aérien	193
Taux de pénétration de la consommation de voyages aériens à forfait (IT = ITC + ITX) en 1975	194
Classement des premières compagnies charter européennes en millions de passagers transportés x kilomètres (PTK)	195
Structure du transport des voyages aériens à forfait en 1974-1975	195
Les paramètres déterminants de la stratégie des prix des compagnies aériennes	197
Le classement des compagnies américaines en 1989	208
Résultats des principales compagnies au 1 ^{er} semestre 1990	211
Evolution de la répartition de la flotte mondiale d'avions de lignes par groupe de pays (en %)	215
Les 10 premières compagnies européennes (résultats 1989)	218
Les liaisons régulières attribuées	220
7 L'hôtellerie	243
L'hôtellerie homologuée française	244

Capacité hôtelière des chaînes volontaires dans les différents pays européens (en pourcentage de la capacité hôtelière nationale)	245
Les 10 plus grandes chaînes internationales en nombre de chambres (1990)	250
Présentation des principales chaînes franchisées implantées en France (1989)	252
Présentation des principales chaînes 1 étoile et des groupes correspondants	254
Répartition des journées de vacances des Français selon le mode d'hébergement en 1989 (%)	259
Répartition des nuitées des Français et des étrangers par catégories d'hôtels pour la région Ile-de-France et la province (en milliers)	260
Importance des services touristiques offerts par la télématique.	271
Immobilisations corporelles (compte 21)	284
Règles d'affectation des trois principaux types de ventes de l'industrie hôtelière	286
Illustration du principe de polyvalence	288
Montage financier d'une holding	290
Tableau de financement	298
8 La restauration	303
La répartition des repas pris par fonction	305
Analyse d'hypothèses en fonction de la qualité de l'emplacement	306
Base de clientèle d'un restaurant en fonction de la fidélité de la clientèle .	307
Politique marketing en fonction du potentiel de la zone et de la qualité de l'emplacement	308
Normes d'échelle de prix	315
Sens de lecture d'une carte	319
9 L'animation	321
Dates de création ou d'autorisation des différents jeux d'argent français . .	336
Taux de redistribution des jeux (part des enjeux revenant aux joueurs) . . .	337
L'importance de l'activité de casino dans les principaux pays développés . .	338
Les plus grands casinos européens	338
Recettes des casinos sans et avec machines à sous	339
Exemples de fréquentation de sites religieux	345
Les principaux TO proposant des pèlerinages (1989)	346
La galaxie des tourisms et des loisirs liés à la santé	348
Les consommateurs de cures thermales	350
Taux de départ prévisionnel en cure	350
Nombre de congrès internationaux en 1989 (par grandes villes françaises et étrangères, par pays et par continent)	378
10 Les tour-opérateurs (TO)	387
Classement des TO français	388
Comparaison par pays du taux de pénétration des voyages à forfait (1986)	389
Les principaux TO britanniques (1988)	390
Les principaux TO allemands (1987)	390

12 Conclusion. Application aux sports d'hiver	471
Importance de la destination montagne (en pourcentage des séjours des Français partant en vacances)	471
Flux financiers d'aménagement (en millions d'unités monétaires)	483
Répartition des skieurs nationaux et étrangers par pays (1978)	496

1. Introduction **Avant-propos**

Concepts et problématiques

Le tourisme peut être considéré comme un secteur économique de première importance ; il suffit pour s'en convaincre de se référer aux masses de devises qu'il rapporte à notre pays et au volume d'emplois qu'il crée chaque année. Mais au-delà des chiffres, le tourisme recouvre une grande diversité d'activités qui rend sa perception difficile.

Aussi, outre la présentation factuelle statistique et descriptive, l'un des objectifs essentiels de cet ouvrage est de mettre en évidence l'articulation entre les différents métiers constitutifs du tourisme et les problèmes spécifiques qui se posent à chacun. Ces développements visent à analyser la problématique du secteur, mais aussi à en envisager les perspectives d'avenir.

Pour parfaire la connaissance de ce domaine, nous avons interviewé un certain nombre de responsables d'entreprises ou d'institutions du tourisme. A priori, il peut paraître singulier de ne pas avoir retenu des personnalités des groupes les plus prestigieux : Accor, Air France, Club Méditerranée, Wagons-Lits, Havas... Mais dans la mesure où la presse non spécialisée rend régulièrement compte des points de vue de ces dirigeants, il nous a semblé préférable de permettre à des entités moins connues du grand public de s'exprimer.

Enfin certaines approches plus techniques (droit, marketing, finances, comptabilité...) permettent d'apporter un nouvel éclairage à des problèmes précis auxquels se trouve confronté tel ou tel prestataire.

Remerciements

Je tiens à remercier la CCI de Honfleur-Lisieux pour sa collaboration, les professionnels et professeurs qui ont contribué à cet ouvrage et Régine Saiter qui a assuré la frappe du manuscrit avec sérieux et compétence.

MEMORANDUM

TO : [Illegible]

FROM : [Illegible]

SUBJECT : [Illegible]

[Illegible text follows, consisting of several paragraphs of faint, mirrored text.]

1 Introduction.

Concepts et problématiques

Ce chapitre initial vise à familiariser le lecteur aux termes les plus fréquemment usités par les professionnels du tourisme ainsi qu'à poser les problèmes majeurs que nous traiterons ultérieurement.

Aussi paradoxal qu'il puisse paraître, la définition même du touriste implique quelques précisions. On considère comme touriste « toute personne en déplacement hors de sa résidence habituelle pour une durée d'au moins 24 heures (ou une nuit), et de 4 mois au plus, pour l'un des motifs suivants : agrément (vacances et séjours de fin de semaine), santé (thermalisme, thalassothérapie), missions et réunions de toutes sortes (congrès, séminaires, pèlerinages, manifestations sportives, etc.), voyages d'affaires et déplacements professionnels, voyages scolaires¹ ».

Ainsi, la notion de touriste est définie en fonction du motif et de la durée du déplacement. C'est d'ailleurs ce dernier critère qui permet de distinguer le touriste de l'excursionniste ou du vacancier.

Durée	Dénomination
moins de 24 heures	excursionniste
plus de 24 heures et moins de 4 mois	touriste
au moins 4 jours et au plus 4 mois	vacancier

Tableau 1.1

1. La notion de filière touristique

1.1. Les composantes d'un séjour

D'une façon générale, ce qu'on appelle séjour touristique constitue la combinaison de quatre paramètres qu'il convient d'analyser plus précisément.

- *Le transport.* Etre considéré comme touriste implique un acte de déplacement, lequel suppose un choix entre l'ensemble des modalités existantes : voiture individuelle, train, autocar, bateau, avion, etc., encore que le degré de substitution entre ces différents moyens varie d'un cas à l'autre².

- *L'hébergement.* Sur place, le touriste se sera assuré d'un hébergement et aura donc opté pour l'une des possibilités suivantes : hôtel, location, propriété d'un comité d'entreprise, résidence secondaire, résidence principale ou secondaire de parents ou amis, tente ou caravane, etc.

- *La restauration.* Pour satisfaire ses besoins alimentaires, le touriste pourra soit assurer lui-même la préparation de ses repas, soit recourir aux services d'un restaurant, soit se faire inviter.

- *L'animation.* Parvenu sur le lieu de vacances, logé et nourri, le touriste occupera alors son temps de façon à ce que son séjour lui procure toute satisfaction. A cette fin, il s'informerait de l'ensemble des possibilités qu'offrent le site et son proche environnement : animations culturelle (musée, festival, etc.), sportive (tennis, golf, etc.), ludique (casino, discothèque, etc.), paramédicale (centre de remise en forme, thalassothérapie, etc.), historique (monuments, etc.), récréative (de type Disneyland), commerciale, etc.

Ces différentes formes d'animation, qui seront analysées ultérieurement, constituent un facteur de satisfaction non négligeable pour le vacancier car le temps à priori disponible (déduction faite des temps de sommeil, de toilette et de repas) s'élève généralement à plus de 10 heures dans une journée. Et l'on ne peut exclure que, satisfait de la nourriture et parfaitement logé, le touriste (et notamment ses enfants) ne s'ennuie quelque peu sur place et ne désire repartir au plus tôt. Il n'en reste pas moins vrai que certains vacanciers se satisferont parfaitement d'un livre et d'une plage ensoleillée ; peut-être se hasarderont-ils à visiter quelques paysages environnants sans éprouver le besoin d'une véritable animation, encore qu'en cas de mauvais temps, ils apprécieront également que des possibilités d'occupations leur soient fournies.

1.2. L'organisation d'un séjour

Deux possibilités s'offrent au candidat aux vacances.

- Mû par un sentiment profond d'indépendance ou par un souci d'économie, le touriste organisera lui-même ses vacances. Réfractaire à l'idée même d'appartenir à un groupe, une part non négligeable de la population s'informerait au préalable auprès des différents offices de tourisme. Dans un certain nombre de cas, on peut douter qu'une telle formule permette d'apprécier pleinement une destination et coûte véritablement moins cher. (En effet, de façon générale, l'organisateur de voyages a analysé l'ensemble des attractions que peut proposer un site avant de fixer le contenu du circuit et obtenu de l'ensemble des prestataires des prix attractifs en usant de son pouvoir de négociation.)

Dans ce premier cas de figure, la consultation d'un ou de plusieurs guides constitue, pour le voyageur, la meilleure solution. Il en existe un grand nombre : guides Baedeker, guides bleus d'Hachette (par pays, par ville, par région de France...), guides Visa d'Hachette, Carnets du voyageur (Gallimard), l'Europe des villes rêvées (Ed. Autrement), Guide Arthaud du voyage d'art... Chacun dispose de sa clientèle spécifique ; mais l'un d'entre eux, en raison de son originalité, a plus particulièrement attiré notre attention : le Guide du Routard (15 ans d'existence, trente-deux titres, près d'un million d'exemplaires par an), dont nous avons interrogé le fondateur, Philippe Gloaguen (voir encadré ci-contre).

Interview

Philippe Gloaguen - *Fondateur du Guide du Routard*

Comment vous est venue l'idée de ce guide ?

Etant de la génération 1968, je me suis rendu, comme de nombreux jeunes, à Katmandou. J'ai alors tenu un carnet de route, parce qu'il n'y avait aucun guide français. Le 1^{er} guide bleu consacré à l'Inde date de 1975 ! On ne pouvait consulter que des guides anglais ou américains. Plus tard, Jean-François Bizot, rédacteur en chef d'*Actuel*, m'a proposé d'écrire une série d'articles sur mes voyages et m'a conseillé d'en faire un guide. A l'époque, aux Etats-Unis, existaient des *budgets guides*, les fameux *Europe on 5 dollars a day*.

Avez-vous rencontré de nombreuses difficultés pour être édité ?

Le Guide de Routard a été refusé par 19 éditeurs. En avril 1973, Gédalge, éditeur libraire, rue des Saints-Pères à Paris, s'intéresse à mon guide et commence sa diffusion. Hélas, Gédalge meurt écrasé par un autobus et sa maison fait faillite. Finalement, en 1975, le Guide du Routard est publié par Hachette, même si sa conception demeure sensiblement éloignée de celle des guides bleus. 52 000 exemplaires vendus dans l'année, deux fois plus que prévu !

Comment caractériser l'esprit « Guide du Routard » ?

Nos guides plaisent aux nouveaux jeunes et aux anciens jeunes qui le ressentent, à ceux qui aiment voyager autrement et apprécient les bonnes adresses. Nous cherchons à nous démarquer systématiquement des autres guides en insistant sur les détails de la vie quotidienne, les curiosités locales. Les gens du cru sont interviewés, en insistant sur les anecdotes. Par exemple, dans le *Routard Paris*, notre plus grosse vente, nous avons retrouvé un vieux monsieur qui était alors dans une banque du XIV^e arrondissement. Il savait qu'un casse avait eu lieu en 1903. L'un des « voyous » n'était autre que Lénine qui cherchait à financer sa révolution.

Vous recevez, on l'imagine, un courrier abondant. Vous permet-il véritablement d'améliorer le contenu de vos guides ?

Oui, effectivement. Ainsi, le *Routard Grèce* signale un superbe camping dans les Météores. Toutefois, des dizaines de lettres de lecteurs se plaignent du manque d'entretien des sanitaires ; la nouvelle édition du Routard signale cette faiblesse. Le propriétaire du camping lit le passage et s'en émeut. Il ordonne sur le champ la construction d'un nouveau bloc sanitaire et nous expédie une série de photos... et une cassette vidéo.

Mais, par son contenu même, le guide exerce, sur les prestataires cités, une influence qu'on n'imagine pas nécessairement. Prenons l'exemple d'un château écossais transformé en auberge de jeunesse ayant la faveur du Routard. Le guide précise que l'accueil est assuré par le propriétaire, habillé d'un kilt. Pierre Josse, mon collaborateur, frappe à sa porte. Un monsieur en kilt ouvre. « Ravi de constater que ce guide dit vrai », lance Pierre en

guise de bonjour. « Je ne portais jamais de kilt » répond l'Écossais. « Un jour, exceptionnellement, je l'ai mis pour une fête. C'est le jour où l'un de vos reporters est passé. Ensuite, tous les clients exigeaient que je corresponde à ce qu'ils avaient lu dans le guide. Alors, j'ai décidé de porter le kilt au quotidien. »

Quelles sont les caractéristiques de la clientèle lisant vos guides ?

D'un lectorat assez jeune, la collection est passée désormais à un public beaucoup plus large : 39 % ont moins de 25 ans (étudiants et jeunes cadres), mais 44 % sont âgés de 25 à 40 ans. Première clientèle en nombre : les enseignants et les cadres moyens. Seconde : les professions libérales et les cadres supérieurs.

Comment le Guide du Routard est-il organisé ?

Précisons tout d'abord que contrairement aux autres guides, les Routards sont renouvelés tous les ans. Quand le guide bleu parle du Parthénon, il y a peu de chance que le texte soit caduc l'année suivante, mais le petit bistrot de Plaka à Athènes, spécialisé dans la moussaka, c'est une autre paire de manches. C'est pourquoi six de mes collaborateurs voyagent continuellement. Nous avons maintenant dépassé le stade artisanal : un rédacteur en chef, six rédacteurs, une trentaine de pigistes et un vaste réseau de correspondants bénévoles dans le monde (près de 200 à 300), dont un tiers sont directeurs d'agences de voyages.

Avez-vous en projet de nouvelles publications ?

Les pays de l'Est, bien sûr. Et puis, une « bibliothèque du Routard ». Les dix meilleurs livres sur la Turquie, la Grèce, l'Inde..., les dix meilleurs romans policiers de voyage, les meilleures BD de voyage...

Comment les professionnels du tourisme perçoivent-ils votre guide ?

Compagnies aériennes et agents de voyages ont saisi l'intérêt d'une telle publication. Pour s'en convaincre, il suffit de considérer le nombre de pages de publicité dans le guide. De même, Air Havas vient de parrainer le nouveau Jeu du Routard offert à tous les chefs d'agence Havas.

- Conscient des difficultés généralement rencontrées dans l'élaboration d'un séjour, le vacancier peut décider de s'adresser à un TO (tour-opérateur ou *tour operator* ou voyageur) ; tel est le cas, en général, pour une destination étrangère, dans une moindre mesure lorsqu'on demeure sur le territoire national. Le TO, qui bien souvent ne possède ni compagnie aérienne, ni hôtel, ni restaurant, ni animateur, recourt aux services de ces différents prestataires pour élaborer un produit touristique, séjour ou circuit ; il peut être défini comme un « assembleur de prestations ». Deux cas extrêmes peuvent être distingués :

– soit le TO propose un produit complet intégrant les quatre composantes décrites en 1.1. Le vacancier fait alors totale confiance au TO, encore qu'il puisse toujours disposer d'une certaine marge de manœuvre, fort variable selon les cas. Ainsi en va-t-il du Club Méditerranée (formule classique de villages vacances), de Jet Tours (circuits de 15 jours aux Etats-Unis), d'Explorator (traversée du Ténére), etc. La vie en groupe occupe alors généralement une part significative des journées notamment lorsque le séjour comporte de nombreux déplacements ;

– soit le TO se limite à proposer un aller-retour aérien³ et 2 à 3 nuitées d'hôtel⁴. Nouvelles Frontières⁵ qui a longtemps présenté à ses clients des séjours « dépouillés » propose maintenant dans son catalogue des produits à plus forte valeur ajoutée.

Entre ces deux hypothèses, « formule complète » ou « produit dépouillé », le touriste se voit offrir toute une gamme de possibilités qui lui laisseront une liberté de manœuvre plus ou moins grande.

1.3. La vente de séjours

Généralement, le TO ne vend pas les produits qu'il a élaborés. Ses circuits sont commercialisés par des agences de voyages qui distribuent les brochures de nombreux TO, exercent une fonction de conseil et, en cas de vente, perçoivent une commission qui correspond à un certain pourcentage du prix du séjour. Certains TO, insatisfaits du travail des agences choisissent de vendre eux-mêmes leurs produits à travers leurs propres réseaux (exemple de Nouvelles Frontières), ou adoptent la formule de la VPC (vente par correspondance), ou encore ont recours aux grandes surfaces. Autant de points qui seront analysés ultérieurement.

1.4. Les différents opérateurs concernés

La complexité du secteur touristique relève de l'extrême diversité des acteurs dont il suppose l'intervention et une relative coordination.

1.4.1. Les collectivités locales et institutions diverses

Pour qu'une politique du tourisme soit menée efficacement – qu'il s'agisse d'une station thermale ou balnéaire, de sports d'hiver ou encore d'un site moins réputé –, elle doit être initiée et soutenue par les élus locaux de la municipalité, relayés ensuite par l'office de tourisme.

Les orientations retenues recevront le cas échéant l'appui du CDT (comité départemental du tourisme), du CRT (comité régional du tourisme) ou de Loisirs Accueil. Certains projets peuvent intéresser l'administration centrale (la DIT – Direction des industries touristiques du ministère du Tourisme) ou d'autres ministères plus ou moins directement concernés (Equipement, Agriculture, Finances, Culture, etc.). On imagine que la coordination des efforts de toutes ces institutions pose quelques problèmes – d'autant que les arrière-pensées politiques conditionnent l'attitude de nombre d'élus et notables locaux. Supposons que différentes orientations cohérentes entre elles aient été définies ; il convient ensuite de les présenter, de les faire accepter aux professionnels concernés et de coordonner leurs initiatives. Objectif d'autant plus ambitieux que les opérateurs touristiques relèvent d'horizons fort divers.

1.4.2. Les transporteurs

Cette question renvoie tant à la qualité d'accès du site qu'aux possibilités de déplacement sur place. Sont ainsi concernés les compagnies aériennes intérieures et internationales, la SNCF, les compagnies maritimes, les croisiéristes, les sociétés de location de voitures, les autocaristes (lignes régulières, navettes, voyages et excursions), les taxis.

1.4.3. Les métiers de l'hébergement

Les hôtels (indépendants, chaînes volontaires⁶, chaînes intégrées), les agences immobilières, les agences de location, les campings, etc., permettent de répondre aux besoins spécifiques des touristes.

1.4.4. Les commerces classiques

Pour qu'une station connaisse sa pleine activité, l'ensemble des commerces doit être ouvert : restaurants, cafés, agences de voyages, alimentation, habillement, presse, salon de coiffure, boutiques de souvenirs, bijouterie, parfumerie, etc.

1.4.5. Les différents équipements

Ces établissements recouvrent une très grande variété de prestations : équipements culturels (musée, bibliothèque, opéra, etc.), équipements sportifs (piscine, patinoire, golf, tennis, squash, etc.), équipements ludiques (casino, boîtes de nuit, champs de courses, etc.), équipements médicaux et paramédicaux (thalassothérapie, remise en forme, etc.), équipements spécifiques (palais des congrès, hall des expositions, etc.).

1.4.6. Les propriétaires et gestionnaires de sites

La préservation des monuments historiques (cathédrales, abbayes, châteaux, etc.), la protection du milieu naturel (faune, flore, etc.), s'inscrivent nécessairement dans le cadre d'une politique touristique.

1.4.7. Les initiateurs d'événements

Fréquemment, les villes à ambition touristique s'efforcent de créer des événements qui retiennent l'attention des médias, mobilisent les efforts de la population et attirent une foule de simples curieux et de spécialistes. Les festivals s'inscrivent dans le cadre de cette logique ; parmi les plus connus, on peut citer ceux de Cannes, Bourges, Avignon, Antibes, Montreux, Le Puy-du-Fou, Lude, Avoriaz, Deauville, etc.

Eu égard aux intérêts spécifiques guidant chacun des opérateurs précités, on conçoit que la cohésion de toutes les actions entreprises ne soit pas aisée à obtenir.

2. Les distinctions préalables

2.1. Tourisme social et tourisme classique

Si le tourisme social n'est plus guère évoqué aujourd'hui par les responsables, il a pourtant largement conditionné l'évolution de tout le secteur touristique et

son analyse constitue une nécessité sur le plan historique au-delà même de sa spécificité. Lorsque fut adopté en 1936 le principe des congés payés⁷ sous l'impulsion de Léo Lagrange, sous-secrétaire d'Etat aux Sports et aux Loisirs, nombre de personnalités se sont efforcées, au fil des années, de créer des structures d'accueil permettant aux classes les moins favorisées de profiter pleinement de cette opportunité. Tel est le contexte historique dans lequel se sont développées les associations de tourisme social.

2.1.1. Historique du tourisme social

Différents mouvements, souvent dominés par un fort courant de militantisme, ont participé au développement du tourisme social : les tenants de l'enseignement laïc (le Comité d'accueil des écoles publiques, la LFEEP – Ligue française de l'enseignement et de l'éducation permanente), les représentants du monde ouvrier (Tourisme et Travail⁸ traditionnellement marqué par ses liens avec la CGT, la Fédération Léo Lagrange créée en 1950 sous l'impulsion des Jeunesses socialistes), la tendance confessionnelle (l'Occaj – Organisation centrale des camps et activités de jeunesse – constituée en 1944 à l'initiative de la CFTC⁹, Renouveau¹⁰), etc.

L'idée même du tourisme social est en fait antérieure à 1936 et concernait essentiellement les enfants. En effet, dès 1881, un pasteur vivant en France fondait les premières colonies de vacances ; à la veille de la première guerre mondiale, 100 000 enfants partaient alors chaque année en vacances¹¹. Cette formule a ainsi permis, dans une conception « hygiéniste », à nombre de jeunes¹² issus de milieux urbains défavorisés, de se rendre à la campagne pour « pouvoir se régénérer et revenir affronter l'école et la ville dans des conditions plus satisfaisantes¹³ ».

Comment caractériser plus précisément le tourisme social ?

- Tout d'abord pour permettre aux plus défavorisés d'accéder aux vacances, les associations créées à cette fin¹⁴ ont proposé des prestations¹⁵ à prix modéré grâce au bénévolat, à l'absence de profit et à l'importance des subventions. Les aides fournies aux candidats aux vacances relevaient (et relèvent encore) de multiples institutions : comités d'entreprise, caisses d'allocations familiales, caisses de retraites, municipalités, chèques vacances¹⁶. Par ailleurs, le prix acquitté par chaque famille prenait précisément en compte le niveau de revenu et le nombre d'enfants.

- La conception même des vacances diffère fondamentalement des approches généralement admises. Ne peut-on pas lire dans l'article 4 de la charte de 1972 du BITS (Bureau international du tourisme social) : « Le tourisme ne saurait se concevoir comme une antidote du travail, une évasion permise, justificative d'une servitude consentie. La liberté d'accès au tourisme ne peut dédouaner la société industrielle de ses tendances à l'aliénation de l'individu¹⁷. » L'animation à caractère socio-culturel « n'est pas séparée des préoccupations du travail contrairement aux clubs commerciaux qui proposent une animation de détente et de repos fondée sur la rupture avec le temps et l'espace du travail¹⁸ ». Ainsi, alors que le tourisme classique s'efforce de faire oublier au vacancier son stress et ses préoccupations habituelles afin qu'il puisse ultérieurement assumer plus efficacement ses prérogatives et responsabilités professionnelles, les associations de tourisme social s'inscrivaient fréquemment dans une perspective de lutte des

classes et considéraient presque les vacances comme un danger si elles devaient contribuer, dans leur conception, à amoindrir l'agressivité des mouvements revendicatifs en rendant le système capitaliste plus acceptable.

Nul doute qu'une telle approche s'inscrit dans la pure ligne de la pensée de F. Lafargue, gendre de Karl Marx et auteur du *Droit à la paresse* au sous-titre des plus provocateurs : *Réfutation du droit au travail*. D'un style alerte, incisif et brillant, F. Lafargue y démontre que, par opposition aux sociétés primitives, les économies capitalistes ont généré un développement spectaculaire de la durée du travail ; et l'auteur de multiplier les citations allant dans le sens de sa démonstration, tel Napoléon écrivant d'Osterode en 1807 : « Plus mes peuples travailleront, moins il y aura de vices. »

- Dans cette perspective, l'importance accordée à la vie communautaire¹⁹, l'implication de chacun dans le cadre collectif, « l'esprit de camaraderie » constituent les traits les plus typiques du tourisme associatif²⁰. Ainsi, s'agissant des maisons familiales, les vacanciers participent aussi bien aux tâches ménagères « qu'à l'animation, à la gestion et aux diverses activités²¹ ». On mesure le fossé qui sépare les deux courants du tourisme (social et classique) : « Les clubs commerciaux réduisent le vacancier à l'état d'enfant pour le plus grand profit des organisateurs ; les centres du tourisme social laissent trop souvent libre cours à un puritanisme qui enferme l'individu dans ses trop sérieux rôles d'adulte²². »

2.1.2. Perspectives du tourisme social

Qu'en est-il actuellement du tourisme social ?

A cette question, J.-L. Rollet, secrétaire général de la Ligue de l'enseignement, répond : « Je crois qu'il y a beaucoup de responsables qui ne savent plus ce que c'est parce que je me demande moi-même s'il y a une politique²³. » Il est déjà symptomatique de constater que le terme de tourisme social n'est plus usité. On n'ose guère lui substituer l'appellation de tourisme populaire car les bénéficiaires n'adhéreraient peut-être pas à une notion de caractère plutôt dévalorisant. Tout au plus évoque-t-on l'existence d'un tourisme familial, encore que certains y discernent une nuance péjorative eu égard à la distinction généralement faite entre stations prestigieuses et stations familiales, qu'elles soient implantées en montagne ou en bord de mer.

Comment expliquer une telle évolution ?

- Tout d'abord, l'esprit du tourisme social, plus ou moins empreint d'une dialectique axée sur la lutte des classes et critique à l'endroit de l'économie libérale, a souvent été conditionné par un discours militant. A l'évidence dans le contexte actuel, l'argument a beaucoup perdu de son attrait.

- Par ailleurs, le tourisme social renvoie traditionnellement à une clientèle défavorisée²⁴ qui, de plus en plus au fil des années, aspire à travers ses vacances à une recherche de statut social ; par là-même, elle rejette les produits trop sommaires. Aussi les tenants du tourisme social, se sentant obligés de s'adapter au contexte dominant, ont-ils complexifié leurs prestations (on constate notamment une surenchère d'activités) et augmenté leurs prix ; s'éloignant ainsi quelque peu de leur mission initiale et de leur créneau traditionnel.

• En outre, le tourisme social, dans sa conception originelle, sous-tend une pratique à dominante collective et communautaire. Or, le développement actuel d'un certain individualisme contraint le tourisme social à réviser cette approche. Il y a 15 ans, on concevait une participation de tous à chacune des tâches ; une cuisine collective pouvait être utilisée par quatre ménages. On peut craindre qu'une telle organisation ne réponde plus guère aux souhaits du plus grand nombre. Le souci d'indépendance, la recherche (quelque peu hypothétique) d'une pratique propre à chacun, la quête d'un certain luxe remettent directement en cause la dimension « collectif-conviviale » prônée par le tourisme social.

La survivance des piliers du tourisme social devenait donc problématique²⁵. Le bénévolat, qui constituait la base de cette approche, a été remis en cause au profit d'un plus grand professionnalisme induit par la complexité croissante des prestations. L'ampleur des subventions contribuant au financement de ces séjours a été plutôt révisée à la baisse : « Paradoxe, depuis 1981 et la glorieuse époque du Temps Libre, les aides accordées par l'Etat, les caisses d'allocations familiales et les collectivités territoriales au tourisme associatif sont en diminution²⁶. » La nécessité de modernisation du parc hôtelier a obligé à une certaine augmentation des prix des prestations²⁷.

Et l'observateur ne peut manquer de citer quelques expériences plus ou moins malheureuses, signes du déclin du tourisme social : Tourisme et Travail, la Fédération Léo Lagrange et l'OCCAJ²⁸ ont disparu ou se sont transformées en sociétés anonymes ; de plus VVF²⁹, leader incontesté du tourisme social (créé il y a 31 ans avec le soutien de M. Bloch Lainé alors directeur général de la Caisse des dépôts et consignations et maintenant présidé par l'ancien syndicaliste Edmond Maire), ne devrait sa survie « qu'à l'appui inconditionnel de la Caisse des dépôts et consignations qui lui aurait permis une gestion point trop rigoureuse³⁰ ».

Quel constat formuler à l'endroit du tourisme social ? Chacun se doit de reconnaître que de 1930 à la fin des années 70, les bénévoles et militants du tourisme social ont efficacement contribué à la démocratisation des vacances de façon financièrement désintéressée³¹. La vigueur verbale qui leur fut quelquefois reprochée n'était-elle pas l'expression de leur conviction, de leur passion et de leur militantisme ! Par ailleurs, le tourisme social a été initiateur de convivialité et de créativité en matière d'animation à une époque où cette dernière n'était guère développée dans le cadre du tourisme classique qui a finalement repris la formule en la modifiant quelque peu.

Ces points précisés, quelles perspectives offre le tourisme social³² ?

Constatant la sophistication des produits touristiques élaborés par les TO classiques, les tenants du tourisme social ont également complexifié leurs produits pour éviter que, dissociés de l'évolution, ils ne soient accusés de « constituer des ghettos pour pauvres », de « renvoyer à un certain misérabilisme »³³. Ils ont également craint de voir leur clientèle traditionnelle, devenant progressivement plus aisée, les quitter au profit de TO plus classiques.

Dans quelle mesure cette menace constituait-elle un véritable danger ? Même si ces vacanciers quittent progressivement le domaine de l'associatif, ils n'en garderont pas moins un souvenir impérissable car il leur a souvent fourni leurs premières vacances. Ne rentre-t-il pas dans la vocation de l'associatif de favoriser la démocratisation des vacances et d'être l'instrument indispensable permettant

aux classes les moins aisées d'accéder peut-être ensuite à des formes plus sophistiquées ? Dans ces conditions, le manque de fidélité de la clientèle ne constitue en aucune manière un échec ; bien au contraire. Compte tenu de l'importance numérique des nouveaux pauvres (en termes de « solvabilité vacances »), le marché du tourisme social reste immense même si, au fil de l'enrichissement progressif des ménages, s'opère un renouvellement de sa clientèle.

A priori, deux orientations stratégiques s'offraient aux tenants du tourisme social.

- Soit ils restaient fidèles à leur conception dans ses grandes lignes et continuaient à proposer des prestations relativement simples et conviviales visant un public défavorisé. Telle ne fut pas l'option choisie généralement ; aussi certaines catégories défavorisées ne partent-elles pas en vacances par manque de prestations adaptées à leurs moyens de paiement. La France ne compte-t-elle pas actuellement plus de 500 000 personnes percevant le RMI ! L'apparition de nombreux « nouveaux pauvres » rendait à priori fort logique la persistance d'un courant significatif du tourisme social.

- Soit ils s'adaptaient aux grandes évolutions du tourisme. Tel fut le choix retenu généralement, mais il n'est pas certain que toutes les associations disposent de l'expérience et du savoir-faire nécessaire (marketing, finances, contrôle de gestion, commercialisation) pour faire face aux pressions de la concurrence³⁴.

A trop vouloir suivre la tendance, le tourisme social n'a-t-il pas quelque part perdu son âme et vraisemblablement une part non négligeable de sa clientèle traditionnelle, sans pour autant être convaincu de sa capacité à faire face aux prestataires classiques ? On constate d'ailleurs que progressivement, le tourisme social traditionnel s'oriente juridiquement vers le tourisme classique commercial. Dans ces conditions, de quelle spécificité le tourisme social peut-il se prévaloir ? Interrogé sur ce point, M. Guignand, fondateur de VVF, déclarait : « J'emploie de moins en moins le mot social. Il fait misérabiliste, amateur, dépassé. Je préfère tourisme familial et aussi tourisme sans but lucratif³⁵. »

La position finalement retenue n'a pas recueilli l'unanimité au sein du conseil d'administration de VVF : « Il y a ceux qui disent : le tourisme social n'a pas à être minable et il faut qu'il mette le confort à la portée des moins avantagés. Mais cela se paie. Il y en a d'autres qui dénoncent la course aux exigences et qui préfèrent maintenir des tarifs bas. Ces derniers étaient jusqu'à présent majoritaires³⁶. »

Le lecteur trouvera dans le tableau 1.2 les caractéristiques des principales associations de tourisme social.

2.2. Tourisme associatif et tourisme commercial

2.2.1. Les différents courants du tourisme associatif

Le tourisme social fait partie intégrante du tourisme associatif³⁷. Il en constitue même la composante principale, mais l'associatif ne se limite pas à ce seul domaine.

- *Les militants du tourisme social.* Les développements précédents ont permis d'expliquer sa logique et d'évoquer les différentes entités relevant de cette approche : VVF, OCCAJ, Léo Lagrange, Auberges de jeunesse, Tourisme et Travail,

Tableau 1.2. Les 13 plus grandes associations de tourisme familial (chiffres 1988-89)

Association ou fédération	C.A.	Nombre de journées- vacances (voyages compris)	Salariés		Observations
			Permanents	Saisonniers	
VVF Village vacances familles	750 MF	5 millions	950	2 650	
Vacances pour tous (Ligue)	330 MF	1,1 million	500	650	
UNMLV Union nationale mutualiste loisirs vacances	320 MF	2,2 millions	500	800	
LVT Loisirs vacances tourisme	300 MF	1,7 million	700*		* équivalent plein temps
CAP France	160 MF	1,5 million	NC	NC	
Renouveau	155 MF	1 million	130	*	* 1 110 contrats à durée déterminée
VLF Vacances loisirs familles	NC	1 million	NC	NC	Fédération gestion décentralisée
Vacances bleues	125 MF	580 000	360*		* équivalent plein temps
ATC Association touristique des cheminots	97 MF	320 000	62	33	
VAL Vacances Auvergne-Limousin	95 MF	760 000	92	160	
Relais soleil	80 MF	430 000	224*		* équivalent plein temps
Léo Lagrange	85 MF	400 000	NC	NC	
AREPOS Association pour la gestion des réalisations de loisirs du personnel des organismes sociaux	60 MF	580 000	65	355	
Total	2 557 MF	16 570 000			

Source : Gazette officielle du tourisme, juin 1990.

etc. A ces différentes organisations, il convient d'adjoindre les comités d'entreprises visant à des objectifs relativement communs qui disposent dans certains cas de moyens importants ; ainsi en va-t-il de la CCAS, comité d'entreprise de l'EDF.

- *La mouvance étudiante.* Bien souvent, les jeunes disposent de moyens financiers médiocres mais il n'en éprouvent pas moins le désir de voyager. A cette fin ont été créées nombre d'associations.

C'est d'ailleurs sur cette base qu'a été créé le Club Méditerranée à l'initiative de G. Blitz, à la suite d'un article de M. Hansenne, paru en 1950 dans le journal *L'Equipe*. Ce projet devait permettre, moyennant une contribution aux frais, de faire voyager des jeunes sur les bords de la Méditerranée. Pour se procurer le matériel nécessaire (tentes, etc.), G. Blitz décide d'acquérir des surplus de l'armée américaine et à cette fin, il demande au ministère de la Production industrielle la liste des entreprises habilitées à la vente. A cette occasion, G. Blitz fait la connaissance de G. Trigano qui dirigeait depuis 1947, avec ses frères, l'entreprise familiale spécialisée dans le matériel de camping. L'histoire ultérieure du Club Méditerranée est trop connue pour être rappelée. Néanmoins, même si les clientèles visées par le Club à ses débuts présentaient des caractéristiques sociales fort différentes de celles ciblées aujourd'hui, le Club est né dans le contexte associatif et lui a donné ses lettres de noblesse.

De même, le TO Nouvelles Frontières a été créé sur une base associative dans la mouvance soixante-huitarde et a changé de statut en 1974. D'une façon générale, nombre de TO ont été constitués en 1968. Aujourd'hui, quelle école de commerce ou université ne dispose pas en son sein d'une association à vocation touristique ?

D'autres structures ont été mises en place pour recevoir à des fins linguistiques des jeunes étrangers dans notre pays (notamment à Paris) ; tel est le cas des FIAP (foyers internationaux d'accueil de Paris), régis par un statut associatif.

- *Les congrégations religieuses.* Le clergé dispose dans notre pays d'un parc immobilier non négligeable. Ainsi, à Paris, il possède 331 immeubles, soit 180 000 m² bâtis³⁸. Cette accumulation s'explique par l'histoire spécifique de chaque ordre qui reçoit régulièrement des donations. Il leur faut à la fois gérer ce patrimoine et l'entretenir. En raison de la qualité de l'environnement et de la beauté de leur architecture, un certain nombre de ces sites constitue des hauts lieux touristiques. Pour des raisons déontologiques fort compréhensibles, ces propriétés et domaines, qui proposent des séjours touristiques à des prix souvent fort attractifs, sont gérés sur des bases associatives. Généralement, la gestion de ces établissements pose deux problèmes majeurs : d'une part, ils nécessitent souvent d'importants travaux pour les rendre conformes aux normes admises ; d'autre part, les personnes en charge ne disposent pas, le plus souvent, des connaissances comptables, financières et commerciales pour en assurer de façon satisfaisante l'exploitation.

- *Le militantisme politique.* Certaines associations ont cherché à faire connaître des pays qui suscitaient une grande curiosité. Ainsi, à l'époque du marxisme et de la Révolution culturelle, les Amitiés franco-chinoises, qui pourraient être définies comme un TO spécialisé, organisé sur une base associative, proposaient des circuits en Chine, avec visites de communes populaires, exposés des responsables de ces entités, présentations didactiques sur la spécificité de

la planification à la chinoise. Nul doute que dans ce cas, le pur agrément ou le dépaysement ne constituait pas la motivation majeure de la plupart des participants, encore que certains s'y rendaient par pure curiosité. Ces voyages visaient à la compréhension politique d'un pays, tant sur un plan théorique qu'au quotidien.

- *Le courant tiers-mondiste.* L'association Le Point Mulhouse et sa filiale aérienne Point Air s'inscrivaient dans cette logique. Selon Point Air, les compagnies aériennes dominantes, en appliquant des tarifs prohibitifs vers les pays du Tiers-Monde, pénalisaient ces nations sur le plan touristique. Aussi Point Air, qui desservait jusqu'en 1987 Bangui et Ouagadougou (seules destinations ayant échappé au monopole d'UTA), proposait sur ces lignes des prix fort avantageux afin de désenclaver ces destinations.

Fonctionnant sur une base de bénévolat, marqué par la personnalité de son principal dirigeant, M. Freund, qui développait une philosophie tiers-mondiste, Point Air devait à terme être « burkinisée³⁹ » aux deux tiers ; M. Freund souhaitait même reverser ses éventuels surplus financiers au Tiers-Monde sous forme d'aides alimentaires. En fait, suite à certains manquements aux règles de sécurité, Point Air s'est vu suspendu de vol et n'a finalement pas survécu à ses différents problèmes. Il fut à cette occasion souligné qu'une compagnie aérienne, fondée sur une base associative et recourant largement au bénévolat, n'offrait pas le même niveau de sécurité qu'une compagnie classique. Et M. Tenenbaum, alors directeur général de la DGAC (Direction générale de l'aviation civile), de préciser : « Par cette suspension provisoire, nous demandons une refonte des hommes, des procédures et des structures. » Un tel propos ne remettait-il pas en cause directement l'existence de structures associatives en matière aérienne ?

Cette affaire soulève à l'évidence deux questions :

- la formule associative est-elle adaptée à une activité touristique qui requiert des connaissances techniques et une grande rigueur ?
- l'hypothèse de bénévolat peut-elle être retenue quand une société se développe et atteint un certain chiffre d'affaires ?

En fait, le cadre associatif ne fournit des gages de viabilité et de crédibilité que s'il se dote de structures et de compétences semblables à celles des entreprises classiques. Que reste-t-il alors de sa spécificité ?

- *Le mouvement sportif.* Le sport reste à l'origine de la création de nombreuses associations ; l'actualité montre à l'évidence que le maintien de ce statut pose quelques problèmes de gestion lorsque l'entité concernée atteint une certaine taille. Certaines associations à vocation touristique ont introduit progressivement la composante sportive dans le cadre de leurs séjours. D'autres ont été constituées essentiellement par référence à ce concept ; tel est le cas du Centre nautique des Glénans créé en 1957 ou de l'UCPA (Union nationale des centres sportifs de plein air), résultant de la fusion de deux organismes en 1966.

Certaines initiatives individuelles sont difficiles à classer ; nous donnerons trois exemples.

Ainsi, le Touring Club de France (TCF) qui constitue l'une des plus anciennes associations de tourisme (encore que ce terme ne peut être appliqué qu'après le 1^{er} juillet 1901) fut placé dès 1895 sous la haute protection du président de la République⁴⁰. N'a-t-il pas fait découvrir à ses vélocipédistes la corniche de

l'Esterel et développé plus tard auprès des automobilistes la formule du touring secours qui connut un vif succès ? Au fil des années, l'association connut une progression spectaculaire du nombre de ses adhérents : 200 000 en 1945, 500 000 en 1953, 600 000 en 1970. Mais à partir de 1973, la situation se dégrade et en 1980, l'association ne compte plus que 285 000 membres. En dépit de leurs promesses, Havas et Peugeot ne viendront pas au secours du TCF qui finalement disparaîtra.

Une autre association de création récente, *Hors Limites*⁴¹, fournit une prestation originale. Elle s'adresse à une clientèle d'entreprises et propose, dans le cadre d'un stage, de placer les cadres dans des situations extrêmes à dominante sportive. Cette formule ne vise en aucune manière à fournir les techniques de base de chaque sport qui constitue simplement un support, mais à permettre de développer, face à l'adversité, les qualités des personnes concernées sur les plans individuel et collectif. Nombre de grands groupes : Hewlett Packard, Pernod, Générale Sucrière, etc., semblent apprécier de telles prestations.

Quant à l'association *Arts et Vie*, elle fournit des circuits de qualité à dominante culturelle et s'adresse essentiellement aux enseignants du secteur public.

Chaque courant connaît sa spécificité propre ; les développements ci-après ne s'appliquent pas uniformément à chacun et privilégient sans nul doute le tourisme social.

2.2.2. Forces et faiblesses du secteur associatif⁴²

Le secteur associatif dispose d'un certain nombre d'atouts qu'on ne doit pas sous-estimer.

- L'associatif s'est toujours distingué par la qualité de son animation, par sa capacité de convivialité (exemple des auberges de jeunesse), d'une façon générale par une forme d'affinité liant l'ensemble de ses membres, justifiant dans un grand nombre de cas la création même de l'association. Dans cette perspective, on se reportera à l'interview de D. Billy, directeur d'une auberge de jeunesse (encadré ci-contre).

- Le secteur associatif bénéficie d'avantages fiscaux à un double niveau. En premier lieu, il ne se trouve pas assujéti à la TVA, ce qui constitue un avantage considérable. En effet, le client raisonne habituellement par rapport à un budget vacances global et ne se préoccupe guère de la ventilation des prix (prélèvement fiscal et sommes revenant aux prestataires). Dans ces conditions, si le prix du séjour est fixé, généralement, plus par rapport à la solvabilité du client que par rapport aux coûts constatés, un prestataire non soumis à la TVA peut, à prix égal, réaliser un profit supérieur (qui, dans le cas de l'association, sera réinvesti). Si cette dernière aligne ses tarifs sur ses coûts, cette exemption de TVA lui permet donc de proposer des prestations moins chères qu'une entreprise qui s'y trouve soumise, et donc de s'adresser à un public plus vaste. En second lieu, l'association n'est pas assujéti à l'impôt sur les sociétés ; ses profits qui ne peuvent pas être distribués à des actionnaires, sont donc réinvestis intégralement⁴³.

- Le statut même d'association constitue un argument de vente auprès des comités d'entreprises qui considéreront que l'absence (toute théorique) de profits se traduit nécessairement par des prix plus attractifs.

Interview

Dominique Billy – *Directeur de l'auberge de jeunesse d'Anglet –
Responsable régional Aquitaine des auberges de jeunesse*

Dans le cadre de votre établissement, constatez-vous une évolution du profil de clientèle (nationalité, âge, catégorie socio-professionnelle...) ? Si oui, comment l'expliquer ?

Depuis trois ans, nous constatons un changement radical dans le profil de notre clientèle. Nous ne parlerons pas ici de la clientèle originelle de l'auberge, l'ajiste voyageant sac à dos qui, elle, ne change pas, ni en quantité ni en âge, ni en nationalité ; les pourcentages sont identiques depuis une quinzaine d'années.

L'évolution vient surtout de la clientèle française qui se rajeunit de plus en plus. Le travail important réalisé dans la promotion et la commercialisation de nos produits en est une des raisons. En effet, hors saison, nous proposons à des scolaires du primaire ou du secondaire de venir en « classes transplantées ».

Les produits nouveaux, ciblés, tels le skate et le Morey Boogie qui s'adressent plus particulièrement aux moins de 16 ans, nous obligent à accueillir des jeunes gens dès l'âge de 12 ou 13 ans. Ce nouveau comportement des jeunes dans le choix de leurs vacances peut s'expliquer par la sclérose de plus en plus importante des centres de vacances traditionnels. Ces derniers offrent un encadrement, une animation un peu plus adaptés à leur demande mais qui ne correspondent pas du tout à l'aspiration, à la passion, à l'émotion, à l'évasion et au rêve médiatique de ces jeunes. Ce rajeunissement pose d'ailleurs de sérieux problèmes de réorganisation, d'encadrement et de formation de notre personnel.

Certaines de vos activités (skate, corrida, escalade...) présentent quelques dangers. Les compagnies d'assurances acceptent-elles, sans réticence, de couvrir ces risques ?

Les activités que nous proposons ne sont pas plus dangereuses que le parachutisme, le saut en élastique, le ski. Nous n'avons donc aucun problème face à notre compagnie d'assurances. Malgré tout, pour les sports à haut risque, tels que le skate, le surf, la plongée, nous imposons à l'ensemble de nos stagiaires une assurance complémentaire qui est en réalité la licence de la fédération du sport en question ; et suivant la gravité de l'accident, nous faisons intervenir l'un ou l'autre des assureurs.

La convivialité, élément de différenciation traditionnel de l'associatif, constitue-t-elle encore un atout significatif face à la concurrence du secteur commercial ?

Généralement, l'ensemble des établissements de tourisme associatif est conçu de telle manière que la convivialité soit le facteur premier de la vie dans ces établissements. L'animation créée oblige l'ensemble des résidents à échanger, participer, mieux se connaître. Dans beaucoup de

cas, la population, qui n'est pas la « m'as-tu-vu » que l'on rencontre dans le secteur dit commercial, alimente cette convivialité.

Cependant, il est indiscutable que le secteur commercial a analysé depuis quelques années le problème de l'animation, sportive ou culturelle, et on observe le développement de TO ou de prestataires de voyage, offrant à prix égal, dans un confort supérieur à celui existant dans le tourisme associatif, des prestations des plus honnêtes. Le secteur associatif se trouve concurrencé sur son propre terrain.

Il est nécessaire actuellement de ne plus promouvoir nos établissements uniquement à travers la convivialité. Si ce terme fut le cheval de bataille de notre secteur durant des décennies, actuellement ce n'est plus du tout un atout face à la concurrence du secteur commercial, si concurrence il y a. Où se trouve la convivialité dans un établissement de tourisme associatif de plus de 1 000 personnes ? De plus, le secteur commercial a tout fait pour récupérer cette notion. J'en prends pour preuve le Club Méditerranée et différents prestataires qui, issus du secteur associatif, ont établi un transfert sur le secteur privé. Actuellement, la différence ne se situe qu'au niveau de la tarification et des aides que peuvent recevoir certaines personnes pour partir en vacances dans le tourisme associatif.

Dans la mesure où la réglementation spécifique qui vous régit ne vous permet pas d'avoir recours au réseau classique, comment commercialisez-vous vos produits ?

Etant obligés de faire face à la concurrence toujours grandissante, à l'intérieur du secteur associatif, et à la mise sur le marché de produits identiques aux nôtres par l'hôtellerie traditionnelle, nous sommes contraints de promouvoir nos produits dans la limite de la légalité comme n'importe quelle entreprise de tourisme.

Plusieurs types de promotion et de commercialisation sont à relever : l'appartenance à un réseau national ou international, le regroupement au niveau national de plusieurs fédérations ou associations.

Cette stratégie se retrouve également dans des zones géographiques précises où l'on retrouve des regroupements d'associations locales unissant leurs efforts pour la promotion. Par exemple, en Pays Basque, a été créée une association de promotion et de commercialisation qui a mis en place une stratégie commerciale type. Ce travail se fait grâce à l'aide de commerciaux issus de formation BTS tourisme. Cependant, avec de telles pratiques, les associations se retrouvent hors la loi face aux agences de voyages. En effet, l'acte de commercialisation ne peut être réalisé par les commerciaux, mais seulement par les responsables des associations. De nombreux rappels à l'ordre du SNAV ont été envoyés aux associations qui n'étaient pas dans la légalité.

Pour beaucoup d'observateurs, les règles spécifiques à l'associatif constituent actuellement un obstacle au développement de ce secteur. Selon vous, convient-il de modifier la réglementation propre au domaine associatif ou faut-il que les structures concernées se transforment sur le plan juridique et rejoignent le secteur commercial classique ?

La guerre larvée permanente que se livrent les syndicats d'hôteliers et le secteur associatif, quant à la dimension commerciale (ou non) des associations de tourisme, prouve que l'associatif doit modifier très rapidement ses règles du jeu. Il est vrai que les techniques marketing employées par les associations vont à l'encontre des règles les plus élémentaires du domaine associatif. Nous devons rappeler ici qu'il n'est pas autorisé à une association de faire de la publicité tous azimuts, mais seulement auprès de ses adhérents.

Il est nécessaire, si l'on veut que le secteur associatif se développe à la vitesse du tourisme commercial, de changer la réglementation propre au domaine associatif :

- sur le plan juridique, revoir le problème des statuts et plus particulièrement le problème du bénévolat, donc des conseils d'administration ; légaliser également les problèmes liés à la commercialisation ;
- sur le plan fiscal, revoir les problèmes de récupération de la TVA et par ailleurs, permettre, si nécessaire, par des clauses bien précises, l'apport d'argent du privé surtout au niveau de l'équipement.

Le secteur associatif souffre cependant de nombreux handicaps.

- *L'état du parc hôtelier.* Au fil des années, le secteur associatif a développé un certain nombre d'installations dont l'état actuel ne peut que préoccuper leurs principaux responsables. Insuffisamment entretenu, mal adapté aux besoins actuels, ce parc impliquerait, pour être rénové, des moyens financiers dont ne disposent pas ces associations. Un audit global devra être opéré pour établir l'état des lieux. Un excellent article de Y. Raynouard⁴⁴ permet de mieux saisir l'ampleur du problème. L'auteur reprend et commente les résultats d'une étude commandée par l'UNAT (Union nationale des associations de tourisme) et portant sur un échantillon de 25 installations. Un tiers de ces sites est considéré comme sans espoir, irrécupérable, devant donc être démoli à plus ou moins long terme ; et la moitié de ces équipements nécessite une rénovation dans les dix années à venir. Ces chiffres mesurent sans ambiguïté l'ampleur des efforts qu'il reste à réaliser pour hisser l'hébergement associatif à un niveau concurrentiel.

- *La commercialisation.* Pour vendre ses produits, toute entreprise est censée les faire connaître à ses clients. Une association, conformément aux dispositions en vigueur, peut certes délivrer des informations mais ne peut pas faire de publicité (encore que la distinction entre les deux notions laisse place à une certaine marge de manœuvre). De même, les associations sont contraintes par la loi à procéder par vente directe ; elle ne peuvent pas recourir au réseau de vente classique, ce qui limite encore la vente de tels produits à l'étranger ! Autant de facteurs incitant nombre d'associations à changer de statut.

- *Le principe du « subventionnement »⁴⁵.* Très souvent, les associations font cotiser leurs adhérents en proportion de leurs ressources. On constate que les clients aisés acceptent de moins en moins de payer un prix supérieur à cause de leur niveau de revenus. Aussi observe-t-on qu'au fil des années, la grille de tarifs s'est resserrée. C'est dire si la fonction de redistribution entre salariés, dans le domaine touristique, se trouve fondamentalement remise en cause.

• *La compétence en gestion.* Le tourisme social, mû par un fort courant de militantisme, n'a guère produit, au moins à ses débuts, de responsables enclins à assimiler les disciplines de gestion. Sur le plan idéologique et affectif, une telle acquisition de compétences les aurait vraisemblablement choqués ; l'absence de recherche de profit, le recours au bénévolat et le versement de subventions par de multiples institutions devaient suffire pour obtenir des prix inférieurs à ceux pratiqués par les prestataires du secteur commercial.

Cependant, les produits touristiques se sont complexifiés et l'environnement s'est fondamentalement modifié. C'est pourquoi les associations ont dû acquérir, pour faire face à la concurrence du secteur commercial, les compétences qui leur faisaient défaut (communication, marketing direct, étude de marché, commercialisation, contrôle de gestion, analyse des coûts, montages financiers, informatisation, etc.). Elles ont employé de jeunes salariés, formés à ces disciplines à l'université ou dans des écoles de commerce, et on imagine alors le dialogue de sourds qui, au moins au début, s'est établi entre de jeunes gestionnaires sensibles aux équilibres financiers et de « vieux militants » épris d'un dessein social mais pas véritablement capables de répondre aux questions formulées par les premiers.

• *La « culture directionnelle ».* Au sein des associations, le pouvoir reste détenu par les fondateurs dont les références restent marquées par l'histoire ; la lourdeur du processus décisionnel constitue la contrepartie logique de cette culture spécifique. Ainsi, même si les dirigeants sont contraints bon gré mal gré d'embaucher de jeunes gestionnaires, ils acceptent difficilement de leur accorder les titres correspondant à leur fonction (peut-être associeraient-ils à cette évolution la perte d'une partie de leur pouvoir). A la lecture des organigrammes, on constate que nombre d'associations du tourisme social ne comptent officiellement aucun directeur commercial, aucun directeur financier, aucun directeur du personnel, etc. Et pourtant certains salariés exercent de telles fonctions ; ils disposent des moyens et des prérogatives correspondant à ces postes mais se voient attribuer un titre « plus ou moins compréhensible ».

• *La concurrence des TO classiques.* En maîtrisant l'ensemble des disciplines de gestion, le secteur commercial a progressivement proposé des prix parfois plus attractifs que les associations. Les vols secs de Nouvelles Frontières et de Go Voyages, les séjours de Fram présentent un attrait certain pour des salariés qui s'adressaient traditionnellement au secteur associatif. Ces TO relèvent-ils du tourisme social ? Quelques désaccords subsistent à ce sujet... En effet, « les pouvoirs publics entendent par tourisme social toute formule d'hébergement dont les prix sont relativement modestes (villages, gîtes, camping, auberges rurales...) quel que soit le mode de gestion, à but lucratif ou non⁴⁶ », alors que pour l'UNAT, « le tourisme social est non commercial : seules les associations qui refusent tous bénéfices peuvent répondre aux besoins de ces touristes qui exigent à la fois des programmes parfaitement au point, mais des coûts réduits de production, une participation volontaire aux réalisations et des animateurs spécialisés ».

A écouter les différents responsables, on peut être quelque peu surpris des propositions formulées. M. Soulage, délégué à l'Economie sociale, déclarait : « Il est indispensable que les associations du tourisme démontrent qu'elles sont elles aussi et malgré les difficultés qu'elles rencontrent, rentables et gagnent de l'argent comme le secteur marchand⁴⁷. » Quant à F. Rosmini, vice-

président de la Fédération nationale Léo Lagrange, il suggère que les associations soient assujetties à une TVA spécifique « pour leur permettre d'accéder aux moyens élémentaires de la concurrence et notamment au droit à la publicité⁴⁸ ». Si l'associatif veut affirmer sa compétence face au secteur commercial, il doit subir l'ensemble des mêmes règles.

Au-delà de toutes ces déclarations, il semble que les responsables du secteur associatif, conscients des critiques diverses plus ou moins fondées dont ils sont l'objet, cherchent d'abord et avant tout à se faire reconnaître par la communauté touristique, à affirmer leur crédibilité. Dans ces conditions, l'associatif renonce de façon significative et définitive à sa propre spécificité, à son rôle social hautement louable. Pourtant, si l'esprit de militantisme prête quelque peu à la dérision (ne serait-ce que pour adhérer à la culture ambiante !), il reste fondamentalement respecté par la majorité des nationaux, notamment lorsqu'il contribue directement à la réalisation d'un objet social.

2.3. Tourisme d'agrément et tourisme d'affaires

Différents développements de cet ouvrage sont consacrés au tourisme d'affaires, cependant, la plus grande part de ce manuel traite de tourisme d'agrément. Aussi convient-il ici de présenter ce qu'est le tourisme d'affaires. Selon une estimation de la Wharton Econometric Forecasting, les entreprises seraient à l'origine d'un quart à un tiers des dépenses touristiques.

2.3.1. Le tourisme d'affaires à caractère interne

Il s'adresse aux salariés de l'entreprise et vise à motiver le personnel, à améliorer la productivité et les niveaux de performance.

2.3.1.1. Les séminaires d'entreprise

Régulièrement, les dirigeants de grandes entreprises réunissent, en général dans un cadre extérieur (château, hôtel de luxe), totalité ou partie de leur personnel pour dresser le bilan d'une action, préciser une stratégie ou fixer des objectifs. Ces « grands messes », même si elles ne sont pas toujours la source d'une efficacité immédiate, contribuent à fixer la culture d'entreprise, à forger un esprit d'équipe. D'une certaine manière, le dirigeant de PME qui, une fois dans l'année, organise un buffet campagnard pour l'ensemble du personnel répond à une recherche sensiblement équivalente, largement empreinte d'une connotation conviviale. Ces événements se tiennent rarement au sein de l'entreprise ; ils donnent lieu à des dépenses multiples : déplacement, location de salles, hôtellerie, restauration, etc.

2.3.1.2. Les actions de formation permanente

Dans la mesure où tout salarié doit réactualiser et étendre ses connaissances, chaque entreprise développe des séquences de formation pour son personnel, qui peuvent prendre l'une des quatre formes suivantes.

- Cette action s'opère au sein même de la société et ne donne lieu à aucun flux de dépenses touristiques particulières. Généralement, les salariés apprécient l'intervention de personnes extérieures à la firme qui, à priori, n'en reproduiront pas la culture interne et fourniront une information jugée plus objective.

- La formation est assurée dans les locaux de l'institution chargée de cette formation (écoles de commerce et autres institutions privées, universités). Bien souvent alors, dans la mesure où ces unités sont d'abord et avant tout des « vendeurs de savoir », ils n'attachent pas toujours une extrême importance aux prestations annexes : conditions de logement, qualité de la restauration, etc.

- La formation est organisée dans le cadre d'un hôtel doté des commodités les plus diverses : rétroprojecteur, écran, vidéo, fax, etc. Le personnel accordera alors la plus grande attention au nombre d'étoiles de l'établissement, à la qualité des repas, aux éventuelles animations prévues, car tous ces éléments, au-delà de la satisfaction qu'ils procurent, lui permettront de bien mesurer l'état de considération dans lequel le tient sa propre direction.

- Le stage est localisé dans un lieu purement touristique : l'hiver aux Arcs ou à Tignes, l'été à Nice ou à Cannes... Certains douteront alors de la pleine efficacité de telles actions, d'autant que l'importance du temps laissé volontairement libre aux participants peut être en partie déterminée par l'importance des attraits touristiques de l'environnement immédiat. Que dire alors lorsque ces formations, organisées par des fédérations professionnelles, dans le cadre de croisières, ont lieu essentiellement le matin ou en début d'après-midi, et que le reste de la journée est consacré à des activités purement touristiques avec fréquemment une escale le soir dans un port pittoresque.

Quelle que soit la formule retenue, on ne dispose pas de statistiques fiables. De nombreux hôtels, avec salons et salles, accueillent des actions de formation, dans la mesure où Paris souffre à l'évidence d'un manque de locaux adaptés ; mais ils considèrent généralement comme confidentiel le chiffre d'affaires réalisé dans ce contexte.

2.3.1.3. Les voyages de stimulation (*incentives*)

Toute entreprise cherche à stimuler le dynamisme de son personnel ; à cette fin, sont accordées promotions, hausses de salaires, primes, cadeaux divers. Une nouvelle pratique est apparue aux Etats-Unis dès la fin de la seconde guerre mondiale : le voyage récompense, ou *incentive* ; celle-ci s'est développée en France à partir de 1971 grâce aux efforts de l'agence Ormes. Mais il faut bien souligner que, si un certain nombre de groupes français ont adopté cette formule, elle reste le plus souvent fort méconnue au sein du tissu des PME-PMI françaises.

D'une façon générale, l'*incentive* doit s'adresser à une partie du personnel très clairement identifiée, le plus souvent à la force de vente car ses performances individuelles sont aisément mesurables.

Les règles devront être présentées suffisamment à l'avance et avec une extrême précision pour éviter tout risque de contestation : objectifs à atteindre, durée du concours, nombre de circuits à gagner, destinations correspondantes, période à laquelle se déroulera le voyage gagné, accompagnement ou non de l'épouse et des enfants (avec éventuellement contribution de l'intéressée), etc.

Si, à priori, l'obtention d'une récompense stimule l'esprit d'initiative des bénéficiaires, on peut craindre qu'elle remette en cause la cohésion d'une équipe qui était antérieurement bien soudée. En effet, la publication des résultats obtenus peut susciter des aigreurs ; il en va différemment pour les augmentations de salaires, ou les cadeaux, dans la mesure où la connaissance de ces éléments n'est

pas publique. Aussi, certaines entreprises préfèrent-elles adopter la formule du voyage parrainé qui récompense une équipe.

En outre, par rapport à la logique classique des revendications à laquelle sont habitués les syndicats, le principe de l'*incentive* les désoriente quelque peu et engendre çà et là des réactions de réticence. Soulignons enfin que si le voyage de stimulation s'adresse généralement au personnel d'une entreprise, il peut également être offert aux meilleurs clients. Comme dans le cas précédent, le concepteur de l'*incentive* devra définir avec beaucoup de rigueur le contenu même du voyage : durée, destination, catégorie d'hôtel, etc., pour que le bénéficiaire ne se sente pas déprécié. Dans la pratique, on constate qu'il est plus aisé de satisfaire à cette exigence lorsqu'il s'agit de ses propres salariés que d'un client dominant, connaissant de la part de ses fournisseurs « une surenchère en cadeaux et en voyages ».

2.3.2. Le tourisme d'affaires à caractère externe

2.3.2.1. Les déplacements professionnels

La diversité des catégories de personnel concerné ne permet guère de tirer d'enseignement général sur cette question. Il peut s'agir en effet d'une équipe d'ouvriers travaillant sur un chantier éloigné (exemple du bâtiment et des travaux publics), de VRP (régis en matière de remboursement par des règles spécifiques à chaque entreprise), de responsables commerciaux prospectant des clients à l'étranger, de dirigeants.

Chaque catégorie de salarié est régie par des règles particulières (voiture de fonction, train, avion, 1^{re} ou 2^e classe, etc.). Néanmoins, la fréquence de ces déplacements peut permettre d'obtenir, auprès des hôteliers et des compagnies aériennes, des avantages divers et des réductions de prix.

2.3.2.2. Foires, expositions, congrès et colloques

Toutes ces manifestations impliquent une organisation complexe et coûteuse. Au-delà des dépenses de déplacement, d'hôtellerie et de restauration, ces événements supposent une logistique spécifique et une animation appropriée.

Environ 8 500 congrès ont été organisés en 1988 sur le plan mondial et Paris occupe la première place devant Londres. Il est vrai que la capitale française dispose d'atouts de premier ordre : 650 000 m² d'exposition et 100 000 sièges de congrès. La France compte par ailleurs de nombreuses villes équipées pour recevoir des assemblées de moindre importance. Pour des stations touristiques subissant une forte « saisonnalité » (Cannes, Nice, La Baule, Deauville, etc.), l'existence d'un palais des congrès constitue une nécessité ; cela permet d'attirer en période creuse une clientèle, en nombre important, susceptible de contribuer à l'activité des restaurants, des hôtels et commerces divers. Cependant, la multiplication de ce type d'équipements, dans un cadre géographique restreint, traduit plus le souci des élus d'améliorer l'image de leur ville qu'une nécessité économique.

Les salons professionnels suscitent également à Paris des flux touristiques d'importance. Ainsi, durant la période des grands salons (agriculture, aéronautique, automobile, etc.), la capacité hôtelière de la capitale française est insuffisante. Selon une étude réalisée par le CEST (Centre d'études supérieures du

tourisme), à la demande de la CCIP, le chiffre d'affaires généré en 1988 par l'organisation des salons à Paris s'élevait à 6 milliards de francs⁴⁹.

Cette profusion de salons résulte d'une double tendance :

- d'une part, aucune activité (au sens large) ne semble devoir échapper à la mode de la création d'un salon : salon des célibataires, du mariage, de la forme, des médecines douces, de la parapsychologie, des cartes postales, des vieilles voitures, etc. ;

- d'autre part, il existe, pour un secteur donné, une diversité de manifestations qui se font concurrence. Ainsi, dans l'informatique, le Sicob doit faire face à l'attrait qu'exercent Apple Expo, Decville, T 89, etc. Dans le domaine du vêtement d'enfant, Mode enfantine et Baby 16 s'affrontent⁵⁰. Les exemples ne manquent pas dans d'autres activités et soulèvent quelques interrogations.

En effet, la participation à un salon s'accompagne d'un coût non négligeable pour l'exposant dont l'évolution du chiffre d'affaires ne justifie pas nécessairement sa présence à toutes les manifestations de son activité. Aussi peut-on craindre une désaffection progressive à l'égard des salons de moindre importance, ainsi qu'on l'observe dans le domaine du tourisme.

Si l'augmentation du nombre des salons devait se confirmer, on peut craindre que la saturation relative du parc hôtelier parisien remette en cause notre capacité à recevoir davantage de touristes étrangers venant dans la capitale française pour motif d'agrément.

2.3.2.3. Le lancement d'un produit

Lorsqu'une entreprise de biens de consommation lance un modèle nouveau, elle s'adresse fréquemment à une agence de communication qui élabore un événement original, susceptible d'attirer l'attention des médias, et donc de leurs lecteurs. Chacun conserve à l'esprit le succès que connut le lancement du parfum Tsar de Van Cleef and Arpels dans le palais du Prince Youssouпов à Léningrad. Cette opération, d'une complexité certaine, montée par Havas Congrès, implique évidemment nombre de déplacements, de repas, de nuitées, etc. Telle firme automobile présentera son dernier modèle, sur une plage ensoleillée d'une destination exotique, à des journalistes auxquels elle aura offert, certes le voyage, mais également différentes prestations touristiques, bref un circuit⁵¹. On peut également envisager de faire venir, sur les sites de production, des acheteurs potentiels ou des journalistes pour leur faire découvrir un nouveau produit et les systèmes de fabrication correspondants. Dans un univers de plus en plus médiatisé, les entreprises en viennent à créer des événements d'importance, largement relatés par les médias oraux et écrits.

2.3.2.4. Le tourisme industriel (ou tourisme technique)

Cette forme de voyage se situe à la limite du tourisme d'affaires, eu égard à sa spécificité.

Elle concerne les hommes d'affaires en déplacement dans un pays, qui souhaitent que soient programmées, durant leur séjour, des visites de sites de production (chimie, pharmacie, aéronautique, automobile, agroalimentaire, etc.). On conçoit aisément que la firme contactée à cette fin puisse se sentir honorée de l'intérêt qu'elle suscite. Néanmoins, elle exprimera la plus grande réserve si elle se trouve à la veille du lancement d'un nouveau produit ou utilise des

techniques sophistiquées de caractère confidentiel (crainte d'espionnage industriel). Cependant, des industriels étrangers peuvent, à la suite de tels contacts, nouer des relations durables avec des sociétés nationales. La découverte de sites de production peut également intéresser de jeunes élèves et, d'une façon générale, une part non négligeable du grand public curieux de découvrir des techniques spécifiques⁵². Dans notre pays, il ne semble pas que ce créneau soit véritablement exploité, encore qu'un certain nombre d'entreprises soit ouvert au public depuis quelques années : automobiles Peugeot à Mulhouse, Citroën en Ile-et-Vilaine, faïencerie de Gien, Moulinex à Alençon, les parfums Nina Ricci en Seine-et-Marne, EDF⁵³...

2.4. Tourisme individuel et tourisme de groupe

Plusieurs cas sont à envisager.

- *Le tourisme d'agrément individuel.* Nombre de touristes se déplacent seuls ou en famille et renvoient à une grande diversité de comportements. Ils logent soit à l'hôtel, soit chez des amis, se rendent au restaurant ou assurent eux-mêmes la préparation de leurs repas, etc. Cette population effectue des dépenses qu'il n'est pas toujours aisé de saisir sur le plan statistique.

- *Le tourisme d'agrément de groupe.* Les vacanciers peuvent se déplacer par groupe, qu'il s'agisse de TO classiques ou associatifs. Les groupes ne constituent pas forcément le « client idéal » (nuisances diverses) mais contribuent largement au remplissage de nombreux établissements. Cependant, pour l'hôtelier, la rentabilité du séjour d'un groupe est fonction des réductions consenties. Si une part importante de la population est réticente à l'idée d'appartenir à un groupe, ce mode de voyage est souvent adopté pour des séjours à l'étranger.

- *Le tourisme professionnel individuel.* Le VRP en constitue le client le plus caractéristique. Habitué à des déplacements fréquents, il se différencie généralement du touriste d'agrément par une grande fidélité en matière d'hôtellerie ou de restauration.

- *Le tourisme professionnel de groupe.* Fort divers dans ses modalités, complexe, il exige des prestataires une qualité irréprochable et fournit généralement à ces derniers des marges substantielles.

Par ailleurs, différentes appellations associées au terme tourisme évoquent un critère de localisation ou un motif de séjour : tourisme blanc (tourisme de stations de sports d'hiver), tourisme vert (tourisme rural), tourisme balnéaire (tourisme de stations de bord de mer), tourisme fluvial, tourisme thermal (tourisme de santé), tourisme urbain, etc.

Enfin, il convient d'expliquer un dernier terme fréquemment usité : l'« éducateur ». Un TO peut récompenser un vendeur performant d'une agence en lui offrant un circuit gratuit : ce sera un éducateur. Au sens strict, cette formule doit permettre à des agents de comptoir de mieux connaître une destination et, par là-même, de mieux la vendre. L'éducateur peut également être offert à des responsables de comité d'entreprise ou de collectivité locale, selon l'importance des marchés potentiels qu'ils représentent.

Notes

1. *Mémento du Tourisme*, juin 1990, p. 5.
2. S'il se déplace au cours de son séjour, il devra alors également choisir entre l'ensemble des moyens de locomotion existants.
3. Un simple aller-retour aérien est généralement appelé dans la profession vol sec.
4. Pour que soit retenue l'appellation de TO, le prestataire ne peut se limiter à proposer un vol sec sans autre prestation.
5. Nouvelles Frontières, au-delà de son activité TO, a toujours vendu beaucoup de vols secs.
6. Ensemble d'indépendants regroupés sous un label commun.
7. Généralisation du principe de 3 semaines de congés payés en 1958 et de 4 semaines en 1966.
8. Créé en 1944.
9. VAL (Vacances Auvergne Limousin) a été créé à la fin des années 1970 par l'OCCAJ qui lui a cédé ses centres du Massif central.
10. Renouveau, créé en 1954, était initialement dénommé Renouveau eucharistique.
11. R. Lanquar et Y. Raynouard : *Tourisme social*, PUF, 1978, p. 13.
12. D'autres associations, telle Vacances bleues, se sont spécialisées beaucoup plus tard sur le créneau du troisième âge.
13. J. Houssaye : « Les centres de vacances et les besoins des enfants », *La Gazette officielle du tourisme*, 17 septembre 1990.
14. On ne peut cependant limiter le tourisme associatif au seul tourisme social.
15. Maisons familiales de vacances, auberges de jeunesse, colonies de vacances, gîtes et chambres d'hôtes, campings caravaning, etc.
16. Pour l'année 1989, VVF (Villages Vacances Familles) accorde une réduction de tarif aux familles dont l'impôt sur le revenu est inférieur à 4 000 F ; 30 % des clients de VVF bénéficient de l'aide des caisses d'allocations Familiales. Par ailleurs, VVF correspond au premier collecteur de chèques vacances (7 000).
17. R. Lanquar et Y. Raynouard : *Tourisme social*, PUF, 1978.
18. *Ibid.*
19. « La création de lieux de rencontre qui favorisent le dialogue et évitent l'isolement et le repli de chacun sur lui-même constitue l'un des objectifs majeurs des associations. » (R. Lanquar et Y. Raynouard, *op. cit.*, p. 8.)
20. J.-C. Daniel : *Loisirs et homme : logique de profit ou logique de services*, Paris Panthéon Sorbonne, 1974.
21. J.-L. Rollot : « Le tourisme social en quête d'identité », *La Gazette officielle du tourisme*, 24 septembre 1990, p. 3.
22. A. Laurent : *Libérer les vacances*, Seuil, 1973.
23. J.-L. Rollot : « Le tourisme social est-il en crise ? », *La Gazette officielle du tourisme*, 17 septembre 1990, p. 5.
24. Pendant longtemps, les maisons familiales de vacances ont dépendu du ministère des Affaires sociales et non du ministère du Tourisme.
25. En Allemagne, les associations de tourisme social initiées par les syndicats ont progressivement disparu. (C. Köhler : « Européaniser le tourisme social », *Espaces*, décembre 1985.)
26. *Le Nouvel Economiste* : « Les associations cherchent un second souffle », 28 juin 1985, p. 65. De plus, il convient de souligner que ne peuvent bénéficier du chèque vacances ni

les salariés des PME sans comité d'entreprises, ni les familles ne disposant pas de revenu. Eu égard au caractère social du chèque vacances, de telles restrictions ne peuvent que surprendre. (*L'Echo touristique* : « Les revendications de VVF », 8 décembre 1989.)

27. Soulignons que les associations peuvent réaliser des profits mais ils doivent être réinvestis (et non redistribués à des actionnaires).

28. VVF a repris 18 villages OCCAJ en 1989.

29. VVF a enregistré en 1990 un chiffre d'affaires de 830 millions de francs ; il emploie 2 420 personnes (dont 830 permanents) et dispose de 67 000 lits (répartis dans 178 établissements).

30. *Le Monde* : « VVF joue l'Europe », 18 octobre 1989.

31. Leur point de vue était largement pris en compte par les pouvoirs publics. S'agissant de la mission Languedoc Roussillon, le CIAT (Comité interministériel d'aménagement du territoire) décidait en 1976 de fixer à 30 % la part des nouveaux logements touristiques destinés à des clientèles défavorisées.

32. Pour mieux saisir la dimension internationale du tourisme social, se référer à l'article de J.-P. Champeaux : « To be or not to be », *Espaces*, juin 1987. L'interdiction qui a été faite aux associations françaises de tourisme social de recevoir dans ses établissements des touristes étrangers, dans la mesure où ces entités bénéficient de subventions, est régulièrement violée.

33. Ainsi que l'illustrent les propos récents de J.-P. Noël, directeur général de VVF : « Le tourisme social ne saurait être en aucun cas un ghetto. La tentation existe, même chez certains représentants des pouvoirs publics, d'orienter le tourisme associatif vers l'accueil des plus démunis. Nous essayons d'y résister, avec beaucoup de vigueur. Parce que le tourisme social n'est certainement pas un ghetto. C'est un tourisme ouvert au plus grand nombre, mais dans lequel les plus larges couches de la population française vont se trouver à l'aise. »

34. « De 1981 à 1986, le nombre de journées de colonies de vacances a chuté de 24,4 millions à 20,9 millions. » (*Le Nouvel Economiste* : « Vacances : la France perd ses colonies », 7 août 1987.)

35. *Le Monde* : « VVF joue l'Europe », 18 octobre 1989, p. 35.

36. *Le Monde* : « Interview de A. Guignand », 18 octobre 1989, p. 35.

37. Les associations ont des adhérents et non des clients.

38. *Sciences et Vie Economie magazine* : « Qui possède Paris ? », n°57, janvier 1990.

39. Racheté par les autorités du Burkina Fasso (ancienne Haute-Volta).

40. *Le Nouvel Economiste* : « Touring Club : mortelle randonnée », 7 novembre 1983, « Le Touring Club reprend des couleurs », 18 octobre 1982.

41. A. Kerjean : *Hors Limites*, Albin Michel, 1990.

42. Voir à ce sujet l'ouvrage de Y. Raynouard : *Tourisme social : de l'illusion au renouveau*, Syros, 1986.

43. Ces associations ne peuvent cependant pas récupérer la TVA sur les investissements. (J.-C. Schamberger : « Les habits neufs du tourisme associatif », *EMH*, juillet-août 1990.)

44. Y. Raynouard : « Le patrimoine associatif sous le scalpel », *Espaces*, octobre-novembre 1988, p. 34-38.

45. Les notions de subvention et de subventionnement doivent être distinguées. De façon générale, la *subvention* est versée par un organisme public (ministère, caisse de retraites, etc.) pour permettre aux moins favorisés de partir en vacances. Le *subventionnement* renvoie à un phénomène de transfert d'une classe sociale à l'autre : il suppose que les catégories aisées, pour une même prestation, paient un prix supérieur à celui acquitté par les plus défavorisés.

46. *Avenirs*, octobre-novembre 1982, n°337-338.
47. *L'Echo touristique* : « Le tourisme associatif veut des réformes », 26 janvier 1990.
48. *Ibid.*
49. *Le Nouvel Economiste* : « La folie des salons », 26 février 1988.
50. *Ibid.*
51. « Publi spécial congrès et tourisme d'affaires » publié par *A pour Affaires* et *l'Echo touristique*, 1989.
52. Voir à ce sujet le sondage IFOP réalisé en 1990. (Pour plus de détails, se référer à l'article de G. M. de Ficquelmont : « La visite d'entreprise : un loisir culturel », *Espaces*, décembre 1990.)
53. *Marketing, Tourisme et Communication* : « La culture industrielle », mai 1990, n°1.

2. Les grandes zones touristiques internationales

Première partie

L'importance du phénomène touristique

Les concepts majeurs précisés, il convient de fixer le cadre général dans lequel s'inscrivent les activités du tourisme. Aussi, tout d'abord nous mesurerons l'importance des flux par zones géographiques sur le plan mondial (chapitre 2); ensuite, nous rendrons compte du poids de ce secteur dans l'économie française (chapitre 3).

1.1. Les recettes touristiques

Sur le plan des recettes, le tourisme est devenu un secteur économique de plus en plus important. En France, les recettes touristiques ont augmenté de manière constante depuis les années 1970. Cette augmentation est due à plusieurs facteurs : l'augmentation du nombre de touristes, l'augmentation de la durée des séjours, et l'augmentation des dépenses des touristes.

Le tourisme est devenu un secteur économique de plus en plus important. En France, les recettes touristiques ont augmenté de manière constante depuis les années 1970. Cette augmentation est due à plusieurs facteurs : l'augmentation du nombre de touristes, l'augmentation de la durée des séjours, et l'augmentation des dépenses des touristes.

Le tourisme est devenu un secteur économique de plus en plus important. En France, les recettes touristiques ont augmenté de manière constante depuis les années 1970. Cette augmentation est due à plusieurs facteurs : l'augmentation du nombre de touristes, l'augmentation de la durée des séjours, et l'augmentation des dépenses des touristes.

2 Les grandes zones touristiques internationales

L'activité touristique est dominée par une très forte internationalisation que nous analyserons à travers l'importance des flux recettes-dépenses, sur la base des données disponibles les plus récentes (année 1988) de l'OMT (Organisation mondiale du tourisme), dans la mesure où seul cet organisme fournit des informations couvrant l'ensemble du globe¹.

Nous reprendrons ces statistiques par zone géographique et par pays et distinguerons les trois ensembles suivants : les nations les plus développées (Europe de l'Ouest, Europe du Nord, Europe du Sud, continent nord-américain, Japon), les pays en voie de développement (Afrique, Asie, Amérique latine, destinations exotiques : Seychelles, Caraïbes, etc.), enfin l'ancien bloc de l'Est. Après une analyse mondiale des flux, nous étudierons de façon plus approfondie chacun de ces trois ensembles.

1. Etude des grands flux mondiaux

Dans le cadre des recettes et dépenses touristiques mondiales, seules seront prises en compte les opérations touristiques impliquant deux Etats : le pays émetteur de touristes et la nation d'accueil (réceptif)² ; sont donc exclues les opérations effectuées par les nationaux dans leur pays d'origine.

1.1. Les recettes touristiques³

Sur la base des données du tableau 2.1, on constate que :

– les nations les plus développées accaparent la plus grande part des recettes. L'ensemble constitué par l'Amérique du Nord, l'Europe du Nord, l'Europe du Sud (essentiellement l'Italie et l'Espagne), l'Europe de l'Ouest et le Japon, représente 69,62 % des recettes touristiques en 1988 ;

– l'Europe de l'Est, par contre, occupe une place très modeste avec 1,10 % des recettes en 1988. Même si les changements politiques récents ont provoqué, au moins dans un premier temps, une curiosité certaine, on peut s'interroger sur les capacités à terme de cette zone à attirer durablement des flux massifs de touristes. Ce point sera développé ultérieurement ;

– les pays du Sud, moins développés malgré les multiples attraits qui leur sont reconnus, n'attirent, quant à eux, que 29,18 % des recettes mondiales. Ainsi, pour le plus grand nombre d'entre nous, le tourisme est synonyme d'exotisme, de soleil. Et pourtant, les destinations exotiques ne concentrent pas la plus grande partie des flux touristiques. Tant s'en faut. L'Afrique, malgré l'essor que connaît le tourisme au Maroc, en Egypte, en Tunisie, au Kenya, au Sénégal, etc.,

Régions	1984	1988
Afrique	3,09	3,27
Amérique	29,13	25,68
Caraïbes	4,02	3,63
Amérique Centrale	3,38	2,35
Amérique du Nord	18,75	17,44
Amérique du Sud	2,98	2,26
Asie	15,77	16,60
Asie de l'Est	4,86	7,66
Asie du Sud-Est	4,08	4,00
Asie du Sud	1,39	0,97
Asie de l'Ouest	5,44	3,97
Europe	50,14	51,79
Europe de l'Est	1,40	1,10
Europe du Nord	9,27	9,90
Europe du Sud	18,01	18,70
Europe de l'Ouest	21,46	22,09
Océanie	1,86	2,66
Total	100	100

Tableau 2.1. Recettes au titre du tourisme international par région (en %)

Source : OMT.

Régions	1984	1988
Afrique	272 297	309 393
Afrique du Nord	117 123	148 393
Amérique	3 490 346	3 977 426
Caraïbes	96 354	115 712
Amérique Centrale	293 432	337 802
Amérique du Nord	2 702 104	3 055 993
Amérique du Sud	398 456	467 919
Asie	850 271	1 163 780
Asie de l'Est	316 971	503 401
Asie du Sud-Est	265 418	331 687
Asie du Sud	92 127	111 454
Asie de l'Ouest	175 755	217 238
Europe	4771 534	5 085 389
Europe de l'Est	623 511	658 917
Europe du Nord	697 787	805 145
Europe du Sud	1 854 196	1 974 196
Europe de l'Ouest	1 596 040	1 647 131
Océanie	154 296	197 075

Tableau 2.2. Capacité d'hébergement par région (en nombre de chambres)

Source : OMT.

ne compte que 3,27 % des recettes touristiques en 1988, les Caraïbes, 3,63 % et l'Amérique du Sud, 2,26 %.

Un premier facteur justifie en partie cette inégalité de répartition : la capacité d'hébergement traduite en nombre de chambres. Elle est relativement faible dans les pays du Sud, ce qui peut expliquer la moindre importance de leurs flux touristiques. Il est à noter, cependant, que les Caraïbes, bien que disposant d'un nombre de chambres inférieur à celui de l'Amérique du Sud, enregistrent des recettes touristiques supérieures (voir tableau 2.2).

1.2. Les dépenses touristiques

L'étude des recettes visait à souligner la fonction réceptive des différentes zones géographiques ; l'analyse des dépenses met en évidence les pays à vocation émettrice.

Régions	1984	1988
Afrique	3,31	1,76
Amérique	35,80	26,34
Caraïbes	1,21	0,77
Amérique Centrale	2,57	1,93
Amérique du Nord	27,96	21,23
Amérique du Sud	4,06	2,41
Asie	13,12	16,55
Asie de l'Est	5,59	11,29
Asie du Sud-Est	2,71	1,91
Asie du Sud	1,16	0,75
Asie de l'Ouest	3,67	2,60
Europe	44,78	52,74
Europe de l'Est	0,52	0,56
Europe du Nord	12,36	15,78
Europe du Sud	3,80	5,51
Europe de l'Ouest	28,10	30,89
Océanie	2,99	2,61
Total	100	100

Tableau 2.3. Les dépenses au titre du tourisme international par région (en %)

Source : OMT.

Les statistiques du tableau 2.3 nous permettent de remarquer que :

– l'ensemble des pays développés (Amérique du Nord, Europe du Sud, Europe du Nord, Europe de l'Ouest, Japon⁴) représente, en 1988, 83,63 % des dépenses touristiques mondiales ;

– l'Europe de l'Est occupe une part extrêmement modeste et stable avec moins de 1 % des dépenses (0,56 % en 1988) ;

– les pays du Sud connaissent une diminution assez sensible de leur part (15,81 % en 1988). Dans ce cas, on observe non pas une diminution en unités

monétaires courantes mais une moindre progression par rapport aux évolutions enregistrées par les pays dominants. L'Afrique voit sa part passer de 3,31 % à 1,76 % entre 1984 et 1988, et l'Amérique du Sud de 4,06 % à 2,41 %.

1.3. Synthèse

Se trouvent rassemblés dans le tableau 2.4 les différents éléments figurant dans les tableaux précédents.

Tableau 2.4. Poids des trois ensembles de pays (en % recettes-dépenses)

Régions	% de recettes		% de dépenses	
	1984	1988	1984	1988
Pays développés	68,33 (*)	69,62	79,34 (**)	83,63
Ancien bloc de l'Est (Europe)	1,40	1,10	0,52	0,56
Pays du Sud moins développés	30,27	29,28	20,14	15,81
Total	100	100	100	100

(*) Dont 0,84 % pour le Japon.

(**) Dont 6,12 % pour le Japon.

Source : Tableau établi à partir des données de l'OMT.

La progression de la part des dépenses touristiques des zones géographiques les plus développées laisse clairement apparaître un écart croissant entre pays pauvres et pays riches. Les difficultés économiques que connaît le Tiers-Monde⁵ se transcrivent rapidement au niveau des dépenses de caractère non primordial parmi lesquelles figure en bonne place le tourisme.

Les zones riches accaparent plus des deux tiers des recettes mondiales (pourcentage qui progresse) ; ainsi, l'accroissement des dépenses touristiques ne profite pas véritablement au Tiers-Monde. Une constatation fondamentale s'impose : la plus grande part des flux touristiques s'effectue entre pays développés.

2. Les pays développés

Au sein de cet ensemble, il convient de distinguer les nations émettrices et les pays à dominante réceptive (tableau 2.5).

Traditionnellement, on considère que les pays du Sud, en raison de leurs multiples atouts touristiques, assurent une fonction réceptive et enregistrent de ce fait un solde positif. D'une part, nombre de leurs nationaux trouvent satisfaction à rester dans leur pays ; d'autre part, les étrangers, ne bénéficiant pas des mêmes opportunités, s'y rendent massivement.

de filialisation de certaines de nos activités. Elle vise à nous soulager des charges qui pèsent sur les stations intégrées et s'inscrit parfaitement dans la logique de mes propos précédents. D'autres partenaires extérieurs seront associés à la commercialisation des 2 200 appartements du parc locatif des Arcs. L'idéal serait pour nous de n'en conserver que 1 200 en direct.

Quelle est la répartition de la clientèle française et étrangère ?

Avec un remplissage de 72 %, le bilan de la saison d'hiver 1989-1990 est conforme à nos objectifs. Les Français comptent pour 52 % de la clientèle. S'agissant des 48 % restants correspondant aux étrangers, ils se répartissent comme suit : 26 % d'Allemands, 22 % d'Anglais, 16 % de Belges, 15 % de Néerlandais et 9 % d'Espagnols (ces cinq nationalités correspondent à 88 % des étrangers).

A priori, nous nous basions sur la proportion inverse. Il est vrai que nous avons entrepris un effort commercial intense à l'intérieur de l'Hexagone. Et nos actions à l'étranger n'en demeurent pas moins importantes ; Touralp possède maintenant cinq filiales à l'étranger (Londres, Amsterdam, Francfort, Bruxelles et Barcelone) et dans nos brochures figurent également d'autres stations que les Arcs : Tignes, Val-d'Isère, la Plagne, les Menuires, Val-Thorens, etc.

Quels sont vos modes de commercialisation en France ?

Les Français représentent 52 % de la fréquentation pour l'hiver ; aussi, pour apprécier l'importance de chaque modalité de commercialisation, raisonnons-nous sur la ventilation de ces 52 points.

Un certain nombre de personnes passent réservation sur place dans la station pour la saison suivante (16 points). Quant à la Maison des Arcs localisée à Paris, à Lyon et à Nantes, elle mène de multiples actions (marketing direct, présence à des salons, sponsoring, vitrines, etc.) et assure 9 points sur les 52.

Il ne faut pas pour autant négliger le rôle des TO et agences (9 points) ; s'agissant des voyagistes, nous travaillons notamment avec Voyages Loisirs et Chorus ; par ailleurs, nous collaborons évidemment avec les grands réseaux (Havas, Selectours et Wagons-Lits) et cherchons à sélectionner les meilleurs indépendants.

Nous démarchons également les groupes : CE, grandes écoles, associations (9 points) ; et la qualité du site et de nos prestations nous permet d'accueillir des séminaires (7 points). Quant au reste (2 points), il correspond à des garanties.

Quel est le bilan de la saison d'été ?

La saison d'été s'est révélée bonne, exception faite de la semaine charnière entre juillet et août et également de la deuxième quinzaine d'août (notamment la dernière semaine). Par ailleurs, précisons que de façon générale, les clients se rendant dans notre station l'hiver y reviennent peu l'été ; seuls 4 % viennent à la fois l'été et l'hiver. Les quelque 30 000 estivants parmi lesquels l'on compte 10 % d'étrangers, apprécient 3 types d'animation plus particulièrement : le sport (le golf, les semaines cheval, etc.), la culture (festival de musique, académie de danse, etc.) et les activités pour enfants.

Certes, ces différents facteurs influencent évidemment les résultats financiers des stations, encore qu'il soit difficile de procéder à des classifications rigides. Il faut en effet prendre en compte les caractères spécifiques de chaque station dans son développement local : travaux d'aménagement propres au relief de chaque site, importance des investissements lourds initiaux (dans le cas d'une station créée en site vierge), modalités de financement des investissements (taux d'intérêt obtenu, contribution plus ou moins importante des collectivités locales), éventuelle péréquation des résultats des diverses activités (hypothèse de station intégrée), soutien financier plus ou moins important de l'actionnaire dominant, etc.

5. Les stratégies de remplissage

5.1. Un obstacle majeur : la cherté

Selon une enquête³² réalisée auprès de 70 stations de ski par le secrétariat d'Etat à la Consommation, une semaine de ski pour une famille de quatre personnes (incluant hébergement, leçons de ski, locations de matériel et forfait) coûte en moyenne plus de 10 000 F dans les Alpes et les Pyrénées et jusqu'à 26 700 F à Méribel. En outre, ces évaluations ne prenaient pas en compte le coût du transport. Dans ces conditions, on comprend que seulement 10 % de la population française puisse accepter de tels prix³³. Les stations renommées qui attirent le plus grand nombre d'étrangers pratiquent des hausses de prix non négligeables³⁴.

Quant au prix de l'immobilier, il a atteint dans les sites les plus prestigieux des niveaux qui se rapprochent sensiblement de ceux de la capitale : 50 000 F le m² à Courchevel, de 25 000 à 45 000 F à Méribel-les-Allues. Face à une telle évolution, les offres immobilières ont dû être adaptées. Des vacanciers ont adopté la formule du caravaneige ; d'autres ont acquis des studios de taille fort modeste (studettes de 10 m² exposées plein nord) ; certains promoteurs ont garanti une rentabilité minimum aux propriétaires d'appartements acceptant le principe de location (sans d'ailleurs toujours parvenir à tenir leurs promesses).

Au-delà de la multipropriété, sont apparues de nombreuses formules visant à résoudre l'insolvabilité de nombreux clients potentiels : « propriété loisirs » de Club Hôtel, « nouvelle propriété » de Pierre et Vacances, « libre propriété » des Arcs, « prépropriété » de GTM Entrepose (à Réallon)³⁵, « propriété vacances » de Capri Loisirs (groupe CDC)...

5.2. Le développement des produits ski, activités complémentaires et animation

En multipliant les téléphériques, remontées mécaniques et autres canons à neige³⁶, en étendant le domaine skiable (notamment par association³⁷ des stations), la France a largement accru les possibilités de ski.

Certaines stations ont même lourdement investi pour que le ski puisse être pratiqué l'été par les fanatiques de ce sport. Parallèlement, on ne compte plus les innovations dans la pratique même du ski : monoski, surf, saut, ski acrobatique ou artistique, etc.³⁸.