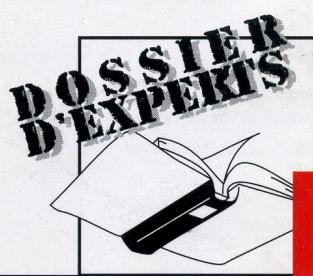




# LA COMMUNICATION TOURISTIQUE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Par François PERROY et Pierre FRUSTIER,  
journalistes, consultants, et formateurs



LA LETTRE DU CADRE TERRITORIAL

# DOSSIERS D'EXPERTS

**LA COLLECTION  
DES DOSSIERS  
D'EXPERTS :**

**200  
RÉFÉRENCES**

**CE SONT CEUX  
QUI L'ONT VÉCU  
QUI EN PARLENT  
LE MIEUX !**

**3 niveaux de dossiers**

Chaque Dossier d'Experts ne prétend pas apporter le même niveau d'expertise. Votre degré de maîtrise d'un sujet, votre volonté d'approfondir vos connaissances sur un thème peuvent également varier. C'est pourquoi, afin de garantir votre satisfaction maximum, la Lettre du Cadre a mis en place un baromètre.

**Un prix adapté à votre collectivité**

La Lettre du Cadre Territorial a établi une tarification particulière en fonction de la taille de la collectivité dans laquelle vous travaillez. Le prix indiqué en référence est le prix de base des dossiers.

**Un comité de validation et une actualisation permanente**

Chaque Dossier d'Experts fait l'objet d'une validation par un comité d'experts du sujet traité qui décide de la parution ou non du dossier et éventuellement des compléments à lui apporter.

De plus, chaque dossier fait l'objet d'un suivi rigoureux afin que l'information qu'il contient soit toujours d'actualité. Nous n'hésitons pas à retirer les dossiers de la collection lorsque nous estimons qu'ils ne sont plus à jour.

**PRIX TTC**  
(Prix de vente incluant les taxes et les frais de port)

**DOSSIERS D'EXPERTS**  
Spécial petites communes et achat personnel.  
Même information pour un tarif adapté à votre budget :  
■ communes de moins de 2 000 habitants : 200 F l'ouvrage  
■ communes de 2 000 habitants à 3 500 habitants : 200 F  
■ commande personnelle : 149 F (chèque joint)  
Pour bénéficier, cochez la case correspondant à votre cas

**BON DE COMMANDE**

Pour l'achat de 3 Dossiers d'Experts, recevez gratuitement  
■ chaque mois...  
L'ESSENTIEL DU MANAGEMENT

Management  
Créer une entreprise  
Ou en cadeau  
HUMOUR ET VALEUR TERRITORIALES

LA LETTRE DU CADRE TERRITORIAL  
B.P. 215 - 38506 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 87 17 - Fax : 04 76 05 01 63  
E-mail : la.lettre du cadre@wanadoo.fr

Collectivité ..... Nb d'habitants .....  
Nom ..... Prénom .....  
Code client ..... Service .....  
Adresse ou celle de la collectivité .....  
Code postal ..... Ville .....  
Signature et cachet : ..... Tél. ..... Fax : .....

Tarifs valables jusqu'au 31/12/1998  
• Commanda par fax ou par courrier  
• Commande personnelle (chèque joint) - Commande administrative (règlement par mandat administratif dès réception de la facture en trois exemplaires)

DOSSIERS D'EXPERTS : Règlement en faveur de la S.E.P.T.  
R.R.L. - R.P.A. Voirin - 22, cours Beaumont (38500)  
C.G.T. - C.G.T. Voirin - 22, cours Beaumont (38500) - Tél. : 04 76 65 87 17  
T.P.T. - T.P.T. Voirin - 22, cours Beaumont (38500) - Tél. : 04 76 65 87 17  
R.F.E.T. - R.F.E.T. Voirin - 22, cours Beaumont (38500) - Tél. : 04 76 65 87 17  
R.L.B. - Canal d'Espagne des Alpes - 21 rue du Maréchal Joffre - 38100 Grenoble - Code banque : 11325 - Code guichet : 00200  
N° de compte : 04776441495 - CH RIB : 51

\* Il est nécessaire d'indiquer précisément le nombre d'habitants de la collectivité pour bénéficier du tarif correspondant. Il n'y aura pas de régularisation rétroactive.

# La communication touristique des collectivités territoriales

par  
François PERROY et Pierre FRUSTIER  
journalistes - formateurs

**LA LETTRE  
DU CADRE  
TERRITORIAL**

Editions de « La Lettre du Cadre Territorial » - S.E.P.T.  
BP 215 - 38506 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 87 17 - Fax : 04 76 05 01 63  
Copyright Lettre du Cadre - Reproduction interdite - Avril 1998

<b>Introduction</b>	.....	p. 1
---------------------	-------	------

*Partie 1 :  
La communication touristique.....p. 5*

**I • Partenaires de la communication touristique .....** p. 7

<b>A - Les partenaires internes .....</b>	p. 7
1. L'administration « centrale » .....	p. 7
2. Les partenaires des « territoires » .....	p. 10
<b>B - Les partenaires externes.....</b>	p. 14

**II • Objectifs de la communication touristique.....p. 17**

<b>A - Construire l'image vécue .....</b>	p. 17
<b>B - Bâtir l'image voulue .....</b>	p. 19
<b>C - Chercher l'adéquation avec l'image « perçue » .....</b>	p. 20

*Partie 2 : La communication en action.....p. 25*

**I • Elaborer l'image « vécue » .....** p. 27

<b>A - Organiser les partenaires locaux : l'exemple de Biarritz .....</b>	p. 27
<b>B - Inventaire des outils de communication à l'office de tourisme de Crest (Drôme) .....</b>	p. 34
<b>C - Des valeurs partagées, le Pays de Soule.....</b>	p. 37

**II • Construire l'image « voulue » .....** p. 39

<b>A - Mises en scènes d'une identité, la Charente-Maritime .....</b>	p. 39
<b>B - Cohérence d'une image collective : le CDT du Nord.....</b>	p. 45

**III • Adapter les images au « perçu » du public .....** p. 49

<b>A - Décliner l'image « voulue », le Centre - Val-de-Loire .....</b>	p. 49
<b>B - Internet, un OT « branché » : Saint-Jean-de-Monts .....</b>	p. 51

**IV • Partenaires des institutions touristiques .....** p. 54

<b>A - Une chambre de commerce et d'industrie : la Vendée .....</b>	p. 54
<b>B - Le regard d'une agence de communication : Haute Saison .....</b>	p. 57

<i>Partie 3 : Les outils de la communication.....</i>	p. 59
<b>I • Pour un inventaire raisonné des outils .....</b>	p. 63
A - Trois approches de la communication touristique .....	p. 63
B - Outils tactiques et stratégie globale .....	p. 64
<b>II • La communication interne.....</b>	p. 65
A - Mobiliser les énergies.....	p. 65
B - Créer une identité .....	p. 67
<b>III • La communication externe .....</b>	p. 70
A - La communication d'accueil.....	p. 70
B - La communication d'entretien.....	p. 71
C - La communication de conquête .....	p. 71
D - La communication de veille.....	p. 73
E - La communication de crise .....	p. 73
<b>IV • La communication médiatisée .....</b>	p. 75
A - La publicité .....	p. 75
B - La presse .....	p. 75
C - La publicité de presse .....	p. 76
D - Les relations de presse .....	p. 78
<i>Conclusion.....</i>	p. 81
<i>Bibliographie.....</i>	p. 89
<i>Annexes.....</i>	p. 93
Annexe 1 - Loi du 23 décembre 1992 .....	p. 97
Annexe 2 - Enquête statistique nationale sur les offices de tourisme et syndicats d'initiative.....	p. 99
Annexe 3 - Un exemple de charte graphique, Languedoc-Roussillon (Doc. CRT) .....	p. 103
Annexe 4 - Page Internet du CRT Languedoc-Roussillon (Doc. CRT) .....	p. 105
Annexe 5 - Répartition des lits touristiques (Direction du tourisme, Bureau des statistiques, 1997) .....	p. 107
Annexe 6 - Les fonctionnaires publics (DGAEP, Bureau des statistiques, 1997) .....	p. 109

## Introduction

L'usager du métro, comme le lecteur de magazines, est devenu familier de la publicité touristique. Elle envahit les supports médiatiques et fait même son entrée à la télévision. Cet aspect, le plus visible, de la communication touristique, cache un ensemble de questions beaucoup plus vaste et complexe faisant intervenir de multiples partenaires utilisant une large panoplie d'outils dont quelques-uns ne sont généralement pas considérés comme des outils de communication. Ainsi, l'action touristique fait désormais partie des préoccupations de presque toutes les collectivités locales. La France, par exemple, compte 3 241 campings municipaux (ou de groupements de communes) et dispose de 3600 offices de tourisme ou syndicats d'initiative<sup>1</sup>. La création de l'Union internationale des organismes de propagande touristique (UIOPT)<sup>2</sup>, à La Haye en 1925, montre que cette activité a, dès ses premiers jours, lié directement son développement à celui de la communication.

Associer « tourisme » et « communication » dans le titre d'un document destiné aux collectivités territoriales ne peut-il pas, malgré tout, apparaître comme une gageure ? Faut-il, en effet, parler de « communication touristique » ou de « communication du tourisme ». La différence peut apparaître subtile, elle n'en existe pas moins. Nous dirons que la communication « du tourisme » est celle faite par les professionnels pour les consommateurs mais la communication « touristique » est à nos yeux beaucoup plus vaste, faite, souvent sans le savoir, par des partenaires et des actions qui ne touchent pas toujours au strict domaine du tourisme. Ainsi, lorsque, en août 1997, une pollution interdit la baignade sur plusieurs plages du Var, on entend les médias (France Inter), parler de « déficit d'image » subi par les communes et de répercussions sur la fréquentation touristique. Il apparaît ici clairement que l'économie touristique est dépendante d'une communication technique et de questions d'équipements publics (l'assainissement). Le rôle des collectivités dans l'attractivité touristique d'un site va donc bien au-delà de la simple communication des professionnels du tourisme.

La communication à « effet touristique », passe par bien d'autres supports que l'affiche, la publicité ou le dépliant. L'un des objectifs de cet ouvrage sera de montrer la diversité de ces outils et leur potentiel respectif. En même temps, les Dossiers d'Experts s'adressent à un public très spécifique, les fonctionnaires territoriaux. Ceux-ci occupent une position précise dans l'organigramme du tourisme national. En fonction de cette situation, nous orienterons notre discours vers le lecteur potentiel de cet ouvrage, une personne qui a des tâches précises et des intérêts particuliers dans le développement du secteur d'activité qu'est le tourisme mais aussi un fonctionnaire qui, sans travailler directement dans le tourisme doit être persuadé que toute action sur un territoire peut avoir des répercussions touristiques.

Interfaces entre les organismes publics auquel ils appartiennent et les entreprises privées dont ils gèrent en partie les intérêts, les fonctionnaires territoriaux sont les animateurs d'un territoire plus ou moins vaste, plus ou moins engagé dans une politique de développement touristique. Ils remplissent simultanément plusieurs missions d'écoute, d'animation et d'impulsion de l'activité touristique. Mais, dans l'ensemble, les objectifs demeurent la création et

1. Nombre de campings municipaux en 1996 et nombre d'OTSI au 30 septembre 1993.

2. Qui devient Union internationale des organismes officiels de tourisme (UIOOT) en 1946 et, enfin, Organisation mondiale du tourisme (OMT).

l'entretien d'une communication permettant d'assurer quelque notoriété au territoire de rattachement. Les cibles, les consommateurs connus ou potentiels, sont alors soit les touristes soit certains investisseurs en quête d'espaces agréables. Car, bien souvent, la communication touristique le dispute à la communication politique et économique d'un territoire.

Il conviendra donc de préciser un peu mieux les contours de ce sujet avant d'y pénétrer plus avant. Il y a, d'une part, le tourisme qui, comme nous venons de le dire semble la chose la mieux partagée par les collectivités, et il y a, d'autre part, la communication que beaucoup d'organismes territoriaux manient encore avec circonspection. Notre but sera de montrer comment les collectivités peuvent agir, par le biais d'outils de communication, sur le développement du tourisme.

La balance commerciale française illustre, chaque année, la bonne santé du secteur touristique. 1997 se solde par un nouvel excédent de 65,4 milliards de francs générés par 67 millions de visiteurs étrangers<sup>3</sup> auxquels s'ajoutent 68 % de nos compatriotes qui, bon an, mal an, partent en vacances et parmi lesquels 85 % restent en France. Le secteur touristique représente près de 1 million d'emplois directs, dont la moitié dans les hôtels, cafés et restaurants, autant d'emplois induits (notamment en saison) et environ 8 % du PIB (Produit intérieur brut) mais il ne se voit accorder que 399 millions de francs, largement moins de 1 % du budget de l'Etat<sup>4</sup>. Paradoxe ultime, c'est le plus petit budget ministériel pour un secteur qui rapporte aujourd'hui le plus de devises au pays. Désormais, selon la formule célèbre, « le tourisme doit passer de l'âge de la cueillette à celui de l'industrie » avec tout ce que cela entraîne en aménagements, transports, qualification (des produits et des hommes), commercialisation et, par voie de conséquence, communication appropriée. Cette multiplicité des interférences dans le domaine touristique se traduit par une prolifération des partenaires du développement et, ipso facto, par des besoins de communication pour coordonner l'ensemble.

La communication est l'état permettant la circulation d'informations entre deux éléments. L'un donne l'information, c'est l'émetteur, l'autre reçoit le message, c'est le récepteur. Cette vision simplificatrice de la communication n'est jamais atteinte car tout échange d'information entraîne une réponse de la part du récepteur qui devient, à son tour, émetteur, soit en répondant à l'émetteur initial, soit en rediffusant le message (parfois modifié) vers d'autres récepteurs. La communication est donc un milieu instable par nature : toute communication entraîne l'émission en chaîne de réponses, voilà le premier principe. Le second, c'est que les moyens de communication sont également multiples : son, image, texte, gestes, etc. Ces supports peuvent être utilisés séparément ou simultanément. Enfin, cette communication peut se faire entre des éléments proches (en vis-à-vis, communication de proximité) ou éloignés (communication à distance, dans l'espace ou le temps).

Le tourisme s'appuie sur la nécessaire communication de deux partenaires qui n'ont pas toujours les mêmes visions du développement : les entreprises privées, qui gèrent la très grande majorité des établissements touristiques, et le secteur public qui encadre l'activité privée par un certain nombre de règlements et, en même temps, se voit chargé de soutenir le développement du secteur par la réalisation d'équipements collectifs et d'aménagements structurants, puis participe à leur promotion. Ce partage des responsabilités, et l'étroite synergie entre les actions des uns et des autres exige de nouveau un effort de communication si les partenaires souhaitent obtenir un développement harmonieux.

3. Bilan 1997 publié par l'Officiel des terrains de camping n° 172, février 1998, p. 44.

4. Chiffres publiés par l'Officiel des terrains de camping n° 172, février 1998, p. 32.

Enfin, lorsque la mise en place de l'outil touristique est achevée, il reste à commercialiser le produit. Cette communication externe, vers le consommateur, est de nouveau partagée entre les entreprises privées et les organismes publics. La nécessaire cohérence de l'image d'un site ou d'une station, l'optimisation des moyens, résulte encore une fois d'un effort de communication, entre les partenaires de l'offre d'abord, vers les consommateurs ensuite.

Au cœur de l'activité touristique, il y a donc une multiplicité de structures qui doivent communiquer ensemble pour mettre au point l'offre et les moyens de la mettre en marché. Nous examinerons, dans un premier temps, la disparité de ces partenaires et leur responsabilité dans l'élaboration de l'offre touristique. Cela nous permettra de mettre en lumière les différents flux de communication internes à l'entreprise touristique. De là, nous verrons quelles stratégies de communication peuvent être mises en place entre ces différents partenaires pour obtenir une cohérence de l'offre touristique, c'est-à-dire pour répondre à la demande des touristes.

Après avoir décrit les différentes étapes de cette communication, nous nous appuierons sur des exemples concrets. Puisés dans l'expérience de différentes collectivités, ces illustrations mettront en lumière la diversité des moyens et des techniques à la disposition des acteurs de la communication touristique, selon l'objectif de communication défini et selon la position de la structure chargée de communiquer.

Les exemples choisis ne nous permettront pas de citer tous les moyens de communication à la disposition des collectivités. Nous terminerons donc cet ouvrage par un inventaire un peu plus exhaustif des outils qui sont utilisables par les agents territoriaux pour communiquer dans le domaine du tourisme. En la matière, les indications de coûts ne peuvent être faites qu'avec circonspection, tant le marché est soumis à de nombreuses fluctuations dépendant du coût des matières premières, comme le papier, ou des évolutions technologiques... voire des capacités de négociation commerciale de chaque intervenant.

## *Partie 1*

### *La communication touristique*

L'activité touristique est fort diversifiée. Les critères permettant d'identifier les partenaires qui y évoluent sont également très nombreux, à commencer par ceux contenus dans la définition « officielle », celle de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) qui 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 scolaires »<sup>1</sup>.

Pour une collectivité, le tourisme représente donc un flux migratoire temporaire de population qu'il va falloir gérer avant, pendant et après son séjour. Avant, cela ressort de la promotion dans laquelle les techniques de communication occupent une place privilégiée. Pendant, signifie résoudre un certain nombre de questions allant de l'accueil à l'animation en passant par la signalisation. Après, c'est assurer le retour à une situation « normale »... Et préparer la venue des prochains visiteurs... Partout, on le sent, la communication a sa place mais elle ne se fait, à l'évidence, pas uniquement en direction des touristes.

La détermination du rôle de la collectivité territoriale dans le domaine du tourisme va nous permettre de savoir avec qui elle a besoin de communiquer et pour quoi. Une fois ces réponses obtenues, nous pourrons envisager de voir quels outils semblent les plus adaptés à chaque situation.

En matière de tourisme, le rôle des services publics est polyvalent : organisateur (au niveau de la réglementation), animateur (il accompagne le développement des entreprises privées par divers aménagements collectifs : routes, piscines...), promoteur (au moment des actions de commercialisation). Derrière toutes ces tâches, chacun sent bien le poids de la communication qui peut se résumer en un mot : coordination. Toutes ces tâches sont accomplies, à différents étages de l'administration, par des fonctionnaires territoriaux qui dépendent d'organismes de statuts particuliers avec des pouvoirs et des missions spécifiques. Ces partenaires de la communication touristique, nous pouvons, globalement, les appeler « institutionnels » puisque, de l'Etat, aux collectivités de base, ils vont représenter le cadre administratif dans lequel s'effectue l'activité touristique. Ces partenaires institutionnels sont nombreux, il importe de bien les situer pour inventorier, d'abord, les flux de communication qu'ils peuvent générer.

Ensuite, la gestion de l'activité touristique se fait avec des partenaires privés : les entreprises touristiques. Où se situent-elles par rapport aux institutionnels ? Comment s'effectue la communication entre eux ? Lorsque nous aurons placé ces différents intervenants, nous obtiendrons le schéma des partenaires de la communication interne au secteur touristique français. Nous pourrons ensuite voir quels types de communications ils doivent établir pour que l'industrie touristique nationale fonctionne de la meilleure façon.

## I • Partenaires de la communication touristique

La répartition des responsabilités, dans le domaine du tourisme, s'effectue entre l'Etat et les collectivités locales de différents niveaux. A chaque étage de l'édifice administratif français correspondent des structures particulières au monde du tourisme avec leurs spécificités. Globalement, on peut repérer deux flux « administratifs », l'un émanant de l'Etat et l'autre partant du pouvoir régional et descendant jusqu'aux collectivités locales. Cette hiérarchie croisée est déjà assez complexe ; s'y ajoutent pourtant un certain nombre d'organisations parallèles, professionnelles d'une part, mais aussi extérieures aux acteurs de base du tourisme.

Comment aborder cette pluralité de partenaires du monde touristique ? Reprenons l'appréhension déjà faite par Hervé Saulnier dans un autre ouvrage de cette même collection<sup>2</sup> : « Le parti pris est ici de considérer toutes les activités d'animation, d'hébergement, de restauration et d'accueil, qu'elles soient publiques ou privées, comme faisant partie d'une seule et même "Entreprise" »<sup>3</sup>. Ainsi, les rapports entre les professionnels (exploitants, commerçants, loueurs, hôteliers, etc.) et les administrations territoriales du tourisme, peuvent s'appréhender comme une communication « interne » du tourisme français. Hors de cette sphère, nous trouverons un certain nombre d'autres organismes qui vont intervenir soit avant la « production » touristique (organismes de formation, par exemple), soit après, dans la mise en marché (intermédiaires de la commercialisation et clientèle finale). Avec ceux-là, il conviendra d'approfondir la communication externe.

### A - Les partenaires internes

#### 1. L'administration « centrale »

Au travers de la Direction du tourisme (DT), l'Etat dispose d'outils techniques chargés d'organiser l'activité touristique. Tous ceux qui connaissent un peu ce domaine savent quelles difficultés ont éprouvé tous les gouvernements pour « rattacher » cette activité à un ministère quelconque. Malgré son poids économique, le tourisme a rarement été un ministère de plein exercice ; son rattachement à l'aménagement du territoire depuis 1997 ne nous paraît pas la plus mauvaise idée compte tenu des équipements que réclame le tourisme moderne, au-delà du simple hébergement.

Concrètement, le bras séculier du ministère, la Direction du tourisme, est divisé en plusieurs services : Agence française de l'Ingénierie touristique (AFIT), Maison de la France, Observatoire national du tourisme (ONT), Conseil national du tourisme (CNT), Service d'études et d'aménagement technique de la montagne (SEATM), s'y ajoutent deux missions : « affaires internationales » et « communication et relations extérieures » ainsi que deux sous-directions : « stratégie et moyens » et « politiques touristiques ». L'Inspection générale du tourisme (IGT) dépend, elle, directement du ministère.

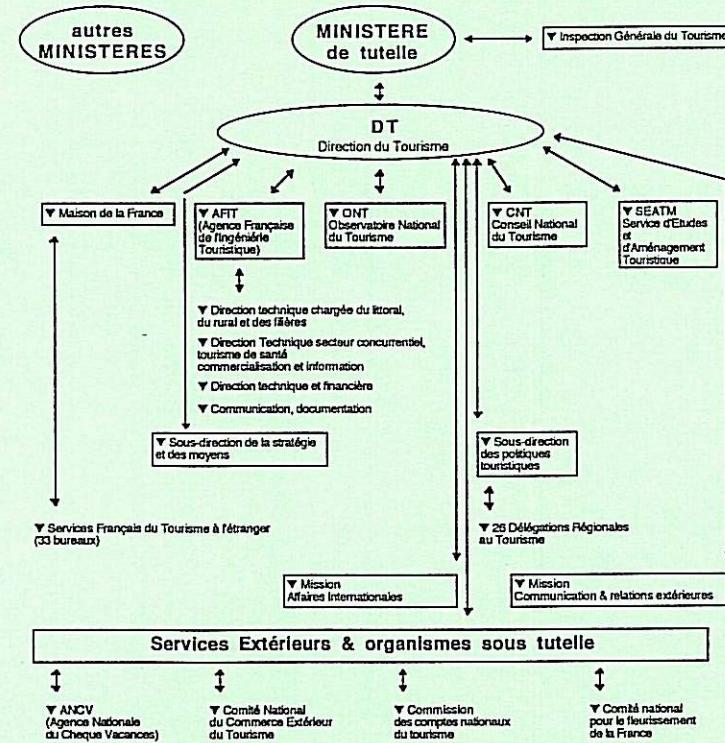
1. Organisation mondiale du tourisme et Mémento du tourisme, 1996-1997.

2. La gestion territoriale du tourisme (Dossiers d'Experts de la Lettre du Cadre Territorial, 1994, 80 pages).

3. La gestion territoriale du tourisme (p. 3).

L'Agence française de l'ingénierie touristique (AFIT) réunit des services techniques organisés par 4 directions, parmi lesquelles nous retiendrons : direction technique chargée du littoral, du rural et des filières (politiques territoriales), direction technique du secteur concurrentiel et du tourisme de santé (où l'on retrouve la commercialisation et l'information touristique), direction technique et financière, direction de la communication et de la documentation. Nous remarquerons ici, la division instaurée entre commercialisation et information, d'une part, et communication - documentation, d'autre part.

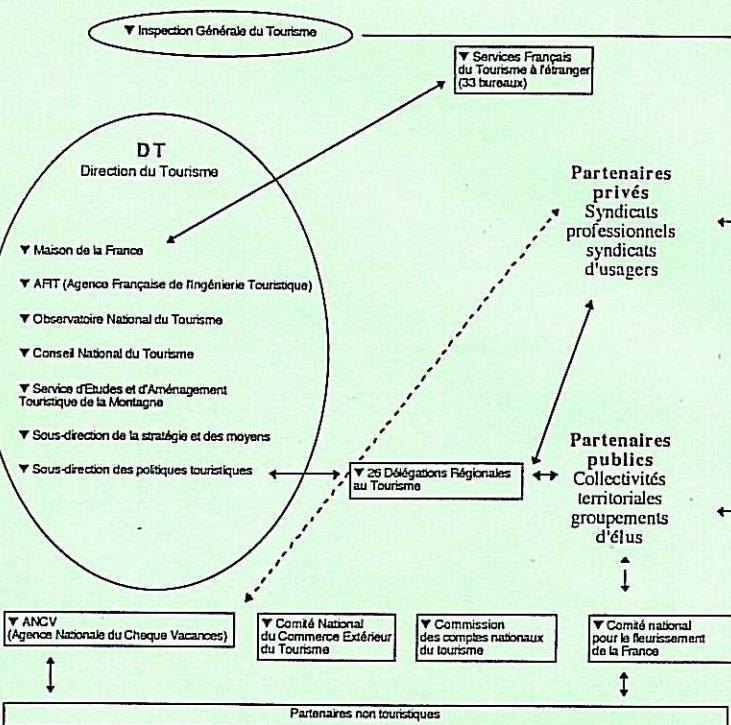
Tableau 1 : L'administration du tourisme français (organigramme simplifié)



Le tableau ci-dessus figure les principaux partenaires de l'organisation centrale du tourisme. C'est le cœur du système, un peu comme le service administratif d'une entreprise. Chacun de ces rouages entretient des communications avec d'autres services ministériels (par exemple les transports pour l'aménagement des moyens de circulation et l'éducation nationale pour les dates de vacances) ainsi qu'avec des structures intermédiaires plus directement en charge du développement touristique.

Le ministère communique avec les représentants des professionnels, les partenaires privés du tourisme, les autres responsables gouvernementaux mais aussi les représentants des différentes collectivités territoriales, au sein d'un certain nombre d'instances de coordination. Ces structures intermédiaires se trouvent au sein de la Direction du tourisme elle-même ou dans les organismes sous tutelle que nous venons d'identifier.

Tableau 2 : Les partenaires du tourisme (échelon national)



Au niveau de l'Etat, la communication entre le pouvoir politique et les professionnels s'organise grâce à certaines structures intermédiaires dans lesquelles le dialogue interpersonnel sera l'outil principal. Ainsi, l'Observatoire national du tourisme compte 120 membres, issus des administrations, des collectivités territoriales, des institutionnels territoriaux, des groupements et syndicats professionnels, des organismes d'enseignement, de recherche, de formation et d'études. Depuis la fin de 1996, il a mis en place un comité scientifique chargé de veiller à la qualité des publications de l'ONT : *Mémento du tourisme*, *Panorama des industries touristiques*, *Atlas du tourisme*, *Lettre bimestrielle de l'Observatoire*, *Note mensuelle de conjoncture touristique* ainsi que des collections de cahiers thématiques qui sont des outils de base à la communication des institutions comme des professionnels.

Lorsque la concertation a eu lieu, des moyens de communication appropriés permettent de s'adresser aux autres partenaires internes à la profession (lois et règlements émanant du Conseil national du tourisme), ou aux partenaires externes que sont les touristes (campagnes de promotion de Maison de la France pour les étrangers, ou actions de l'ANCV pour la clientèle française, par exemple). Le tableau ci-dessus met en exergue quelques flux sur lesquels nous attirons l'attention, mais ce ne sont bien sûr pas les seuls liens de communications dans ce système.

Ainsi, le pouvoir de l'Etat en matière d'organisation du tourisme se fait directement sentir jusqu'en région, par l'intermédiaire de la sous-direction des politiques touristiques dont dépendent les directions régionales du tourisme. Celles-ci sont rattachées aux préfets de Régions mais sont en relation directe avec les partenaires publics et les professionnels régionaux, sans oublier les représentants des usagers. Parmi les services sous tutelle, les cas de l'ANCV et du comité de fleurissement méritent notre attention. On voit bien qu'ils ont des rapports avec les partenaires du tourisme (privés ou publics) mais il faut noter qu'ils sont obligés d'en avoir avec d'autres partenaires, tout à fait extérieurs au monde du tourisme (entreprises publiques ou privées et salariés, pour placer des chèques vacances, population en général pour participer à l'effort de fleurissement des villes et villages).

## 2. Les partenaires des « territoires »

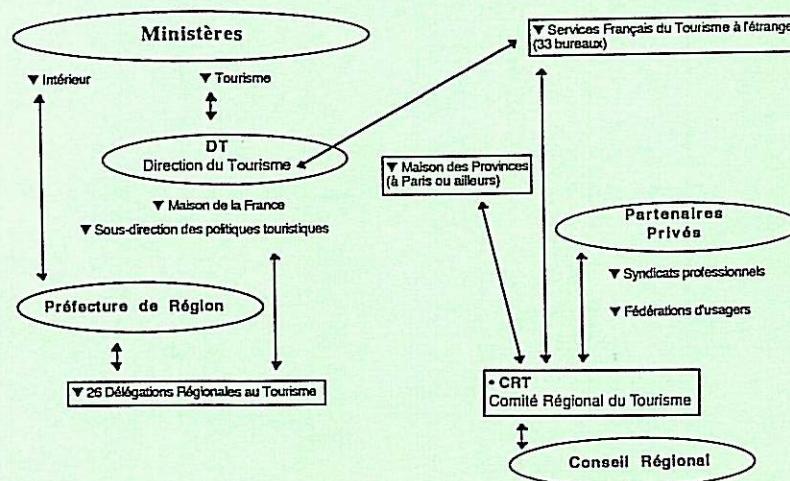
Si le rôle de l'Etat s'estompe au niveau de la région, c'est en partie parce que les instances « locales » (entendons par là régions, départements, groupements de communes, puis communes), disposent de structures spécifiques en matière de tourisme. Toutefois, si chaque « étage » est doté d'organes propres, la liaison entre eux n'est pas toujours simple et évidente.

Ces niveaux-là sont la résultante d'une approche ascendante du pouvoir politique : les pouvoirs locaux résultent du suffrage universel direct. Cette dynamique est contraire à celle du pouvoir central qui, lui, descend des ministères vers les régions et les départements par l'intermédiaire des préfets.

#### *- Le niveau régional :*

Instrument du conseil régional, le comité régional du tourisme (CRT) a pour mission générale de coordonner l'action touristique régionale. C'est une activité plurielle qui va de l'élaboration du schéma de développement du tourisme et des loisirs (planification) à la formation des professionnels après, bien sûr, la promotion, sa mission principale.

Tableau 3 : Les partenaires du tourisme régional



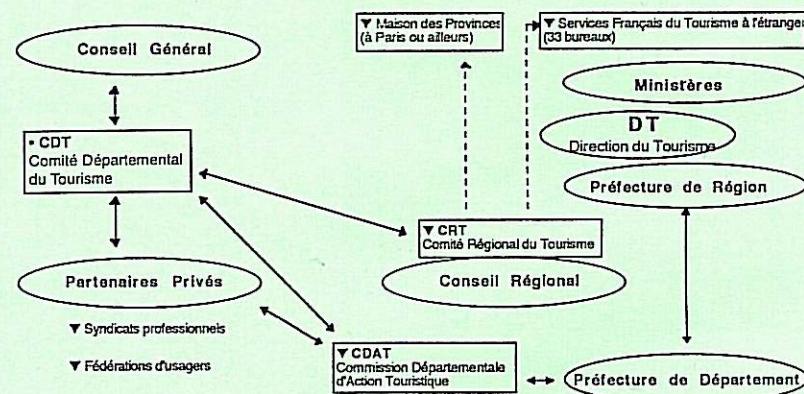
Le Comité régional du tourisme, émanation directe du conseil régional, est la structure intermédiaire au sein de laquelle les professionnels vont communiquer avec les « politiques » pour mettre au point le schéma régional d'aménagement, et les orientations de la promotion. Selon la qualité des relations, les professionnels concéderont aussi une partie de la commercialisation au CRT. Ce dernier est un relais essentiel de la communication touristique qu'il pratiquera directement (documentations ou salons) ou en relais, par l'intermédiaire des Maisons des provinces (à Paris ou ailleurs) et des Services officiels du tourisme français à l'étranger.

On remarquera que, à ce niveau, rien de spécifique n'apparaît entre le représentant de l'Etat et les autres partenaires. Il est pourtant manifeste que des communications doivent exister. Nous sommes ici dans une zone de conflits potentiels puisque rien ne semble prévu pour faciliter les échanges entre la volonté des régions et celle de l'Etat.

#### *- Le niveau départemental :*

Instrument du conseil général, le comité départemental du tourisme (CDT) met en place la politique départementale du tourisme, en cohérence avec la politique régionale. Cela implique donc une liaison avec l'étage administratif supérieur, dans la mise en place, puis dans le suivi, des politiques, que ce soit au niveau de l'aménagement ou de la répartition des tâches de promotion.

Tableau 4 : Les partenaires du tourisme départemental



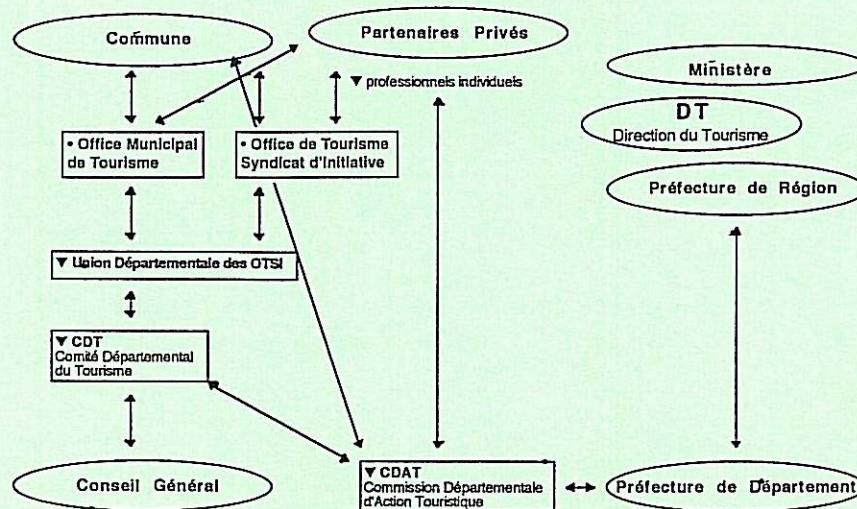
L'originalité de ce schéma est le retour de l'Etat au travers de la Commission départementale d'action touristique qui classe les équipements touristiques et dont la cheville ouvrière est le préfet, représentant de l'Etat. Bien que son rôle soit modeste, on voit que cette structure permet un contact entre l'Etat et les professionnels sur le terrain, pour les équipements d'accueil. Ce rôle est complémentaire de celui du CDT dans la mise en place des équipements structurants. Là encore, le dialogue est organisé entre les partenaires privés et les institutions. Ce dialogue va déboucher sur des orientations négociées en matière de promotion et de commercialisation avec, à la clé, des choix de moyens de communication.

Outil de la préparation du schéma de développement touristique départemental, le CDT doit également travailler en étroite collaboration avec le CRT, responsable, lui, des orientations régionales, car il importe qu'il y ait, en matière d'aménagement, une certaine concertation.

#### - Le niveau communal :

Les offices de tourisme et les syndicats d'initiative (OTSI) sont les organismes locaux qui regroupent les acteurs de base du tourisme. Ils sont (théoriquement) indépendants du pouvoir politique sauf dans les cas des offices municipaux<sup>4</sup>. Toutefois, il est bien évident que la cohérence du développement local nécessite d'étroites communications entre ces organismes et les collectivités. Pourtant, à la différence des structures supérieures, les OTSI n'ont pas vocation à planifier ou aménager les équipements touristiques, bien que certains offices de tourisme gèrent directement des bases de loisirs et des campings municipaux. Les OTSI ont pour tâche (selon les cas), l'accueil, l'information, l'animation et la promotion.

Tableau 5 : Les partenaires du tourisme local



A la base de l'industrie touristique, le schéma est un peu plus complexe car le rôle des intervenants est un peu moins clairement positionné et que leur nombre se multiplie puisque, pour les partenaires privés par exemple, ce ne sont plus les organisations qui sont représentées, mais directement les entreprises.

Remarquons tout d'abord l'intrusion, marginale, de l'Etat par l'intermédiaire de la CDAT, institution du niveau départemental qui interfère toutefois au niveau local puisque c'est elle qui classe les établissements d'accueil. Restent, au niveau de l'organisation locale, deux structures différentes : les OTSI et les offices municipaux. Si nous faisons une différence, c'est qu'elle existe, par essence, avec, d'un côté, l'intrusion directe du pouvoir politique dans la gestion touristique (les offices municipaux) et, de l'autre, des structures émanant du monde professionnel, les OTSI. Pour les premiers, la liaison entre les aménageurs que sont les pouvoirs publics et les utilisateurs que sont les professionnels existe de fait et le dialogue peut (ou devrait) en être facilité. Dans l'autre cas, aucun lien précis n'est dessiné a priori et on connaît des cas où la communication passe mal entre élus et professionnels.

4. En 1993, les OTSI étaient, à 95,5 % de type associatif, les OMT ne représentaient que 3,1 % et les Sem 0,4 % (Enquête statistique nationale sur les OTSI, éditée par la Fnötsi, février 1994).

#### - Les structures intercommunales

Avec la loi de décentralisation, on a vu apparaître de nouvelles entités : districts et Sivom, puis maintenant communautés de communes et pays, qui peuvent, elles aussi, selon leurs statuts, choisir de s'intéresser au tourisme. Dans ce domaine précis, il existe, en plus, des structures spécifiques comme les « pôles touristiques ». Ce sont autant de strates administratives nouvelles qui vont, à leur tour, étoffer le nombre de partenaires intervenant dans le secteur. Ceci d'autant plus que les vacances sont désormais une industrie qui, dans certaines régions, est devenue l'industrie principale, supplantant des activités traditionnelles en perte de vitesse. Quel « pays » n'a pas son chargé de mission « tourisme » ? Ces nouveaux interlocuteurs doivent s'insérer dans le schéma ci-dessus avec, parfois, des difficultés d'autant plus grandes qu'ils vont grignoter une part du pouvoir de ceux qui sont déjà en place, en particulier au bas de l'échelle, c'est-à-dire dans les OTSI<sup>5</sup>.

On le comprend aisément après avoir parcouru ces schémas, chacun des partenaires que nous avons pu identifier a besoin de communiquer avec les autres. Il s'agit, soit de donner une cohérence à une politique d'aménagement en permettant la circulation d'informations et le dialogue entre des services administratifs et les partenaires privés de l'industrie touristique, soit de transmettre des offres réceptives vers différents publics touristiques. Ce schéma fait apparaître certaines complexités mais il a pourtant été synthétisé au maximum en ciblant uniquement le secteur touristique. Il est bien évident que d'autres partenaires externes, en plus des touristes eux-mêmes, viennent compliquer cette belle mécanique.

Nous venons de faire apparaître un certain nombre de nœuds de communication où se rencontrent des groupes d'hommes représentant des intérêts divers. Pour que la communication soit active, il faut que des individus animent ces lieux de rencontre. Il conviendrait, de plus, que ces individus aient une volonté de communication affirmée, voire une formation spécifique, qui dépasse le simple cadre des intérêts corporatifs. Or, l'inventaire des personnels en charge du tourisme reste à faire : quelle est la part des agents territoriaux titulaires ? Quelle est celle des contractuels permanents ? Quel est le nombre des personnels saisonniers ? Quelle est leur formation de base ? Quelle est leur formation en matière de communication ?

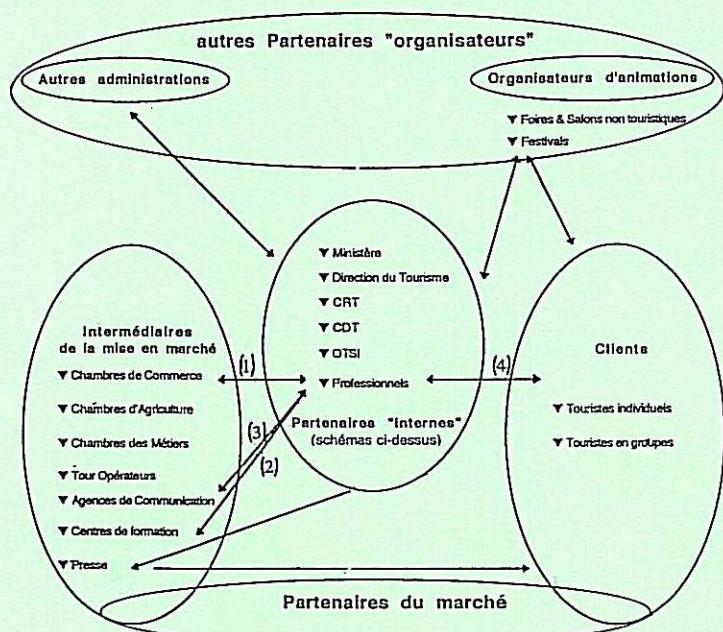
5. En 1993, les OTSI étaient, à 65,4 % de dimension communale, à 30,6 % de dimension intercommunale et 4 % pour des districts. Le développement des communautés de communes et autres contrats de Pays risque de modifier rapidement ces chiffres.

## B - Les partenaires externes

D'autres services de l'Etat interfèrent obligatoirement dans le circuit des décisions touristiques et demandent des communications spécifiques. Ce sont des partenaires qui se situent avant le processus de communication • commerciale • du produit touristique, dans son élaboration. Par exemple, il faut, pour développer le tourisme, des moyens de transport et des voies de communication ; il y a ensuite un certain nombre de règles à respecter pour l'hygiène et un certain nombre de facilités financières peuvent être mises en place pour permettre aux professionnels de réaliser leurs investissements. Enfin, il faudra des loisirs sportifs et des animateurs pour compléter l'offre d'hébergement.

Claude Dumas, responsable professionnel de la région Midi-Pyrénées fait ainsi part au journal *L'Hôtelier de Plein Air*<sup>6</sup> de ses inquiétudes devant la prolifération des habilitations nécessaires pour exercer dans l'hôtellerie de plein air : « pour surveiller ou embaucher un veilleur de nuit, pour organiser des excursions à l'extérieur des établissements, pour l'animation à l'intérieur des entreprises. La liste est loin d'être exhaustive [...] C'est une course infernale et j'ai bien peur que de nombreux gestionnaires ne puissent plus arriver à suivre ». Dans bien des cas, l'interlocuteur du professionnel sera un fonctionnaire. Nous voyons là que le besoin de communication dépasse largement le cadre strict des différents partenaires touristiques au sens strict.

Tableau 6 : Les partenaires externes



6. L'Hôtelier de plein air, n° 107, janvier 1998, p. 36.

Hors de la sphère spécifiquement réservée aux « professionnels », un certain nombre de partenaires, que nous dirons « externes », interviennent dans l'activité touristique. Nous les organiserons en deux dimensions, d'une part ceux qui vont interférer dans l'organisation du phénomène touristique, par les lois et règlements, les aménagements complémentaires et les animations, d'autre part ceux qui vont servir d'intermédiaires sur le marché.

Vis-à-vis des partenaires de l'organisation de l'activité touristique, les fonctionnaires territoriaux vont souvent avoir un rôle de courroie de transmission entre les besoins des professionnels et les contraintes administratives ou techniques des autres ministères ou services. Par exemple, au niveau d'une commune, qui organise le dialogue entre les professionnels de l'hébergement et les services chargés du calendrier des travaux routiers ou les travaux d'assainissement ? Les mêmes questions se posent dans l'organisation des transports, les règles sanitaires, fiscales, ... et maintenant avec le passage aux réglementations européennes. D'autres activités ont des retombées touristiques qu'il importe de gérer au mieux des intérêts de la collectivité et des professionnels du tourisme. Il s'agit de toutes les manifestations qui amènent sur un site une foule plus ou moins nombreuse pour des motifs autres que les vacances mais qui auront des retombées économiques • touristiques • plus classiques (restauration et hébergement) : festivals, foires et salons non touristiques, événements divers. Ils peuvent faire l'objet d'une démarche volontaire et réfléchie de la part de la collectivité qui trouve là moyen de construire ou fortifier son image (le festival de Cannes) mais, même exceptionnels, ces événements doivent être gérés collectivement pour que le site puisse en espérer quelques retombées positives (ainsi la gestion d'un palais des congrès ne peut s'entendre sans un minimum de concertation avec les hôteliers pour l'hébergement, voire avec l'organisation de visites de découverte pour les accompagnateurs de congressistes). Dans tous les cas, il s'agit d'organiser l'offre avant de passer à la mise en marché.

En face de toutes les structures qui organisent l'activité, il y a le marché. Il serait trop simple de résumer cette dimension en millions de consommateurs. Avant d'arriver à eux, il y a tous les intermédiaires de la mise en marché, de la diffusion des produits. Nous avons vu sur notre schéma que certains partenaires institutionnels avaient comme fonction la commercialisation : Maison de la France vers l'étranger, les CRT, les CDT à travers leurs Services loisirs accueil mais il y a encore là une foule d'intermédiaires, privés ou associatifs, les uns vendant la France, les autres attirant les Français hors des frontières. Certains sont de véritables intermédiaires entre le client et l'offre réceptive ou de loisirs ; d'autres commercialisent leurs propres produits.

A certains niveaux de décision, ces intermédiaires sont pleinement associés à l'organisation du tourisme. Ainsi, le Syndicat national des agents de voyage (SNAV) siège dans différentes structures intermédiaires dépendant de la Direction du tourisme. Il en est de même des associations de consommateurs comme la Fédération française de camping caravanning (FFCC). Aux niveaux inférieurs de décision, c'est moins évident et les professionnels consultés se limitent encore trop souvent aux professions réceptives (hôteliers, hôteliers de plein air, agents immobiliers, fédérations locales des Gîtes de France et des meublés classés).

Certaines administrations interfèrent plus directement dans le domaine touristique en prenant une part active au développement de ce secteur. Nous pensons ici à l'agriculture avec ses nombreuses organisations d'agro-tourisme qui ont une organisation nationale parallèle à celle que nous venons de décrire. Chaque administration • organise • donc une partie de l'activité touristique et, à ce titre, les personnels directement concernés par le tourisme devront tisser des liens de communication multidirectionnels.

Les chambres de commerce et d'industrie tiennent là une place prépondérante que nous avons soulignée sur le schéma par quelques flèches numérotées. Il s'agit pour nous de montrer comment, en différentes étapes, les CCI interviennent dans la communication touristique et entraînent aussi l'intrusion de nouveaux partenaires de la mise en marché. Ces étapes seront illustrées par l'entretien avec le responsable du service tourisme de la CCI de Vendée dans la partie 2. Il y a d'abord un certain nombre d'échanges d'informations entre les CCI et les professionnels (1) - Voir tableau 6. Ces communications conduisent à des formations spécifiques (2), dont certaines, en matière de communication, nécessitent ensuite le recours à des agences (ou des consultants) pour la mise en place d'outils appropriés (3). Ces outils serviront, enfin, à l'action directe sur le marché, vers le client (4). Ce cheminement illustre bien la multiplicité des intervenants de la communication touristique puisqu'il n'y aura pas de bon document de prospection qui ne soit le fruit du travail d'un professionnel de la communication basé sur une sensibilisation du professionnel du tourisme après une réflexion sur sa pratique, la qualité de son outil de travail et la connaissance de la clientèle.

A multiplicité d'intervenants, ne peut que répondre multiplicité de formes et moyens de communication. Nous avons eu l'occasion de le souligner, l'existence de lieux de dialogue, les structures intermédiaires, va faciliter cette communication. C'est un premier outil. Le second, c'est la relation interindividuelle entre le fonctionnaire territorial et le professionnel. Ce n'est qu'ensuite que pourront se mettre en place des outils spécifiques à une communication opérationnelle.

## II • Objectifs de la communication touristique

Le rôle des collectivités territoriales sera, d'abord, de coordonner l'ensemble des activités touristiques dans une aire géographique donnée. Cette dimension est essentiellement interne au milieu touristique. Mais, on l'a vu au moment de la distribution • hiérarchique • des responsabilités, la multiplication de lieux de décision attachés à des espaces de niveaux différents, avec des pouvoirs inégaux et, parfois, des liens absents, ne va guère favoriser le travail des uns et des autres. La prolifération des entités nouvelles (communautés de communes, districts, pays) pose, en premier, une question d'identité. Ensuite viendra un problème de compétences puisque, pour l'instant, l'organisation du tourisme se calque, tant bien que mal, sur l'organisation administrative du pays. Parler de communication des territoires, c'est donc aussi parler des territoires de la communication.

C'est à la base, dans les entités communales ou intercommunales, que le problème se pose avec le plus d'acuité. Nous ferons donc nôtre les propos de Luc Mazuel : « *C'est aux espaces locaux où naissent les produits touristiques, où le touriste sera accueilli et mis au contact de l'espace de vie, qu'il faut s'intéresser dans la suite de ce dossier car c'est le niveau-clé en matière de promotion, celui d'où part la substantifique moelle qui nourrit le rêve du touriste [...]. On l'a bien compris, les niveaux spatiaux supérieurs sont là plus pour définir une image globale, de niveau national et international, mais c'est au niveau local que revient le travail essentiel de satisfaction des désirs. A ce stade, une promotion infiniment précise, rigoureuse, s'impose* »<sup>7</sup>.

Ainsi, viendront d'abord des actions de création d'une • identité • de l'espace touristique considéré. Ces actions de communication, à usage interne, viseront à forger une dynamique commune. Dans un second temps, la collectivité exportera son • image • vers les publics extérieurs, dans le cas qui nous occupe ici, le public touristique. Là, cette image sera confrontée à la réalité du marché. « *Chaque lieu ou chaque entreprise a plusieurs images. Qu'ils le sachent ou l'ignorent n'enlève rien à cette première réalité. Connaitre ses images est un préalable avant d'entreprendre une action de communication volontaire* », soulignent Marc Boyer et Philippe Viallon<sup>8</sup>. Nous affirmerons même que la recherche, la mise au point et l'adaptation de ces images est le but de toute politique de communication.

La communication touristique passe là d'une dimension interne à une dimension externe en empruntant les stades classiques de la communication d'entreprise qui se résument en trois niveaux d'images : image vécue (reflet de l'organisation interne des flux de communication), image voulue (envoyée au public externe) et image perçue (renvoyée par les consommateurs). La communication touristique a donc des buts extrêmement diversifiés et elle aura également des outils multiples pour les atteindre.

### A - Construire l'image vécue

En matière touristique, les collectivités ne sont pas, ou peu, les professionnels exerçant dans le secteur. Leur rôle est de favoriser le développement harmonieux de cette activité et, en

7. Mazuel Luc : *Promotion touristique et collectivités locales : pour une échelle de référence* (Dossier de synthèse n° 14, Centre national de ressources du tourisme en espace rural, 1995, p. 28).

8. La Communication touristique (PUF, Que sais-je ? 2885, Paris, 1994, p. 67).

particulier, la pérennité d'entreprises privées. Sans l'action de la puissance publique, pas d'aménagements collectifs (routes, plages, remontées mécaniques, etc.) qui permettent aux entreprises touristiques réceptives de fonctionner à plein. Mais ces infrastructures ne doivent pas pour autant être décidées par les collectivités sans s'intégrer dans un plan de développement concerté avec les professionnels.

Si le premier principe de la communication est le dialogue, il faut bannir toute politique touristique solitaire. On connaît trop d'exemples de maires qui décident de se payer un palais des congrès alors que les administrés (et les hébergements touristiques) attendent le tout-à-l'égout. Il faudra ensuite de sérieux efforts de communication pour faire accepter l'endettement de la commune par les électeurs. De même, il incombera parfois aux élus de modérer l'activité touristique en préservant certaines autres activités traditionnelles du lieu : par exemple, en veillant à ce que la pression foncière qui accompagne l'activité touristique ne mette pas en péril une activité agricole qui, pour une part (vin de pays, fromage local, etc.) fait partie de l'attractivité touristique du site et constitue une composante permanente de l'économie locale.

Si elle veut accompagner ce développement, la collectivité doit maintenir la communication avec ses partenaires professionnels. Elle y veillera tout particulièrement dans deux secteurs principaux : l'analyse économique et l'aménagement du territoire. Pour bien fonctionner, les entreprises ont besoin de chiffres : la création d'un observatoire économique est un outil de gestion indispensable... à condition que ses observations soient communiquées aux partenaires privés ou que ceux-ci puissent demander des enquêtes spécifiques.

Pour évoluer, recevoir les touristes dans de meilleures conditions, les entreprises ont également besoin de services plus compétitifs : assainissement, ramassage des ordures, routes, équipements de loisirs, etc. Seules les collectivités et parfois même des autorités supérieures à la collectivité de base (communautés de communes, départements), peuvent prendre ces investissements en charge.

La communication est, à ce stade, d'abord affaire de concertation, de dialogue. C'est un outil d'aménagement raisonné. Du rapport entre les professionnels et les fonctionnaires territoriaux en charge du tourisme va naître une dynamique commune, une synergie, en bref une image « vécue » qui fera dire aux uns : « ici, on ne fait rien (de bien) » alors qu'ailleurs d'autres affirmeront que leur pays « bouge bien ».

Si le choix du développement touristique intéresse au premier chef les professionnels, le responsable territorial devra aussi faire en sorte que l'ensemble de la population adhère à cette perspective. Que ce soit pour accueillir des touristes ou pour construire une centrale nucléaire, la population entière doit être, au pire, informée des choix de développement et d'aménagement qu'elle devra subir. Si le message est bien passé dans toute la population, chacun participera à l'accueil, depuis l'hôtelier jusqu'au garagiste. Dans le cas inverse, une partie au moins de la population ne se sentira pas concernée par le développement touristique et participera peu, ou mal, à l'effort d'accueil.

Toute la politique de développement touristique peut alors être remise en cause, même si les infrastructures les plus performantes ont été mises en place, car le tourisme, c'est avant tout, un investissement humain comme le conclut Luc Mazuel : « Si l'on n'a pas pris soin de motiver population, professionnels, associations, si le territoire tout entier ne se sent pas investi d'une mission d'accueil et d'ouverture à l'autre, la communication devenue men-

songère sera très sévèrement jugée et conduira à l'effet inverse de celui désiré, qui sera le sentiment de la tromperie, du mensonge, de l'incapacité »<sup>9</sup>.

Preuve qu'il n'y a pas de personnes à l'écart du développement touristique, la commission épiscopale des évêques de France a publié un livre intitulé : « Tourisme et loisirs, une question sociale »<sup>10</sup>. Plus généralement, toute la population est concernée dans la mesure où, d'une part, elle contribue, par ses impôts locaux, à l'effort collectif d'investissement, et, d'autre part, parce que le comportement de chaque « indigène » par rapport aux touristes participera de la qualité de l'accueil et du séjour : combien de touristes n'entendent-ils pas se plaindre d'avoir ressenti qu'ils avaient l'impression de gêner la population locale. Ici, on peut apprécier toute l'étendue du travail de communication qui attend un agent territorial afin de mobiliser l'ensemble des interlocuteurs d'une entité touristique.

Après la mobilisation de l'ensemble de la population locale, y compris les non-professionnels du tourisme, la structure d'accueil des touristes et son efficacité reflèteront aussi le « vécu » d'un site. Là où le tourisme est mal organisé, l'office de tourisme ou le syndicat d'initiative sont à son image : horaires peu adaptés, personnel non qualifié, matériel de communication dépourvu d'efficacité... Caricature de cette situation, le cas d'une commune où l'organisation touristique est divisée entre un office municipal, dépendant donc du pouvoir politique et doté de subventions, et un syndicat d'initiative dépourvu de moyens. L'office fait à grands frais la promotion de ses adhérents alors que le syndicat peine pour éditer les brochures des siens. Le touriste, lui, ignore cette situation et ne comprend pas bien pourquoi il a deux interlocuteurs qui lui fournissent des informations différentes...

## B - Bâtir l'image voulue

Aménager l'espace collectif dans le but de recevoir des touristes, c'est d'abord construire une cohérence du « pays » en fédérant les acteurs locaux. Nous avons dit combien la démarche était essentielle entre les partenaires principaux du développement touristique. Elle doit l'être aussi avec chacun des habitants du site considéré. Tous les analystes du tourisme, et même le simple observateur conviennent que le garagiste, l'épicier, le simple résident sont porteurs de l'image de leur pays et participent à la communication touristique d'un lieu, soit parce qu'ils sont amenés à donner des informations aux visiteurs, soit parce qu'ils les reçoivent plus ou moins avec le sourire. Il conviendra donc, avant toute démarche de communication touristique vers l'extérieur, de s'intéresser à la communication interne, de façon à essayer de faire partager par un maximum de partenaires locaux, un certain nombre de valeurs que nous voulons donner à voir aux touristes.

La toute première démarche de communication vise à identifier son « pays », ses attraits. Comme une entreprise crée sa marque, le lieu touristique doit avoir une identité. Ce travail de communication de la collectivité consiste à créer, plus tard à fortifier ou repositionner, cette image que le « pays » veut donner de lui. Mais la multiplication de nouvelles entités administratives (communautés de communes, pays ou pôles touristiques) ne simplifie pas cette première étape. Sous quel nom faire connaître la nouvelle destination ? Ce travail devient presque aussi difficile que de créer une marque ou un nom de produit commercial : il faut trouver une « enseigne » qui ait une signification porteuse pour les clientèles visées (françaises et étrangères). Mais quel est l'impact de « pays de X... » sur la clientèle internationale ?

9. Mazuel Luc : Les outils de la communication..., p. 51.

10. Comité épiscopal du tourisme et des loisirs, éditions Bayard, 1997, 287 pages.

- il importe de résoudre les querelles de clochers qui vont susciter des jalousies entre la ville • phare • du pays et les communes plus discrètes ;  
- il peut se produire des regroupements d'intérêts locaux qui ne s'appuient pas sur le découpage administratif traditionnel. Les agents de développement vont alors se retrouver avec des • pays • supervisés par plusieurs administrations départementales, parfois plusieurs administrations régionales... voire plusieurs administrations nationales si nous nous situons dans des entités transfrontalières comme cela peut être le cas pour une structure touristique commune des diverses provinces basques françaises et espagnoles.

Immédiatement associé au nom, vient le logo. Ce résumé symbolique des atouts, des caractéristiques, des valeurs d'un espace s'élabore en respectant plusieurs règles. Il se compose d'une partie graphique, qui peut être réaliste ou symboliste, et d'une partie scripturale (nom ou slogan). Les messages véhiculés seront simples et immédiatement perceptibles, pour cela, on ne multipliera pas les sens cachés qui sont inutiles puisque nous voulons justement dire des choses à un public très large avec cet outil.

L'utilisation des couleurs sera aussi un sujet d'attention et, de plus en plus, un logo s'accompagne d'un second outil, très lié à lui, la charte graphique. Il s'agit ici d'un ensemble de recommandations qui réglementent l'usage du logo et de ses couleurs. L'apparition conjointe du logo et de la charte graphique va donner une identité visuelle au • pays •. Par la suite, tous les documents écrits (des lettres en-tête à tous les documents de prospection), voire les documents audiovisuels porteront la même marque afin d'optimiser cette cohésion. Pour parvenir à ce partage des valeurs par l'ensemble des partenaires, il est évident qu'un logo ne doit pas être imposé par un pouvoir quelconque. Il importe que sa création soit négociée pour que ses valeurs soient partagées.

Généralement, la création d'un logo est confiée à une agence de communication. Toutefois, ni celle-ci, ni un quelconque élus, ne peuvent décider seuls des valeurs et des couleurs à mettre en avant. La consultation élargie des partenaires de base est la technique la plus souvent adoptée sous forme de • groupes de créativité • animés par un intervenant extérieur. L'image recherchée n'étant pas spécifiquement une image touristique, les groupes doivent être composés de personnes d'horizons très divers. Leur objectif sera de décrire leur pays en termes de valeurs, symboles, couleurs. L'agence de communication met ensuite ces éléments en scène selon plusieurs propositions qui seront peu à peu affinées.

Le • groupe de créativité • ayant dégagé un certain nombre de valeurs communes au • pays •, ses partenaires internes disposent d'éléments communs sur lesquels on peut appuyer une communication externe. Les images • voulues • par l'entité touristique pour le représenter peuvent être mises en scène. Les moyens de diffusion à disposition des responsables de divers niveaux sont alors très nombreux : dépliants, brochures, affiches, campagnes de presse, publicité audiovisuelle, parrainage, événementiel... Autant d'outils de communication dont nous aurons l'occasion de détailler quelques illustrations dans les chapitres suivants.

## C - Chercher l'adéquation avec l'image « perçue »

Nous venons de voir combien la construction de l'image • vécue • élargissait le domaine de la communication touristique à des partenaires non professionnels. Prendre la mesure de ce phénomène est essentiel à la bonne gestion de l'image locale du tourisme. Sans bon vécu des impératifs du tourisme, il n'y aura pas adhésion aux nécessités des aménagements nécessaires en ce domaine et on voit combien cela représentera parfois d'efforts si on pense aux problèmes engendrés par la simple pression foncière touristique.

Certes, le tourisme peut être une manne. Il multiplie la valeur des terres agricoles et les collectivités favorisent ce développement en acceptant les primes à l'arrachage et en multipliant les zones à construire. Mais il ne faut pas oublier que la pression touristique vient aussi de la qualité des paysages, voire des produits du terroir. Que se passera-t-il si les élus laissent trop bétonner ? Si les lotissements touristiques détruisent les petits vins de pays ou autres productions qui faisaient le charme et la convivialité des petites tables de restaurant, voire tout simplement l'animation des marchés d'été ?

Nous voici confrontés à la troisième image avec laquelle les responsables du tourisme doivent compter : l'image • perçue •. Nous avons vu que, dans les deux premières étapes de la communication touristique, le • pays • se construisait une image. Maintenant nous disons que, vu de l'extérieur, il en a aussi une autre. Cette image, le touriste la perçoit au travers de la communication du • pays •, des images • voulues • qui lui arrivent au travers des dépliants, de la publicité, des articles de presse. Il la perçoit aussi par son expérience propre.

Reprendons l'exemple cité quelques lignes au-dessus. Tel touriste se souvient du pays de X parce qu'il avait apprécié ses paysages boisés et son fromage de chèvre. Revenant dix ans plus tard, il n'y trouve plus que des immeubles à la place des bois et un supermarché pour acheter son fromage. Nous avons un conflit entre le • perçu • du touriste et le • vécu • du pays. La déception sera d'autant plus grande si, le touriste ayant demandé la documentation du site, il a reçu un dépliant avec des images où on a voulu lui faire croire que les bois et les chèvres étaient encore là.

Tout le problème de la communication externe sera donc de faire en sorte que le • perçu • des touristes corresponde bien aux images que les sites touristiques ont • voulu • donner d'eux mêmes (au travers des publicités) et que ces images ne sont pas non plus en conflit avec le • vécu • des habitants. Pour cela, il ne suffit plus de communiquer, il faut gérer la communication, c'est-à-dire la faire évoluer en fonction des aménagements du site et jouer des différents outils de communication, selon les messages, selon les produits et selon les clientèles puisqu'aussi bien nous savons que le troisième âge et les jeunes ne sont pas adeptes des mêmes supports de communication et qu'ils ne recherchent pas les mêmes loisirs.

Créer une image et la • vendre • aux touristes ne suffit pas. Il faut que cette image soit • partagée • par les habitants du lieu (qu'ils travaillent ou non dans le tourisme). Il faut que l'image • voulue • par les décideurs, soit une image • vécue • par les administrés. L'aide à la conception de l'image, le soutien financier à sa diffusion sont un travail de communication primordial de la collectivité territoriale. • *Cette responsabilité publique dans la gestion de l'activité touristique, qui pèse fortement sur l'action de la collectivité locale, doit conduire l'élus à utiliser de nouveaux moyens pour se présenter face à son électorat. Succède ainsi à une longue période marquée par le souci de création d'équipements nouveaux, une ère de gestion, de réhabilitation, de meilleure exploitation des richesses existantes ou potentielles du territoire. Dans ce contexte, l'élus doit s'efforcer de mettre en place des outils d'aide à la décision et d'optimisation des ressources* •, affirme Hervé Saulnier<sup>11</sup>. Nous reconnaissions bien là les différentes étapes que nous croyions nécessaires à un bon développement touristique. Les partenaires internes de l'entreprise • tourisme local •, comme les agents des collectivités, sont les premiers porteurs de l'image de leur site. S'ils ne s'y identifient pas, ou

11. La gestion territoriale du tourisme (p. 20).

si la différence entre la façon dont ils la vivent au quotidien et le message est trop grande, il est à craindre qu'un déséquilibre soit perçu par le visiteur. Réduire cet écart est un premier objectif.

Le choix de développement, d'autre part, se situe entre produire ce qui se vend et vendre ce qui se produit, soit entre un développement endogène (appuyer son développement touristique sur les richesses locales) ou un développement exogène (répondre à une demande avec des produits créés de toutes pièces). Là, seule une réflexion politique peut donner une réponse. Nous observerons toutefois que, de plus en plus, l'offre touristique se diversifie : les touristes se déplacent plus loin, plus souvent mais moins longtemps. D'autre part, c'est une activité qui souffre d'un fort déséquilibre saisonnier, il ne semble pas raisonnable de parier sur elle pour résoudre le problème de l'emploi. Par contre, c'est un produit qui ne peut se consommer que sur place, il semble donc plus raisonnable d'envisager d'exploiter au maximum les synergies locales pour donner une dimension touristique à toutes les activités • traditionnelles • du site. On cherchera ainsi à mettre un terme aux déséquilibres saisonniers et aux phénomènes de saturation : les stages de mise en pot de foie gras comme les visites de centrales nucléaires montrent bien que toutes les richesses locales peuvent être mises en valeur. Il s'agit alors de trouver le mode de communication adapté pour faire comprendre aux acteurs locaux l'intérêt d'une démarche touristique et de faire circuler l'information vers les micro-clientèles concernées.

Si le but de la promotion et du marketing touristique est de faire vendre, le but de la communication sera de dialoguer au niveau local pour trouver une exploitation touristique qui mette en valeur les ressources traditionnelles (paysages, architecture, gastronomie...) sans détruire les équilibres naturels qui permettent à l'ensemble de la population de vivre toute l'année, ce que le tourisme ne fera jamais. En effet, la démarche de communication d'un produit touristique est différente de celle adaptée à tout produit manufacturé. Pour commercialiser ce dernier, il suffit d'analyser les goûts des consommateurs, de fabriquer, dans une usine située en n'importe quel coin de la planète, et de distribuer dans un commerce proche du lieu de consommation. Le produit touristique, lui, ne peut s'exporter, il se consomme sur place et pas en n'importe quelle saison. Il conviendra donc d'aménager le potentiel local au mieux des intérêts des vacanciers (commodités d'accès, structures de loisirs, équipements de confort...) mais jamais on ne pourra changer la base du produit, jamais on ne pourra faire de sports d'hiver sur une plage de l'Atlantique.

Malgré ces contraintes, l'évolution de l'offre (et donc le renouvellement des types de clients ou l'extension des périodes de fréquentation) reste possible. Il suffit parfois d'un peu d'imagination mais toujours d'une volonté politique pour soutenir les efforts des professionnels. Val d'Isère, par exemple, a créé un festival international du 4x4 et du tout terrain au mois d'août pour travailler son image de montagne en version estivale. Ainsi, la communication touristique ne peut rien inventer, elle doit simplement faire des variations sur un thème imposé : le potentiel local. Robert Lanquar et Roger Hollier ont ainsi édicté trois principes, qu'ils baptisent les • trois C •, pour assurer le succès de la promotion : continuité, convergence, coordination<sup>12</sup>.

12. Le marketing touristique (PUF, Que sais-je ? n° 1911, Paris, 2<sup>e</sup> édition 1986, p. 53).

A tous les niveaux de l'organisation administrative, et quelle que soit la complexité des interactions entre les partenaires, les enjeux et les moyens, une politique de communication touristique devra veiller à respecter ces impératifs. Il n'y aura donc pas d'actions au coup par coup mais un travail sur le long terme (continuité), avec des moyens qui ont tous le même but (convergence des actions d'aménagement et de promotion par exemple), ce qui ne peut se concevoir sans une étroite coordination des intérêts et des moyens publics et privés. Dans une seconde partie, quelques exemples vécus de cette gestion de la communication touristique par les collectivités de différents niveaux vont nous permettre de visualiser cette diversité des acteurs et des moyens.