

École des hautes études en sciences de l'information et de la communication

Université de Paris-Sorbonne (Paris IV)

MASTER PROFESSIONNEL

Mention : Information et Communication

Spécialité : Communication des Entreprises et des Institutions

Option : **C**ommunication des **E**ntreprises et des **O**rganisations Internationale

« LE TOURISME DURABLE COMME OUTIL D'AIDE A LA CONSTRUCTION D'UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION TOURISTIQUE »

Le cas de la Martinique

préparé sous la direction du Professeur Véronique RICHARD

Schenin-King Madly

Promotion : **2010-11**

Soutenu le 17/11/2010

Note au mémoire :

REMERCIEMENTS.....	5
INTRODUCTION	6
I°) Communication de marque et communication produit : effets limités pour une double stratégie de communication externe.....	14
A- Limites et enjeux des deux schémas de communication	14
a) Le choix d'une stratégie de communication image ou communication de marque	14
b) La communication produit	18
c) Com' image et com' produit : un couple gagnant....en théorie.....	20
B- Une stratégie de communication incomplète et floue	22
a) « La Martinique, Fleur des Caraïbes », une marque fictive... ..	23
b) ...qui ne parvient pas à diffuser une image singularisée de la destination.....	26
c) ...car il manque fondamentalement l'ADN de marque.....	36
II°) Le système des acteurs mobilisés : une source des failles de la communication ?	38
A- La place ambivalente de l'Etat dans le développement du tourisme : entre objectifs économiques et objectifs de communication	39
a) Le soutien financier de l'Etat pour développer le tourisme salvateur	40
b) L'engagement en matière de communication	42
B- Comité Martiniquais du Tourisme et professionnels de l'hôtellerie et de la croisière : des relations complexes entre deux acteurs locaux du tourisme	50
a) Le CMT : un organe politique régional aux compétences limitées	50
b) Quand l'union fait la force parmi les professionnels de l'hôtellerie et de la croisière.....	53
c) De la quête de reconnaissance à l'accession au pouvoir	59
C- Les associations, présentes mais si peu visibles.....	64
a) Les offices de tourisme et syndicats d'initiatives : un manque de visibilité regrettable pour les relais du tourisme à l'échelon municipal	65
c) Les associations du tourisme rural	70
D- Quel rôle pour la population?.....	72
a) Un manque d'intérêt régulièrement dénoncé	72
b) Mais jusqu'à quel point la population doit-elle s'intéresser au tourisme ?	75
c) Donner les moyens d'une vraie participation aux locaux.	78
III°) Les principes du tourisme durable comme solution aux failles.....	83
A- Favoriser la concertation des acteurs	83

a) La nécessité d'implication de chacun : une demande formulée qui peine à se concrétiser .	84
b) Les étapes de la concertation : réunion et diffusion de l'information	85
c) Les limites de la concertation.....	97
B - Adopter une perspective à long terme.....	99
a) Fondements pour une stratégie de communication.....	99
b) Se fixer des objectifs sur le long terme	101
CONCLUSION	104
ANNEXES	111
Annexe 1. Carte de la Martinique dans son environnement géographique.....	112
Annexe 2. Tableaux statistiques du tourisme en Martinique.....	113
Annexe 3. Dossier de presse 2009-2010	115
Annexe 4. Dossier de presse 2010-2011	116
Annexe 5. Programme Voyage de presse du 10 au 15 juin 2009	117
Annexe 6. Acteurs professionnels du tourisme	120
Annexe 7. Fiche de présentation d'Atout France	121
Annexe 8. Fiche de présentation du « Club Outre-Mers »	122
Annexe 9. Fiche de présentation de la Communauté des Communes du Nord de la Martinique	124
BIBLIOGRAPHIE.....	126

REMERCIEMENTS

Mes remerciements les plus sincères à ceux qui auront contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Tout d'abord, ils vont à Isabelle Lebreton, pour ses conseils méthodologiques en amont de la rédaction.

Je tiens surtout à remercier mon rapporteur professionnel, Pierre Frustier, pour sa réactivité, sa disponibilité et ses conseils lors de la rédaction de ce mémoire. Merci d'avoir su pointer du doigt les failles qu'il contenait et d'avoir supporté mes nombreux mails.

Merci également à Antonia Du Boisbeaudry, de l'agence Le Public Système qui m'a permis de me procurer dans un délai très court les dossiers de presse réalisés pour la destination.

Enfin, je remercie le Comité Martiniquais du Tourisme, pour son accueil et la mise à disposition de supports de communication qui m'étaient nécessaires.

INTRODUCTION

Choisir de parler de tourisme à la Martinique, c'est faire le choix d'un sujet à la fois complexe et passionnant. Complexe car les informations, quand elles existent, ne sont pas toujours disponibles ou accessibles. C'est notamment le cas des données chiffrées. Passionnant car le thème oblige à multiplier les voies d'investigations pour tenter de trouver des réponses. Complexe également tant il semble exister des liens étroits entre le tourisme, la politique et la sociologie. Mais passionnant en fin de compte, justement du fait de cette complexité. Parler du tourisme à la Martinique relève du défi.

Il existe peu de travaux académiques qui se sont penchés sur la problématique de la communication et du tourisme en Martinique. Le sujet a fait l'objet d'une littérature qui a surtout traité des crises de cette industrie, mais qui a laissé de côté l'aspect lié à la promotion touristique. Un autre pan de la bibliographie sur le tourisme aux Antilles Françaises a été consacré aux liens entre tourisme et environnement. C'est notamment le cas des travaux de Pascal Saffache et Olivier Dehoorne ou de Jean-Marie Breton.

Louis Dupont¹ a proposé une approche tournée vers le marketing, en étudiant les facteurs de la demande touristique aux Antilles Françaises en y intégrant le critère des dépenses de promotion réalisées. Il a également donné des outils pour permettre la mise en place d'un plan marketing dans le domaine du tourisme². Plus récemment, Stéphanie Bessière³ a analysé la situation des Antilles Françaises dans leur environnement concurrentiel en prenant en compte des données liées à la desserte aérienne des autres îles, ou la représentation à l'étranger. Mais globalement le lien entre tourisme/communication à la Martinique, n'a pas fait l'objet jusqu'à présent d'interrogations académiques.

Une grande marge de manœuvre est donc laissée aux jeunes chercheurs. En même temps qu'une grande incertitude...

¹ Louis Dupont « Analyse des déterminants de la demande touristique aux Antilles Françaises », mars 2006

² Louis Dupont, *Le plan marketing du tourisme par la pratique*, Ed. L'Harmattan, coll. *Tourismes et sociétés*, 2005

³ Stéphanie Bessière, *Le tourisme des Antilles Françaises. Le défi de la concurrence caribéenne*, Ed. L'Harmattan, 2010

La perspective de produire une synthèse originale en même temps que la volonté de se lancer un défi ont motivé en partie le choix de ce sujet.

La Martinique est un territoire baigné à l'Est par l'Océan Atlantique et à l'Ouest par la Mer des Caraïbes (*Annexe 1*). Sa superficie totale est d'environ 1100km². A titre de comparaison, l'île de Cuba qui est la plus grande de l'arc antillais a une superficie de 110 000 km². Celle de la République Dominicaine, en seconde position est de 48 442 km². La Martinique est en fait plus petite que la ville de Paris et son agglomération, et n'arrive qu'en 11^{ème} position dans le classement par superficie des îles de l'arc.

Son économie est dominée depuis plus d'une vingtaine d'années par le secteur tertiaire. En 1979, son Produit Intérieur Brut se décomposait ainsi : 7,9% pour le secteur primaire, 11,2% pour le secondaire et 80,9% pour le tertiaire¹. Selon l'INSEE, le secteur tertiaire fournissait en 2007 plus de 80% de l'emploi salarié sur l'île². Le tourisme est un secteur important de l'économie : l'ensemble des visiteurs a dépensé directement dans l'île 244,2 millions d'euros en 2009³, ce qui représente 7% du PIB de la Martinique. « Toutefois, au delà de ces chiffres, il convient de souligner qu'en raison de la nature faiblement intégrée de l'économie locale, l'impact global du tourisme tant à la Martinique qu'à la Guadeloupe reste tout de même relativement modeste si l'on tient compte à la fois de la faible contribution de ce secteur au PIB et du degré élevé du coefficient de fuite de cette activité, fuite résultant du niveau particulièrement important des importations dérivées.⁴ »

Depuis une dizaine d'années, l'île semble connaître une crise de son secteur touristique. La destination est en déclin⁵ car elle a une certaine tradition en tourisme, mais elle est maintenant caractérisée par une ou plusieurs tendances négatives (*Annexe 2*). L'île recevait en 1996 plus de 930 000 touristes. En 2009, elle en a reçu 577 000. Le secteur hôtelier est l'un des plus touchés : il a perdu 89 000 clients en 2009. Le taux d'occupation, qui était de 54,8% en 2008, était de 52,6% en 2009. On assiste par ailleurs à des fermetures de

¹ Alain Philippe Blérald, *Histoire économique de la Guadeloupe et de la Martinique : du XVII^{ème} siècle à nos jours*, p. 185

² INSEE, *Antiane Echos*, n°2, Décembre 2007

http://www.insee.fr/fr/insee_regions/guadeloupe/themes/antiane_echos/aechos02/AEchos_02.pdf

³ Chiffres Comité Martiniquais du Tourisme

⁴ Louis Dupont, « Analyse des déterminants de la demande touristique aux Antilles Françaises », p. 9

⁵ TNO Inro, Cizet Venezia (Italie) et Université d'Innsbruck (Autriche) « Système d'alerte précoce permettant d'identifier les destinations touristiques en déclin et meilleures pratiques en matière de prévention », 2002

structures hôtelières, accompagnées de licenciements du personnel. Plusieurs raisons sont évoquées pour expliquer ce déclin. Elles sont soit de type structurel : vieillissement du parc hôtelier, accueil de la population, manque de liaisons aériennes ; soit de type externe : cyclones, grèves ou plus récemment épidémie de dengue ou pollution au chloredecone.

Au vu de la longue durée de la crise – elle a commencé dès la fin des années 1990 jusqu'à ce jour- on peut affirmer qu'elle est de nature structurelle. Certes, l'économie touristique connaît des sursauts ponctuels, mais le bilan global est plutôt mitigé. En 2000, l'INSEE pointait du doigt une « situation du tourisme préoccupante¹ » avec une baisse notamment dans le secteur de la croisière. En outre, Jean Gaillard évoquait en 2002, « les mauvais résultats obtenus dans la décennie des années 80² » avec le creux de la vague des années 1983 et 1984 et une nouvelle chute en 1986.

Le critère de la fréquentation touristique semble être un élément primordial permettant d'évaluer la situation touristique sur l'île. Mais finalement, la Martinique a-t-elle jamais connu un « Age d'Or » du tourisme ? Vraisemblablement, oui, puisque l'île recevait par exemple en 1998 plus d'un million de visiteurs. Mais cet « Age d'Or » semble avoir été de courte durée. Le tourisme en Martinique s'est développé dans les années 1970, et a régulièrement connu des phases instables. Le déclin est devenu particulièrement important à partir des années 2000.

Si comme le souligne Rachid Amirou, les chiffres de la fréquentation touristique sont devenus le critère principal d'évaluation d'une « bonne » communication pour les professionnels, cela signifie-t-il que jusqu'à présent la Martinique n'a pas bénéficié d'une « bonne » communication ? La communication mise en place n'aurait donc pas été optimale ? Pourtant, la destination a investi plus d'un million d'euros dans les médias en 2007 selon TNS Media Intelligence. Avant de nous interroger sur la « bonne » ou « mauvaise » communication de la Martinique, il convient de nous interroger sur le terme « communication » quand il s'agit de territoires et de tourisme.

¹ INSEE, Année économique et sociale en Martinique, synthèse régionale. « Une reprise qui ne profite pas au tourisme »

² Jean Gaillard, « Le tourisme en Martinique, une nouvelle dynamique », Antiane 2002

Avant l'apparition du terme « communication », c'est le terme « marketing » qui a été utilisé. Alex Gibson et Michel Tiard évoquent un « marketing des territoires né du constat que les territoires, lorsqu'ils correspondent à des entités juridiques et des pôles de décision, sont des agents économiques présents sur différents marchés¹ ». Le marketing des destinations ne serait qu'un volet de ce marketing des territoires. C'est probablement la raison pour laquelle les premières approches communicationnelles du tourisme datent, en France, des années 1980 et sont fortement marquées par une vision « économiste » de la question². En somme, elles s'orientent vers du marketing.

Le terme « communication » est-il donc inadapté quand il s'agit de tourisme et de territoires ? Pas du tout. Marc Boyer et Philippe Viallon sont les premiers à l'avoir utilisé dans le domaine du tourisme.

Pour Didier Arino³ la communication touristique se résume en deux axes : il existerait en premier lieu la communication image, que l'on pourrait assimiler à une communication de marque et qui aurait pour objectif de positionner le territoire en termes affectifs et symboliques. La communication image joue sur l'imaginaire de clients potentiels. En second lieu intervient la communication produit qui aurait pour fonction de répondre de façon à la fois objective et subjective à des besoins, à des motivations en proposant une formule adaptée.

Pour Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin et Christophe Benaroya⁴, la communication a deux cibles : la cible grand public d'une part, qu'il faut sélectionner d'abord grâce aux pays cibles, puis affiner en fonction du groupe social, du pouvoir d'achat et des attentes ? La seconde cible est celle des professionnels c'est-à-dire tous ceux qui organisent voyages et séjours à l'étranger et qui jouent le rôle de prescripteurs. Il s'agit donc des touristes potentiel dans le premier cas et des voyagistes et tours operators dans le second cas.

¹ Alex Gibson & Michel Tiard, « Le marketing de la destination touristique. Management de la destination et gestion de la marque », Cahiers Espaces n°64

² Pierre Frustier, *La communication touristique des territoires*, Ed. Territorial, 2009

³ Didier Arino « Communication image et communication produit. Comment optimiser les retombées », Cahiers Espaces 64

⁴ Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin & Christophe Benaroya, *Pentacom : communication : théorie et pratique*, 2005, p. 681

Mais ces points de vue envisagent la communication sous son angle externe et se rapprochent de ce que Pierre Frustier appelle en réalité « communication du tourisme », qui est « organisée par les professionnels, autour du produit, à destination des consommateurs ¹ ». Nous sommes alors là dans une logique de communication commerciale axée sur le marketing. La destination est alors envisagée comme un produit qu'il faut mettre sur le marché.

Pierre Frustier distingue la « communication du tourisme » de la « communication touristique ». Celle-ci intègre deux dimensions : « d'abord un processus de mobilisation des acteurs internes et ensuite seulement une mise en marché par une communication externe ² ». L'originalité de sa démarche tient au fait qu'il considère un territoire comme un produit touristique potentiel, mais surtout comme un système organisé d'acteurs. La communication touristique est par conséquent à la fois de la communication produit et de la communication corporate, avec un travail sur l'image et incluant évidemment de la communication interne. En effet, la destination ne se met pas en scène seule. Elle est mise en scène. Seule la concertation entre acteurs peut permettre que cette mise en scène soit efficace et cohérente, pour ensuite envisager la mise en marché et la conquête de consommateurs. La communication touristique est donc interne et externe, la première primant sur la seconde.

C'est à cette hypothèse que nous nous rattachons.

Bien sûr, on peut légitimement s'interroger sur la nécessité d'une communication externe pour les destinations, en particulier pour les Antilles Françaises.

Louis Dupont a par exemple démontré que les dépenses de promotion ne constituent pas des variables significatives pour expliquer la demande touristique française – la France est le premier marché émetteur- en Martinique. « Les touristes Français, vis-à-vis des destinations Martinique et Guadeloupe semblent donc plus sensibles à la variable des prix relatifs ainsi qu'à la fidélité et du « bouche à oreille » mais peu sensibles aux variables dépenses de promotion et offre de sièges des compagnies aériennes ³ ». En somme, les efforts de promotion engagés autour de la destination et le nombre de sièges mis à disposition par les

¹ Pierre Frustier, *La communication touristique des territoires*, p. 8

² Pierre Frustier, *Op. cit.*, p. 77

³ Louis Dupont, « Analyse des déterminants de la demande touristique aux Antilles Françaises », p. 4

compagnies aériennes sont des éléments qui ne sont pas décisifs dans le choix de ces deux destinations. Les touristes français sont avant tout motivés par les prix et le bouche à oreille. Cela vient confirmer les résultats du sondage TNS Sofres réalisé en 2009 pour le Ministère de l'Economie, qui indiquait que près de sept français sur dix (68%) avaient eu l'occasion de choisir une destination de vacances en fonction « d'une discussion avec des amis ou de la famille¹ ». Selon une étude de PhoCusWright publiée la même année, le bouche à oreille (famille et amis) arrive au premier rang (34%) des principales sources d'inspiration pour le dernier voyage réalisé, devant Internet (12%) et les expériences passées (10%).

Quel est alors l'intérêt de ces actions de communication face au poids de la communication interpersonnelle, dans le développement touristique ?

D'une part, il faut bien qu'une personne entende parler d'une destination afin qu'elle s'y rende, pour ensuite la recommander ou la déconseiller à son entourage et devenir ainsi prescripteur d'opinion. D'autre part, même si le bouche à oreille reste le moyen privilégié pour choisir une destination, cela ne signifie pas que les autres moyens sont inefficaces.

Par ailleurs, Louis Dupont a évoqué deux hypothèses pour justifier le manque d'impact des dépenses de promotion : soit elles nécessitent un certain temps pour engendrer une certaine efficacité – malheureusement en situation de crise comme celle que vit la Martinique, la tendance est à la recherche de résultats rapides- soit les dépenses de promotion sont inefficaces, à cause de mauvais choix en termes de marketing. Une troisième hypothèse existe également et combine les deux précédentes.

Rachid Amirou évoque le lien qui est régulièrement fait entre communication et fréquentation touristique : une « bonne » communication permettrait d'augmenter le nombre de visiteurs sur un territoire. Bien que nous réfutions l'idée de la fréquentation touristique comme unique critère d'évaluation de la santé d'une destination, ce point de vue nous semble intéressant. La fréquentation touristique en Martinique connaît en effet une baisse constante, cela signifie-t-il que la stratégie de communication mise en place n'est pas optimale ? Pourtant, la destination a investi plus d'un million d'euros dans les médias en 2007 selon TNS Media Intelligence. Quelles seraient donc les failles de cette stratégie de communication ?

¹ Voir <http://www.minefe.gouv.fr/services/etudes-sondages.html#2>

Notre présupposé est que, si la communication touristique inclut deux pans –interne et externe- alors ce qui se passe en interne peut permettre d’expliquer ce qui est visible en externe. « Presque toujours, l’origine de la crise est interne à la destination¹ » écrivait Joseph Tomatis : c’est cette logique que nous souhaitons explorer.

Notre problématique est la suivante : dans la mesure où la communication externe mise en place pour la destination Martinique montre ses limites, comment palier ces défauts d’image, afin que la destination reste compétitive dans un environnement concurrentiel ?

Hypothèse 1 : La stratégie de communication autour du tourisme ne parvient pas à donner une image positive et différenciée, qui permettrait d’attirer les touristes.

Hypothèse 2 : C’est la répartition des pouvoirs de décision au sein du système des acteurs du tourisme en Martinique, ainsi que la nature du réseau mobilisé autour de cet enjeu, qui expliquent les défaillances de la stratégie de communication.

Hypothèse 3 : les principes du tourisme durable doivent constituer un ressort clef dans la stratégie de communication touristique de la Martinique, en se basant notamment sur une logique participative.

Méthodologie : Notre méthodologie a principalement constitué en des recherches bibliographiques et des analyses de supports de communication. Nous avons analysé :

- le dossier de presse 2009-2010 et le dossier 2010-2011 de la destination, tous deux réalisés par l’agence de relations presse « Le Public Système »
- les visuels de la campagne française 2009
- les visuels de la campagne canadienne 2008 « Color me Martinique »
- sept bulletins *Martinique Tourisme* édités par le comité régional du tourisme entre 2006 et 2009

Par ailleurs, nous avons passé en revue la page Facebook créée par la destination, le site web www.martiniquetourisme.com géré par le comité régional et le plan d’actions commerciales

¹ Joseph Tomatis, « Anticiper les crises pour mieux relancer les destinations », *Revue Espaces* n°235, Mars 2006

2010. Pour des raisons pratiques, il était difficile de mener des entretiens physiques mais nous avons tout de même pu obtenir un entretien exploratoire, au début de la rédaction, avec Willy Rosier, directeur général adjoint du comité régional du tourisme.

Les constats qui sont ici relatés dépendent donc étroitement des éléments à notre disposition au moment de la rédaction. Nous sommes conscients de ne pas avoir tous les tenants et les aboutissants de la question complexe du tourisme à la Martinique.

A travers ce travail de recherche, nous nous attacherons à démontrer que la Martinique souffre d'un manque de concertation des acteurs du tourisme, qui conduit à une stratégie de communication organisée sur le court terme et aux axes flous. Il s'agira pour nous, dans un premier temps, d'étudier la stratégie de communication externe déployée pour la promotion de la destination et de souligner ses limites. Par la suite, en partant de l'idée qu'une destination n'est pas qu'un produit mais également un système organisé, nous nous attacherons à démontrer que les acteurs mobilisés autour de la question du tourisme peuvent permettre d'expliquer les failles de la communication externe. Nous tenterons donc de mettre en lumière les rouages de ce système. Enfin, nous proposerons une alternative, basée sur une nouvelle gouvernance associant tous les acteurs, dans une logique de mutualisation des efforts et de développement durable, dans le but de construire une image partagée de la destination qui puisse être valorisée auprès des touristes à travers la stratégie de communication.

1°) Communication de marque et communication produit : effets limités pour une double stratégie de communication externe.

La communication de la Martinique, sur le plan du tourisme, est principalement orientée vers l'externe. C'est une communication de conquête qui souhaite attirer des clients. Elle s'appuie sur deux grands axes :

- Une communication image, qui met en avant la destination. Il s'agit de promouvoir le territoire en tant que tel pour donner envie de s'y rendre ;
- Une communication produit, qui propose des prestations de services, généralement sous la forme de forfaits vols + hôtels

Quelles sont les caractéristiques de ces deux logiques de communication ? Comment se combinent-elles ?

A- Limites et enjeux des deux schémas de communication

a) Le choix d'une stratégie de communication image ou communication de marque

La communication image met la destination au centre de la promotion. Elle part du constat que le lieu constitue l'élément-clé susceptible d'attirer des visiteurs et considère qu'il possède des atouts qui méritent attention. La communication met donc en scène ce lieu.

Dans cette communication image, la Martinique réutilise en réalité le mythe de l'île tropicale mais, comme nous le verrons par la suite, elle ne parvient à pas le renouveler. L'île, comme territoire géographique, est en effet source de fantasmes. « L'image de l'île tropicale constitue un formidable vecteur d'attraction ¹ » écrit Michel Desse. L'auteur s'appuie sur les thèses de François Péron², professeure à l'université de Bretagne Occidentale pour qui « l'île en tant que figure géographique particulière a de tout temps fasciné les hommes ». Elle développe l'idée d'un « désir d'île » qui serait une construction historique datant du 18^{ème}

¹ Michel Desse « Du désir d'îles à l'installation, les circulations migratoires des Métropolitains à la Martinique », décembre 2007

² Françoise Péron « Fonctions sociales et dimensions subjectives des espaces insulaires (à partir de l'exemple des îles du Ponant) », 2005

siècle et qui se précise au 19^{ème} siècle avec la Révolution industrielle. La littérature (*Robinson Crusoé* en 1719, *Les voyages de Gulliver* en 1721, *l'Île au Trésor* en 1881), les récits de voyage de navigateurs, commerçants, savants qui ont le privilège de s'y rendre, alimentent le fantasme de l'île et du bon sauvage¹. L'île attire car elle représente un ailleurs en rupture-spatiale, temporelle, culturelle- pour ceux qui vivent sur le continent. C'est un lieu idéalisé, fantasmé, imaginé. L'île serait préservée, offrant une végétation luxuriante sous un climat modéré. Un lieu paradisiaque en somme. Cette perception a traversé le 20^{ème} siècle et perdure aujourd'hui. C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles le bassin caribéen attire autant de millions de touristes chaque année. « Puissante invitation au voyage, l'île tropicale apparaît tel un lieu paradisiaque, un lieu d'accomplissement de désirs illimités ; jardin immaculé où s'écoule une vie facile, avec ses rivages ensoleillés, entre récifs coralliens et plages de sable blanc bordées de cocotiers. Le désir de rivages tropicaux, sources de fantasmes, où l'exotisme est érigé en principe, en mode de vie, où la sensuelle indigène apparaît comme une créature paradisiaque et la plage son milieu naturel, est le résultat d'une production de la culture occidentale ² » écrivent Olivier Dehoorne³ et Pascal Saffache⁴. L'île bénéficie donc d'une empathie certaine auprès des touristes. Paradoxalement, cette vision de l'île ne semble pas toujours partagée par les locaux. Aimé Césaire écrivait dans son *Cahier d'un retour au pays natal*, en 1947 : « au bout du petit matin bourgeonnant d'anses frêles les Antilles qui ont faim, les Antilles grêlées de petite vérole, les Antilles dynamitées d'alcool, échouées dans la boue de cette baie, dans la poussière de cette ville sinistrement échouées. Au bout du petit matin, l'extrême, trompeuse désolée eschare sur la blessure des eaux ; les martyrs qui ne témoignent pas ; les fleurs de sang qui se fanent et s'éparpillent dans le vent inutile comme des cris de perroquets babillards ; une vieille vie menteusement souriante, ses lèvres ouvertes d'angoisses désaffectées ; une vieille misère pourrissant sous le soleil, silencieusement ; un vieux silence crevant de pustules tièdes, l'affreuse inanité de notre raison d'être. » Le tableau qu'il dépeignait est en contradiction totale avec celui que

¹ Est-ce l'une des raisons pour laquelle l'accueil joue, jusqu'à aujourd'hui, un rôle si important quand il s'agit des Antilles, comme nous allons le constater par la suite ?

² Olivier Dehoorne et Pascal Saffache, « Le tourisme dans les îles et littoraux intertropicaux : ressources et enjeux de développement », *Etudes Caribéennes*, 2008

³ Olivier Dehoorne est Maître de Conférences à l'Université des Antilles et de la Guyane

⁴ Pascal Saffache est Maître de Conférences et Directeur du département de Géographie-Aménagement de l'Université des Antilles et de la Guyane. Ses travaux de recherche portent sur l'évolution et l'aménagement des espaces littoraux intertropicaux.

peuvent s'imaginer les touristes potentiels. L'image vécue ne correspond pas à l'image perçue.

En tout cas, la communication image se doit de faire rêver le touriste et le mythe de l'île tropicale peut permettre d'aller dans ce sens.

Mais cette logique atteint rapidement des limites : aucune destination n'est irremplaçable et les consommateurs ont le choix. « Il n'y a plus de destination unique à laquelle aucune autre ne pourrait se substituer, de mêmes besoins pouvant être satisfaits par des destinations éloignées les unes des autres, voire sur des continents différents » certaines destinations, comme dans le bassin caribéen, ont des caractéristiques similaires en termes de climat, de relief et parfois même d'histoire. Comment parvenir alors à se distinguer des concurrents ? L'objectif est d'exister aux yeux des consommateurs, mais également de posséder un « bonus » qui incitera le consommateur à s'y rendre.

Pour Joël Gayet, seule une stratégie de marque peut aller dans ce sens car elle donne de la valeur à la destination. La marque n'est pas le produit, mais elle permet de distinguer deux produits. Nous retiendrons la définition donnée par Georges Lewi et Jérôme Lacoeylle pour qui « la marque est un repère mental sur un marché qui s'appuie sur des valeurs tangibles et des valeurs intangibles. La marque est une représentation mentale, pas uniquement une image mais une perception complexe et souvent complète d'éléments objectivables, comparables avec ceux d'une autre marque, et de sensation très subjectives ». La notion de marque renvoie à celle de singularité. C'est précisément pour cette raison que les destinations tentent progressivement de devenir des marques, c'est-à-dire de porter en elles assez de différenciation par rapport à leurs concurrents. Plus précisément, il s'agit d'être différent et de manière positive. Selon Pierre Chazaud, pour qu'un territoire se différencie demain d'un autre aux yeux du consommateur, il importe de réunir deux conditions: d'une part, il doit acquérir une visibilité plus forte, dans le cadre d'un projet de territoire fédérateur, d'autre part, il doit créer une identité propre en fonction de sa spécificité. En somme, le territoire doit gagner en notoriété et en personnalité. La marque peut-elle répondre à cette problématique ? Pour Jean-Noël Kapferer, une marque posséderait six facettes :

- Son physique : c'est-à-dire son logo, motif ou même sa couleur
- Sa personnalité : ce sont les traits de caractère que l'on peut lui attribuer
- Sa culture qui correspond au pays ou à la culture de référence de la marque
- Sa mentalisation soit l'objectif que poursuit le client en consommant cette marque
- Le reflet qui est le type de consommateur imaginé pour la marque
- La relation qui est celle que la marque entretient avec ses consommateurs

Au vu de cette définition, il semble qu'une stratégie de marque puisse répondre aux besoins des destinations. Par ailleurs, la marque offre six avantages non négligeables pour les destinations :

- Une fidélité plus grande, jusqu'à la création d'un lien durable entre le consommateur et « sa marque »
- Une prédisposition du client à payer plus cher les produits de la marque, ce qui constituerait un atout pour la Martinique puisqu'elle est considérée comme une destination coûteuse. Avec une stratégie de marque, le prix serait d'une certaine façon justifié et mieux accepté
- Un cycle de vie de la marque beaucoup plus long
- Une meilleure résistance à la concurrence
- Un dialogue plus « équilibré » avec la distribution
- Un potentiel d'extension vers de nouveaux produits et de nouvelles cibles, gage de revitalisation régulière de la marque¹.

La marque semble bénéficier de nombreux points positifs. Elle est la résultante d'une construction, d'une volonté de positionner différemment le territoire en termes affectifs et symboliques et c'est ce que les territoires semblent également rechercher. Savoir si une destination peut devenir une marque est difficile à dire, pourtant, il est évident que l'adoption d'une stratégie de marque, avec la nécessité de gérer la destination comme telle peut être positive. Mais une destination, avec la variété de ses possibilités et ressources, peut-elle se résumer à une marque ? Oui, si l'on considère que la marque n'abandonne pas certaines caractéristiques au profit d'autres, mais qu'elle en valorise certaines plus que d'autres. Il s'agira de mettre en avant des messages-clés. La destination doit donc décider de

¹ George Lewi et Jérôme Lacoëuilhe, Branding management, de l'idée à l'action, p. 110

mettre en avant ce qu'elle juge comme étant ses atouts. Pour cela, un audit identitaire en même temps qu'une étude concurrentielle sont essentiels, afin de choisir ce qui peut constituer des forces pour la destination par rapport aux autres destinations. L'audit identitaire permet par ailleurs d'éviter que la destination ne promeuve des éléments qui ne font pas partie de sa réalité, et qui feraient que le choc perçu/réel soit trop important pour les touristes. En effet, pour Joël Gayet, la marque doit être en adéquation avec le vécu des habitants. Le but est « d'éviter les premières causes d'échec en matière de développement, de marketing et de communication de territoire, à savoir une déconnexion entre les orientations, les produits, les actions et les messages externes qui sont mis en œuvre et la réalité profonde d'un territoire, notamment à travers la perception qu'en ont ses habitants et ses acteurs¹ ».

La stratégie de marque peut donc constituer une voie possible pour les destinations, à condition de prendre en compte ses avantages et ses inconvénients. Car la marque, si elle est porteuse de sens, fait également promesse. Une destination qui choisirait de s'orienter dans ce type de stratégie doit donc être en mesure de répondre aux attentes qu'elle crée, sous peine d'être sévèrement sanctionnée par les consommateurs.

b) La communication produit

Pour Didier Arino, la communication produit, a pour objectif de déterminer les composantes réelles de l'offre destination touristique et de la valoriser au travers de son "plus produit". Elle est de nature plus informative que la communication image. Elle propose des formules adaptées à des besoins². Pour Jacques Coudray, il faut distinguer "une logique de destination fondée sur une identité, fortement perçue par le client, de lieux, de paysages et de coutumes propres à constituer un territoire [et] une logique de produit permettant de rassurer sur les prestations d'hébergement, sur les services fournis. Si la logique de destination privilégie le décor, la logique de produit se réfère à une pratique culturelle,

¹ Joël Gayet « Stratégie de marque. Donner du sens aux politiques touristiques »

² Didier Arino, « Communication image et communication produit. Comment optimiser les retombées ? », *Cahiers Espaces* 64, 1999

sociale et économique, quel que soit le lieu où elle se déroule.¹” En somme, la logique d’image veut donner envie au touriste potentiel, en construisant une identité au territoire, tandis que la logique de produit cherche à concrétiser la vente.

Bien que la stratégie de communication produit soit réalisée par le comité régional de Martinique et la structure nationale Atout France, les produits proposés sont principalement commercialisés par des intermédiaires, tels que les tours operators. Depuis peu, le comité régional s’est doté d’une centrale de réservation directe mais ce service ne semble pas encore véritablement opérationnel. D’une part, sur le site internet, les offres proposées ne sont pas mises à jour. D’autre part, le numéro de téléphone à appeler pour effectuer une réservation est le standard de l’institution. La stratégie de communication implique par conséquent d’animer le réseau des distributeurs selon Didier Arino² : démarcher régulièrement le réseau afin d’éveiller en eux l’idée de la destination ; mettre en place des actions de PLV (promotion sur le lieu de vente) au travers d’outils adaptés (affichettes, chevalets...), offrir des récompenses pour le distributeur en fonction des ventes. Cette stratégie implique également de mettre en place des actions— vis-à-vis du consommateur : animations sur le lieu de vente : jeux, concours, offres promotionnelles en fonction des produits et/ou de la saison et/ou d’événements.

Globalement, la stratégie produit passe, dans le cas de la Martinique, par des workshops organisés avec les intermédiaires et l’utilisation de la publicité commerciale. Il semble que ce soit une stratégie à la fois « Pull » et « Push ». La stratégie « Pull » consiste à communiquer à l’attention du consommateur en utilisant notamment la publicité, pour l’attirer vers le produit. La stratégie « Push » la stratégie « Push » vise à pousser le produit vers le consommateur, à l’aide notamment de la force de vente, de la promotion et/ou en stimulant les intermédiaires de la distribution. Les actions de communication produit sont plus récurrentes que les actions image. Ces dernières sont visibles en octobre et en novembre, tandis que la majorité des actions commerciales se répètent tout au long de l’année.

¹ Jacques Coudray, « Logique de destination ou logique de produit ? Quel choix pour une mise en marché pertinente ? », *Cahiers Espaces* n°42, 1995

² Didier Arino, « Communication image et communication produit. Comment optimiser les retombées », *Cahiers Espaces* 64, 1999

c) Com' image et com' produit : un couple gagnant....en théorie

Les organisations touristiques de la Martinique ont opté pour une double stratégie de communication, qui en théorie est gage d'efficacité. Elles ont adopté une stratégie de communication de marque, qu'elles couplent avec une logique de produit.

Ainsi, la présidente de l'époque du comité régional du tourisme, Madeleine de Grandmaison, affirmait en 2007 : « la marque « fleur des Caraïbes » est en gestation.¹ » Cette volonté est apparue après avoir fait le constat qu'en 2004, l'image de la destination « s'était effondrée, ruinée par des clichés négatifs, et aussi parce qu'elle avait vieilli sur un fond de sable et de cocotiers, qui n'était plus adapté à l'évolution des goûts et des clientèles² ». Suite à ce constat, le comité régional a lancé un concours européen et international pour un concept d'images. A partir de celui-ci, il semble qu'il y ait eu tentative de mettre en place la marque « Martinique, fleur des Caraïbes ». L'image visuelle a primé à la marque.

L'île s'est créée une identité : la destination est désignée sous un nom « La Martinique » et possède un logotype. Elle possède également une signature : « Fleur des Caraïbes ».



Le logo est symbolisé par une fleur qui entre en résonnance avec la signature. Cette allusion à la fleur n'est pas anodine. Elle est à relier au fait que les premiers explorateurs eussent surnommé la Martinique, Madinina ce qui signifie « l'île aux fleurs ». Nous pensons que c'est ce surnom qui a guidé le choix de l'identité touristique de l'île. Par ailleurs, la destination a mis en place une charte graphique. Malheureusement, elle semble relativement instable et non déclinée sur l'ensemble des supports. Le processus de communication mis en place est donc plus ou moins cohérent. Les actions de

¹ Bulletin Martinique Tourisme, novembre 2007

² Ibid

communication mises en place dans le sens d'une construction d'image pour la Martinique sont :

- La réalisation de brochures et de dépliants
- La participation à des salons touristiques. L'île était par exemple régulièrement présente au salon IFTM Top Résa.
- Les relations avec la presse : dossiers de presse, voyages de presse et eductours.
- Des campagnes d'affichage

Or pour Sara Dolnicar et Josef A. Mazanec, la destination n'entraîne pas automatiquement un effet de marque. Ils mettent en avant la priorité donnée ou non par le consommateur à la destination ou aux activités recherchées dans leur processus de décision d'achat. Face à un marché de plus en plus généralisé, le touriste ne néglige-t-il pas le facteur destination et par conséquent sa dimension « nom de marque » ? Il est difficile d'appréhender les destinations en termes de notoriété, de positionnement tant de nouveaux territoires touristiques éclosent chaque jour. C'est la raison pour laquelle Alex Gibson et Michel Tiard affirmaient que « les destinations touristiques ne peuvent plus aujourd'hui compter sur leur caractère de produit unique. Elles doivent donc développer un marketing axé sur la simple citation de leur nom. [...] Pour être performante, ces actions doivent donc être accompagnées d'une véritable gestion de leur marque ¹ ». Pour Didier Arino, la communication image doit être couplée à la communication produit, en respectant ce schéma précis :

Niveau 1, connaissance ou niveau cognitif :

- . Notoriété image à implanter ;
- . Information à faire passer ;

Niveau 2, attitude ou niveau affectif :

- . Intérêt à susciter ;
- . Préférence (= être aimé) ;

Niveau 3, comportement ou niveau conatif :

- . Essai (acte achat) ;
- . Adoption (fidélisation)

¹ Alex Gibson et Michel Tiard, « Le marketing de la destination touristique. Management de la destination et gestion de la marque », *Cahiers Espaces* 64, 1999

Et en effet, dans le cas de la Martinique, il y a une combinaison des deux logiques. La destination diffuse régulièrement des bannières publicitaires commerciales sur des sites partenaires, elle fait parvenir des emailings

Pourtant, à travers le schéma de Didier Arino, on peut constater que la communication image est en réalité un préalable à la communication produit. L'image doit être implantée avant d'envisager l'achat. Dans le cas où ce schéma n'est pas respecté, les deux logiques, au lieu de se compléter, deviennent inefficaces. Il semble que ce soit le cas en Martinique, puisque malgré les offres promotionnelles récurrentes, la fréquentation touristique baisse régulièrement, ce qui signifie que la destination n'arrive pas à attirer de nouvelles clientèles.

La stratégie de communication de la Martinique ne respecte pas le schéma hiérarchisé proposé par Didier Arino, car, en réalité, elle n'est pas parvenue à créer et gérer l'identité de la destination, ni à implanter son image de marque auprès des consommateurs potentiels.

B- Une stratégie de communication incomplète et floue

Les organisations touristiques de la Martinique ont apparemment fait le choix d'une stratégie de marque ou stratégie d'image, qu'elles couplent avec une communication qui suit une logique produit. En théorie, elles ont donc fait un choix efficace. Pourtant, les indicateurs touristiques de l'île sont négatifs, signe que la destination est en crise. Nous tenterons de démontrer à travers ce volet que l'île n'a pas encore choisi ce qu'elle souhaite dire ou mettre en avant et c'est ce qui conduit à l'impact limité de la double stratégie de communication.

En premier lieu, nous analyserons des supports de communication destinés à la presse, et à travers lesquels l'île se présente comme étant multi facettes. Elle tente de se mettre en scène comme une destination polymorphe. En second lieu, nous insisterons sur le contenu de campagnes d'affichage menées en 2008 et 2009 au Canada et en Europe. Notre objectif est de parvenir à souligner le double discours qui est tenu, et qui constitue un indice de l'absence de choix véritables effectués en amont.

a) « La Martinique, Fleur des Caraïbes », une marque fictive...

La marque « La Martinique, Fleur des Caraïbes » n'en est pas réellement une, ou alors elle est très incomplète. On l'a dotée d'une identité visuelle, d'une charte graphique, d'un nom. Ainsi, l'ancien logo de la destination faisait apparaître « un oiseau noir, dit « sucrier » ou « fall'jaune » sur fond de soleil, posé sur le toponyme Martinique¹ ». Ce logo était remis en question : « si par image de marque on entend « représentation collective » d'une institution, d'un produit ou d'une ferme, dans le cas qui nous occupe nous ne pouvons qu'émettre des doutes quant à la valeur et à l'efficacité de ce logo² ». Le logo précédent faisait intervenir un oiseau typique de la Martinique, l'actuel renvoie à l'histoire de l'île. Sa légitimité n'est donc pas à remettre en cause a priori. Pourtant, il nous semble que là encore, ce logo n'est pas totalement pertinent. Selon Pierre Frustier, un logo doit être « un résumé symbolique des atouts, des caractéristiques, des valeurs d'un espace³ ». L'identité visuelle, et particulièrement le logo, doit personnifier la destination. Peut-on considérer que la fleur personnifie la Martinique ? L'un des éléments essentiels de l'identité de marque peut donc d'ores et déjà être remis en question.

Par ailleurs, nous pensons que si la destination possède une identité visuelle, elle ne possède pas de personnalité, ce qui est le propre de la marque. Il lui manque ses traits de caractère, ses valeurs. Pour illustrer notre point de vue, passons en revue des supports destinés à la presse. Nous avons ainsi en notre possession le dossier 2009-2010 et le dossier 2010-2011 (*Annexes 3 et 4*) réalisés pour le comité régional du tourisme de Martinique ainsi que deux programmes de voyages de presse.

Analyse du dossier de presse 2009-2010

Le dossier de presse 2009-2010 est constitué de 22 pages. Il a été réalisé par une agence spécialisée en relations presse. Dans son éditio, la présidente de l'époque du comité régional, Madeleine de Grandmaison annonçait rapidement la couleur : elle évoque à la fois la

¹ José Manuel Cruz Rodriguez, in *Penser l'entre-deux, entre hispanité et américanité*, Université des Antilles et de la Guyane, Le Manuscrit, 2005, p. 437

² José Manuel Cruz Rodriguez, Op. Cit, p. 437

³ Pierre Frustier, *La communication touristique des collectivités territoriales*, p. 35

diversité des paysages de l'île, sa sécurité et son patrimoine historique et culturel à travers les sites et les monuments. La première rubrique est consacrée aux « données géographiques et historiques » ? Serait-ce là une marque du syndrome du « géographe-communicateur » qu'évoque Pierre Chazaud¹ et qui viserait à « *indiquer aux consommateurs où se trouve le filon et la "merveille locale" à visiter* » ? L'auteur souligne qu'il s'agit d'un enjeu de taille pour les destinations : « est-ce qu'il suffit de communiquer sur une destination en indiquant sa position géographique et les charmes qui y sont liés pour donner envie d'y aller ? ».

Les rubriques suivantes du dossier de presse 2009-2010 sont :

- La Martinique, Terre de Métissage où sont évoqués le métissage des martiniquais, la gastronomie et le patrimoine ;
- La Martinique, Terre d'Authenticité consacrée au rhum de la Martinique, au sucre, à la banane ;
- La Martinique, Terre de biodiversité dont les sous-parties sont « une mélodie de vert », « un crescendo de bleu » et « connaissez-vous la mangrove ? » ;
- La Martinique, Terre de sport de pleine nature où sont présentées les activités nautiques, les activités « vertes » ;
- La Martinique, Terre de bien-être avec les spas de l'île ;
- La Martinique, Terre d'évènements, contenant un calendrier des évènements qui se produisent sur l'île
- La Martinique, Un autre tourisme, qui évoque le tourisme durable « privilégiant le contact avec la nature et les populations »
- La Martinique créative, relative aux créations de structures d'accueil
- La Martinique qualitative, consacrée également aux structures d'accueil
- La Martinique réactive où est présentée la stratégie mise en place : elle consiste en un plan de relance à court terme, basée sur la nécessité de restaurer la confiance, redonner l'envie et la nécessité de résultats commerciaux rapides qui impliquent d'inciter à la consommation. Nous verrons par la suite que ce type d'action est récurrent dans la stratégie de communication de l'île, sans pour autant avoir d'impact remarquable puisque la fréquentation de l'île ne cesse de décliner ;

¹ Pierre Chazaud, « La communication touristique contemporaine. Limites, perspectives et enjeux », p. 4

- La Martinique, un Joyau incontournable de la Caraïbe où figurent les raisons pour lesquelles le journaliste (et le touriste potentiel) reviendront à la Martinique

Ce dossier de presse balaie donc largement tout ce que peut offrir la Martinique, et ne se concentre pas uniquement sur le tourisme balnéaire. Passons maintenant en revue le dossier de presse 2010-2011, présenté lors du salon IFTM Top Résa en septembre dernier. Tout comme le dossier de presse précédent, il contient uniquement des textes informatifs et pas d'interviews. En revanche, la présidente du CMT n'est pas identifiée comme l'auteure de l'édito. Ce n'est pas elle qui s'adresse aux lecteurs, on évoque Mme Roy-Camille à la 3^{ème} personne du singulier. Dès les premières lignes, l'édito évoque « *la beauté des paysages, la richesse de la vie locale, la gastronomie savoureuse* ». Peu après, il est fait allusion....au Président du Conseil Régional de Martinique, récemment élu. Nous reviendrons ultérieurement sur cette imbrication du politique et du tourisme qui se manifeste même à travers les supports de communication de cette destination. Apparaissent rapidement, dès cette première page, les projets prévus par la nouvelle équipe dirigeante.

La première rubrique est consacrée à la situation de la Martinique dans son environnement géographique. La rubrique suivante est intitulée « Informations pratiques » et traite des infrastructures aéroportuaires et sanitaires en particulier. Les autres rubriques sont, dans l'ordre :

- Martinique, l'île aux mille facettes, où sont présentés les paysages de l'île avec une description des lieux d'activités
- Martinique, la sportive, où sont évoquées les possibilités de navigation de plaisance, les activités de glisse, la plongée, la randonnée
- Martinique, la gastronome, qui est une rubrique centrée sur la cuisine
- Martinique, l'historique, qui retrace l'histoire de l'île depuis 1502 et qui traite ensuite de la musique et de la danse
- Martinique, la différente avec le développement du tourisme durable
- Martinique, l'incontournable qui présente les événements de l'île

Le dossier de presse 2010-2011 compte donc moins de rubriques. Bien que celles-ci aient des noms différents – dans le dossier 2009, l'accent était mis sur le territoire avec « terre de » tandis qu'en 2010 la destination est adjectivée- le contenu est globalement similaire. Ces deux dossiers de presse tentent de mettre en avant une île où au final...on peut tout

trouver. Dans les textes, le balnéaire n'est pas mis en avant plus que l'aspect culturel par exemple. Les voyages de presse (*Annexe 5*) confirment la multitude d'éléments qui sont apparemment présentés aux journalistes. La destination apparaît, à travers ces actions de communication, comme une mosaïque.

En fait, dans ce dossier de presse, la Martinique se présente comme bon nombre de destinations le font, selon François Perroy. Il affirme, peut-être de manière abrupte, que « la majorité des territoires se positionnent naturellement au regard de leur géographie (centrale évidemment), de leur histoire (la référence à un illustre personnage séduit toujours localement), de leurs mille qualités (ici nous avons tout, absolument tout), de leurs “saveurs authentiques”, de leurs paysages inégalés, de leur patrimoine (une église, deux chapelles, trois manoirs, quatre vieilles rues)...¹ ». Dans leurs rapports avec la presse, les organisations touristiques vantent la multiplicité des charmes de l'île, mais courent le risque, en adoptant un discours le plus exhaustif possible, de faire l'impasse sur les points forts à mettre en avant.

b) ...qui ne parvient pas à diffuser une image singularisée de la destination...

Ici, notre objectif est de démontrer que la communication de la destination, si elle souhaite diffuser une image d'une île mosaïque auprès des journalistes met en scène des arguments différents quand il s'agit de s'adresser aux consommateurs potentiels. Elle hypertrophie l'aspect balnéaire classique, au détriment d'autres atouts. Passons maintenant en revue deux campagnes d'affichage, destinées au grand public². La première, « Color me Martinique » date de 2008 et s'est déclinée sur le marché canadien. La seconde « L'Ecrin » date de 2009 pour le marché européen, et notamment français. Sur ces affiches, il n'y a pas de prix. On est alors dans la construction d'une image globale, pas dans la proposition de prestations.

Campagne d'affichage « Color Me Martinique »

Les quatre visuels utilisés sont présentés ci-dessous :

¹ François Perroy, « La communication des destinations doit raconter une histoire », *Revue Espaces* 246, mars 2007



Les quatre visuels ont trait au domaine marin : sur la première une famille est assise sur le sable, sur la seconde une jeune femme sort de l'eau, sur la troisième il s'agit d'un couple qui s'enlace, et enfin sur la quatrième il s'agit d'une jeune femme et sa fille. C'est uniquement sur cette dernière affiche qu'interviennent des personnes noires. Sur trois photos, les individus sont en maillot de bain. Les affiches sont composées d'une illustration et d'un slogan « Color Me Martinique ». Nous avons procédé ensuite à un test : il s'agissait pour nous de prouver que ces images perdaient leur sens si on leur ôtait le slogan. Voici le résultat :



Seule la première affiche met en scène un élément propre à la Martinique : il s'agit du Rocher du Diamant. Et nous ne sommes pas certains que les touristes sachent identifier cet élément du patrimoine naturel de l'île. Sur toutes les autres, il aurait pu s'agir d'une campagne pour n'importe quelle destination plus ou moins ensoleillée du monde...voire même pour un catalogue de vêtements ! Rien ne permet de dire qu'il s'agit de la Martinique. Ni les personnages, ni le milieu ne sont caractéristiques de cette destination en particulier. Certes, l'affiche sur laquelle se trouve le couple, laisse apparaître du madras ! Ô touche d'authenticité ! Mais cela ne nous paraît pas suffisant pour différencier la destination .

Nous supposons que les personnages ont été choisis en fonction des cibles que la destination souhaitait toucher : les familles, les célibataires, et les jeunes couples. Ces images, pour reprendre un terme de Pierre Chazaud¹ sont « désubstantialisées ».

Campagne d'affichage « L'Ecrin »

Passons maintenant à la campagne d'affichage lancée en 2009, sur le marché européen. En France, elle a été diffusée du 25 novembre au 2 décembre 2009 sur 1600 flancs de bus, et dans les stations du métro parisien.

Les quatre visuels utilisés étaient ceux situés ci-dessous.

Chacun des visuels possède son propre slogan qui reprend le champ lexical de la joaillerie.

- Martinique, bijou de bien-être
- Martinique, diamant des Caraïbes
- Martinique, perle d'émotions
- Martinique, joyau de verdure.

Les illustrations sont par ailleurs de très bonne qualité en termes d'esthétisme et de graphisme.

¹Pierre Chazaud, « La communication touristique contemporaine. Limites, enjeux et perspectives », décembre 1999



1°)

Le logo « La Martinique, Fleur des Caraïbes » est situé en haut à droite de l'image.

Le fond de l'affiche publicitaire est bleu turquoise, il représente la mer. Nous pouvons voir un kite surf sur la droite. Au centre, se situe l'élément principal. Il est censé représenter un écrin, dans lequel on peut apercevoir des cocotiers, une plage, du sable blanc, une eau turquoise. Nous voyons également des baigneurs, il semble que ce soient des enfants, et un couple de race blanche, allongé sur la plage. Le touriste est donc représenté, et les enfants renvoient à la cible familiale que souhaite toucher la campagne. Mais le couple est de profil et par conséquent, il est impossible de distinguer son visage ou son expression. Juste en-dessous de lui, des fleurs ornent l'écrin. L'image est complétée par un slogan : « Martinique, bijou de bien-être ». On peut noter, de façon anecdotique peut-être, que dans le logo officiel il s'agit de « La Martinique », alors que les slogans des affiches ne font pas apparaître le « la ».

L'image semble particulièrement « lisse » à cause du travail de retouche. C'est une image en apparence idyllique, mais dont chaque élément est creux. Aucun d'eux ne renvoie de manière singulière à la Martinique. Il ne s'agit pas d'une plage reconnaissable de la Martinique, mais simplement d'une plage qui pourrait être située partout et nulle part à la fois. Rien ne permet de la différencier.



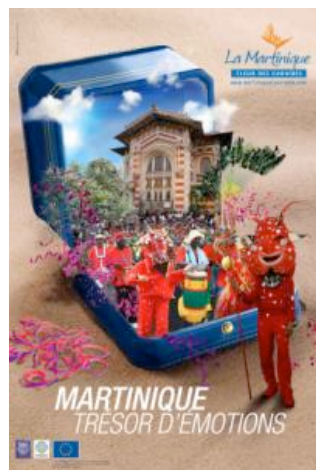
2°)

Sur cette seconde affiche, l'élément principal est centré, encore une fois, sur le milieu marin. Alors que sur la première affiche il s'agissait d'un bord de plage, sur celle-ci nous sommes en pleine mer. Le graphisme tente de mettre l'accent sur les rouleaux, pour donner un effet de mouvement à l'eau.

Il y a deux embarcations : les yoles. La yole est un bateau traditionnel de Martinique. Il nous semble intéressant de vouloir la mettre en valeur. On peut constater que l'équipage est de dos, on ne le distingue pas. Là encore, l'homme n'est pas au centre de la composition.

En arrière-plan, s'élève le Rocher du Diamant, qui, s'il est caractéristique de l'île, nous semble insuffisamment mis en valeur. Le slogan « Diamant des Caraïbes » fait peut-être allusion à ce rocher qui semble si loin ? On peut regretter qu'il ne soit pas plus mis en avant : il pourrait être plus intéressant de mettre l'emphasis sur les termes « Rocher du Diamant » et « Diamant des Caraïbes ».

En tout cas, la Martinique est à la fois « Fleur des Caraïbes » et « Diamant des Caraïbes »...



3°)

Cette troisième affiche semble vouloir se positionner sur le terrain du « tourisme culturel ». Tout d'abord, notons que le haut de l'écran est, comme sur les deux précédentes, composé d'un ciel bleu avec quelques nuages blancs.

En arrière-plan se trouve la Bibliothèque Schoelcher, entourée de fleurs. Là encore, il n'est pas dit que le touriste reconnaisse ce lieu. En premier plan, le carnaval de Martinique avec les diables rouges. Les visages se distinguent difficilement, l'accent est plutôt mis sur les couleurs et les costumes. Les éléments choisis sont donc typiquement martiniquais. Ils sont authentiques. Le slogan cette fois est « Martinique, trésor d'émotions ». On peut supposer qu'il fait référence au carnaval, bien que les expressions des participants ne soient pas visibles, plutôt qu'à la bibliothèque...L'image est en effet figée, elle manque de dynamisme.



4°)

La dernière affiche est « verte ». On peut tout de même retrouver le ciel bleu parsemé de nuages blancs. L'homme est totalement absent de cette composition. La nature est au centre de l'image. Cascade, fleurs, arbres et quelques oiseaux sont les images de nature que l'on souhaite donner à travers cette affiche. En arrière plan semble se distinguer la Montagne Pelée, le plus haut sommet de l'île. Mais là encore, nous tiquons sur le fait qu'il s'agit d'une nature presque trop merveilleuse, retouchée à l'extrême.

Sur ces quatre visuels, deux font référence au milieu marin. Certes, cela signifie que deux autres font référence à d'autres éléments du tourisme martiniquais. Cependant, nous pouvons constater que la dernière affiche est tout de même centrée sur le milieu physique.

Un seul visuel échappe à l'orientation physique¹. Le visuel N°1 est totalement stéréotypé : il s'agit d'un paysage cliché, avec une mer turquoise à perte de vue, un ciel bleu, une plage de sable fin. Les particularités sont gommées. Le visuel n°4 offre une nature enchantée certes, peu réaliste. Or, ce sont ces deux visuels qui ont été les plus diffusés.

Notons tout de même une évolution entre la campagne 2008 et la campagne 2009, peut-être due à la différence de marché. Tout d'abord, la campagne « Color Me Martinique » mettait en scène des individus, dans le milieu physique. Il était possible de distinguer les visages, les expressions des personnages. En 2009 en revanche, les affiches sont déshumanisées et mettent l'accent surtout sur une nature idéalisée. Par ailleurs, il semble qu'il y ait eu volonté d'insérer des éléments plus singuliers à la Martinique dans la campagne de 2009, et cela nous paraît être une bonne initiative. En 2008, la campagne était axée tout-baignoire, peut-être pour correspondre aux attentes des touristes canadiens, tandis qu'en 2009, elle restait encore fortement marquée par le tourisme balnéaire, mais en proposant d'autres éléments. Dans les deux cas, le cliché « Sea, Sand, Sun » est présent et non renouvelé. Pierre Chazaud affirmait qu'« un simple regard sur les affiches publicitaires pose avec acuité le problème du positionnement de la communication touristique et de la pauvreté des images ; des images qui ne veulent parfois plus rien dire et se concurrencent ou se parasitent. La communication touristique est devenue au fil du temps stéréotypée, emphatique et peu informative, malgré les changements intervenus ces dernières années avec l'arrivée d'internet et du téléphone portable² ». Ne serait-ce pas le cas pour la Martinique ? Les visuels proposent toujours un style sophistiqué, avec un graphisme de qualité satisfaisante, mais il est difficile de percevoir un message fort.

La communication de la destination non seulement réutilise régulièrement mais en plus renforce les éléments balnéaires. Elle en a fait une constante. On le retrouve à la fois dans les campagnes axées sur l'image que dans les campagnes axées sur le produit. Celles-ci mettent en avant des forfaits vols + hôtels. Pascal Perri écrivait que « les premières campagnes de communication à partir de 1975, montrent un pays aux rivages accueillants et

¹ Un visuel sur la gastronomie était prévu, mais nous n'en avons pas retrouvé la trace.

² Pierre Chazaud, « La communication touristique contemporaine. Limites, enjeux et perspectives », p. 1

au climat tropical¹». Pour lui, les touristes qui se sont rendus les premiers à la Martinique n'avaient « aucune ambition culturelle² ». Pourrait-on aller jusqu'à dire que la destination suralimente l'aspect balnéaire standard et contribue à réduire elle-même son image dans ses campagnes d'affichage ? Si la mer et le soleil ont constitué des atouts exotiques et exclusifs au début du tourisme à la Martinique, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Cette communication, en mettant en avant des attributs du tourisme balnéaire, met en réalité en avant des éléments banalisés, tant ils ont été exploités. Bien sûr que l'aspect balnéaire représente un atout pour cette destination et qu'il faut l'utiliser, mais c'est un atout qui nous semble finalement peu mis en valeur tant il est mis en scène de manière banale. Or, ces éléments standards offrent peu de singularité par rapport à ses concurrents, qui en plus bénéficient de prix attractifs.

En tout cas, la perception que les touristes ont de la Martinique, et de l'Outre-Mer en général semble s'accorder avec cet axe balnéaire traditionnel, utilisé dans les campagnes d'affichage. Un sondage réalisé en 2008 par l'Institut de sondage, d'analyse de marchés et d'audience (ISAMA) avait pour but d'analyser la perception de l'opinion publique française sur les collectivités ultramarines, en matière de tourisme³. Ce sondage concernait donc tout l'Outre-Mer français, mais nous semble malgré tout pertinent puisqu'il s'agit de territoires qui ont des caractéristiques physiques et des difficultés communes liées au tourisme. Les touristes venant de France hexagonale et se rendant dans ces collectivités représentent parfois plus de 70% des parts de marché. En 2007, la Martinique a ainsi accueilli 379 928 touristes français, soit 75,7% de la clientèle totale sur l'ensemble de l'année. Aussi, ce sondage offre l'avantage d'interroger des cibles pertinentes. Tout d'abord, notons que seuls 25% des touristes français interrogés aimeraient se rendre en Outre-Mer, contre 44% à l'étranger. A la question 3, « en ce qui concerne le tourisme, quel est selon vous le principal atout des départements et collectivités locales françaises d'Outre-Mer, ce qui peut motiver prioritairement le choix d'y passer des vacances ? », 38% de ceux qui ont répondu ont cité « le soleil ». 22% ont cité « la patrimoine historique et culturel » et 19% ont cité « la mer ».

¹ Pascal Perri, *Le tourisme à la Martinique : sous la plage, les conflits*, p. 55

² Ibid

³ Etude réalisée auprès d'un échantillon de 954 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus, constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle et de région de résidence.

Cette image diffusée ne correspond-elle donc pas à ce que les touristes recherchent ? Ou tout au moins les français ?

Nous pensons que la réponse est négative. D'une part, Pierre Chazaud affirmait que l'erreur, pour une marque pourrait consister à poursuivre un idéal de marché ou les chimères d'une agence de communication sans mettre en avant les particularités. Ce ne sont donc pas les attentes des touristes qui doivent dicter l'image voulue par la destination. C'est elle qui doit décider de ce qu'elle veut montrer. Se conformer à ce que le touriste recherche peut être par ailleurs risqué tant ses attentes peuvent fluctuer et sont complexes¹. D'autre part, en 1991, lorsque l'on demandait au touriste de séjour quelles étaient les raisons qui l'incitaient à venir à la Martinique, il citait en premier lieu le climat chaud (50 %), les plages (48 %) et le cadre exotique (46 %). En 1996 ses aspirations prioritaires n'avaient guère changé et s'étaient même davantage confirmées : il citait dans l'ordre, le climat chaud (73 %), le cadre exotique (67 %) et les plages (62 %)². En 2000, les motivations des touristes, en se rendant à la Martinique, étaient de trouver « un produit balnéaire classique combinant un climat chaud des plages, un cadre exotique, la détente et des gens du pays accueillants³ ».

Aujourd'hui, non seulement d'autres destinations touristiques proposent la même offre touristique, mais en plus les attentes des touristes ont évolué. Les atouts balnéaires restent prisés mais les touristes semblent également vouloir des activités sportives, « retrouver la nature ⁴ ». L'INSEE soulignait ainsi, dès 1998, que « le triptyque soleil-mer-plage continue à faire des adeptes mais suffit de moins en moins. Les attentes du touriste vont de plus en plus vers un produit diversifié [...] ⁵ ». Il y a une exigence de diversité. Jean-Marie Breton, professeur de droit à l'Université des Antilles et de la Guyane, soulignait un engouement « vers des objets plus « authentiques », plus emblématiques, mais aussi plus festifs, dans lesquels semblent s'inscrire pleinement les manifestations populaires, carnivals et courses

¹ Ceci n'exclut pas d'effectuer régulièrement des études de marché pour comprendre les tendances des touristes.

² INSEE Martinique, « La consommation touristique en Martinique, une manne de près de 2,5 milliards de francs », *Antiane* n°37, mai 1998

³ Selon une enquête de motivation menée par l'Agence Régionale du Tourisme à la Martinique, citée par Jean-Marie Breton in *Patrimoine culturel et tourisme alternatif : Afrique, Amérique, Caraïbes, Europe*, p. 194

⁴ Ibid

⁵ INSEE, « La consommation touristique en Martinique, une manne de près de 2,5 milliards de francs », *Antiane* n°37, mai 1998

de yoles¹». La mise en scène du carnaval dans l’affiche n°3 et l’utilisation de la yole dans la composition de l’affiche n°2 pourraient donc aller dans ce sens. Il s’agirait de mettre en scène un côté plus culturel, plus authentique. Mais il est intéressant de constater que Jean-Marie Breton souligne que « la yole se sert parfois de ces clichés et les alimente ». Il écrivait en 2009, « une photographie sur un site touristique présente ainsi, sur un fonds de cocotiers, une martiniquaise au teint clair, posant appuyée sur l’étrave d’une yole. Elle est coiffée d’un chapeau de paille sur de longs cheveux, en ciré ouvert, cuisse dénudée. L’imagerie et les fantasmes du « sea, sex, sun² » sont encore vivaces, mais souffrent des offres touristiques concurrentes qui sont largement développées dans la Caraïbe ». Au lieu d’être symbole d’authenticité et de patrimoine culturel, la yole ne servirait en réalité...qu’à alimenter les clichés balnéaires ! Par ailleurs, si les attentes des touristes tendent vers plus d’authenticité, Jean-Marie Breton nuance en précisant que ce discours reste avant tout optimiste. Aucune étude ne valide en effet cette théorie et « aucune donnée chiffrée ne concerne l’impact touristique actuel ou potentiel de la yole. Aucun outil ne permet d’en mesurer l’attractivité spécifique³ ». La mise en scène de la yole ne reviendrait-elle pas à montrer un élément connu des Antillais, certes, mais qui ne l’est pas nécessairement des touristes ? Dans ce cas, la yole deviendrait un faux symbole d’authenticité, non compris par les destinataires et par conséquent un simple élément parmi d’autres dans la composition de l’image ? Si l’attractivité de la yole n’est pas prouvée, l’insérer dans une campagne de promotion touristique n’est pas une mauvaise idée. Elle peut être une première étape dans la valorisation du patrimoine, et passer par la suite d’un élément de la composition au statut d’élément-clé associé à la Martinique. A la condition sine qua non que les touristes puissent s’en approcher et qu’elle ne reste pas uniquement confinée à une belle image sur une affiche. Il faut que, d’un point de vue pratique, on donne aux touristes, lorsqu’ils arrivent sur l’île, les moyens de découvrir cet élément du patrimoine. En somme, qu’il y ait une concrétisation matérielle de ce qui est diffusé à travers la communication. La stratégie de communication et la stratégie d’animation sur place doivent aller de pair.

¹ Jean-Marie Breton, *Patrimoine culturel et tourisme alternatif : Afrique, Amérique, Caraïbes, Europe*, p. 194

² En fait, il s’agirait même de l’imagerie du « Sea, Sand, Sex and Sun »

³ Jean-Marie Breton, *Patrimoine culturel et tourisme alternatif : Afrique, Amérique, Caraïbes, Europe* p. 196

c) *...car il manque fondamentalement l'ADN de marque...*

La communication touristique externe de l'île semble être le reflet d'une attitude équivoque : il y a prise de conscience que les attentes des touristes ont évolué et que le contexte ultra-concurrentiel impose de diversifier son image, ce qui se traduit par l'insertion d'éléments plus singuliers dans la communication et la volonté de donner une image aux multiples facettes aux journalistes ; en même temps, nous avons le sentiment que la Martinique n'a pas encore décidé de ce qu'elle voulait offrir aux touristes. Présenter tous les atouts de l'île aux journalistes n'est-ce pas faire l'impasse sur les points forts, suggérer à ceux-ci de choisir ce qui leur plaît, et finalement proposer une offre trop large ? Parallèlement, promouvoir auprès des touristes une offre somme toute assez classique, n'est-ce pas une solution de facilité pour éviter les risques ?

La marque « La Martinique, Fleur des Caraïbes » n'en est pas une car elle n'est pas décidée des valeurs qu'elle s'attribue, des atouts qu'elle souhaite mettre en avant et de la façon dont elle veut être perçue. C'est une marque creuse, sans identité profonde, qui se réduit à un logo, une signature, une charte graphique et des actions de communication peu cohérentes d'une année sur l'autre, voire d'un territoire à l'autre. Malheureusement, l'identité visuelle ne fait pas la marque et les actions de communication doivent être entreprises en fonction de la stratégie de marque que l'on souhaite développer. Le travail qui est effectué accentue la forme, plus que le fond. La mise en avant du territoire et des multiples possibilités qu'il offrirait serait-il un moyen de compenser un déficit de notoriété et d'image en décrivant au touriste un espace immatériel et symbolique, comme le pense Pierre Chazaud ? Par ailleurs, nous avons pu constater qu'autant dans l'esthétique des affiches, les slogans utilisés ou dans le discours employé dans les dossiers de presse, le ton était à l'emphase. Les adjectifs, hyperboles et métaphores se succèdent à n'en plus finir. Le langage est précieux. Pour Pierre Chazaud, « ce type de communication, composée d'adjectifs flatteurs, est aujourd'hui déconnectée des modes d'appréhension des sites touristiques.¹ » Réalisé sur le mode de l'accumulation et de l'emphase, il montre que l'identité du territoire n'a pas été trouvée.

¹ Pierre Chazaud, « Le territoire et la marque face aux enjeux de la destination touristique », *Cahiers Espaces* 59,

Les organisations touristiques ont voulu créer une marque sans lui donner son ADN de marque. Cet ADN se doit d'être défini préalablement à la mise en place d'actions de communication. C'est lui qui va orienter le discours de la marque envers ses cibles. « Communiquer sur la marque, c'est abandonner le principe d'une communication descriptive pour aller explorer les principes d'une communication de positionnement¹. » C'est s'éloigner d'une logique qui tend à l'énumération exhaustive, pour passer à la sélection d'atouts à mettre en avant. Par ailleurs, le positionnement est à la fois promesse et preuve, il est un engagement collectif². Et le positionnement exige d'effectuer des choix clairs en amont afin de construire un discours de marque mis en forme. En effet, pour George Lewi et Jérôme Lacoëuilhe, la marque est avant tout narration³. Il faut que le discours soit clair, défini et qu'il ait une consistance qui parvienne à le distinguer des autres. Ce point de vue rejoint celui de Jean-Noël Kapferer qui inclut parmi les facettes de la marque, sa personnalité. La marque s'humanise en quelque sorte Cette personnalité se construit à travers le discours. Comme l'écrivait François Perroy, « un territoire touristique, c'est comme une entreprise touristique: s'il veut attirer du monde, il lui faut décider de ce qu'il a à dire.⁴ » car « plus on a un message fort, plus on a de chances d'être perçu⁵ ». Pour François Perroy, la communication touristique doit narrer pour donner envie. Or, pour le moment, « La Martinique, Fleur des Caraïbes » est muette.

Cette stratégie de communication – au moins partiellement implantée – montre en tout cas ses limites: le sondage ISAMA sur le tourisme en Outre-Mer montre que « seulement » 25% des touristes semblent avoir envie de s'y rendre, et la fréquentation touristique sur l'île est en baisse. Bien sûr, on pourrait légitimement avancer que la corrélation entre communication et fréquentation touristique n'est pas démontrée, et qu'en plus les dépenses de promotion peuvent avoir un effet retardé. Mais n'est-ce pas également parce que la marque voulue manque de notoriété et de singularité ? En plus de l'absence d'un contenu fort et différenciant, cette communication mise en place manque de continuité et de

¹ François Genin, « Communication de destination, ou destination de marque ? », *Revue des marques* n°51, juillet 2005

² François Perroy « La communication des destinations doit raconter une histoire » p.3

³ George Lewi et Jérôme Lacoëuilhe, *Branding management. La marque : de l'idée à l'action*, p. 119

⁴ François Perroy, Op. cit, p. 3

⁵ François Perroy, « La communication des destinations doit raconter des histoires », p. 3

cohérence d'une année sur l'autre, ce qui ne peut que contribuer à sa difficulté d'implantation.

Finalement, on en vient à douter de la pertinence du terme « stratégie de communication » quand il s'agit d'évoquer les actions mises en place pour la promotion de la destination Martinique. Il est en effet difficile de percevoir des actions coordonnées habilement pour atteindre un but. La Martinique ne peut plus se contenter d'agir sur le plan de la promotion, elle doit décider de ce qu'elle veut atteindre comme objectifs et se donner les moyens de ceux-ci. La communication doit être incluse au cœur d'une véritable réflexion stratégique sur le développement touristique de l'île. Il ne s'agit plus de communiquer pour communiquer, mais d'avoir une communication qui a des résultats.

Or, la destination ne se met pas en scène seule : elle est mise en scène. « Le tourisme est un système d'acteurs, de pratiques et de lieux participants de la « récréation » des individus par le déplacement et l'habiter temporaire hors des lieux du quotidien ¹ » selon M. Stock et R. Knafo. Cette activité est avant tout une affaire humaine. La communication est faite par des hommes. C'est la raison pour laquelle nous pensons qu'il faille creuser du côté des acteurs pour analyser la communication à destination des touristes. Pour Pierre Frustier, la communication touristique est en effet à la fois interne et externe. Nous nous inscrivons dans cette logique et entendons par ailleurs la destination touristique comme un système d'action, où les mécanismes qui existent entre acteurs sont révélateurs des actions de communication externe

II°) Le système des acteurs mobilisés : une source des failles de la communication ?

L'approche systémique permet d'appréhender la notion de « système » qui serait un ensemble d'éléments dynamiques en interrelation². Certaines caractéristiques des systèmes,

¹ Jean-Christophe Gay, Les cocotiers de la France. Tourismes en outre-mer, p. 43

² Sur l'approche systémique, voir Yves Barel, Edgar Morin, Joël de Rosnay qui ont été les premiers auteurs à décrire l'approche systémique dans la langue française.

prises en lumière par cette approche nous paraissent intéressantes : en premier lieu, l'idée que tout système est complexe ; en second lieu, l'importance de prendre en compte l'articulation entre les parties, enfin que tout système est conflictuel car il implique toujours l'idée d'antagonismes¹. Les acteurs touristiques en Martinique forment un système organisé où les acteurs interagissent. L'hypothèse principale de cette partie est de tenter de mettre en lumière les mécanismes et rouages qui existent au sein de ce système, afin d'essayer d'expliquer ce qui se passe dans la stratégie de communication touristique de l'île.

Mais il est compliqué de traiter de manière exhaustive toutes les relations qui existent entre les acteurs du tourisme à la Martinique. Il existe différents niveaux : européen, national, régional, départemental, communal, intercommunal ; et à chaque niveau se situent des acteurs privés, publics, parapublics, ou associatifs. (*Annexe 6*)

Nous nous intéresserons particulièrement au rôle de l'Etat au niveau national, puis au niveau régional à celui du comité du tourisme, mais également aux professionnels et aux associations.

A- La place ambivalente de l'Etat dans le développement du tourisme : entre objectifs économiques et objectifs de communication

Dans ce volet, il s'agit pour nous de souligner le fait que le tourisme a d'abord été envisagé par les institutions et les hommes politiques comme un secteur qui pourrait sauver une situation économique difficile pour les Antilles à la fin des années 1970. De ce fait, son développement a été soutenu par l'Etat français au moyen de mesures financières. Les investisseurs ne s'y sont pas trompés et ont profité de ces aides budgétaires pour créer notamment des infrastructures hôtelières. Le tourisme s'est donc avant tout développé avec des objectifs économiques. Il s'agissait pour l'Etat de compenser des difficultés économiques et sociales que connaissaient les Antilles Françaises, en séduisant les porteurs de capital.

Malgré les lois de décentralisation, l'Etat reste un acteur clé dans le développement du tourisme en Martinique. Il est à l'origine des plans de relance dans lesquels des propositions sont faites pour trouver des solutions à la crise du secteur. Malheureusement, ces plans de

¹ Robert Fortin, *Comprendre la complexité : Introduction à la méthode d'Edgar Morin*, p. 31

relance ont pour inconvénient d'être ponctuels, de répondre à un problème au lieu de l'anticiper, mais également de proposer des solutions qui nous semblent inadaptées en termes de communication.

Enfin, il est intéressant de constater que malgré des appels récurrents à une prise en main locale du tourisme, l'Etat reste un interlocuteur privilégié quand il est question du tourisme à la Martinique.

a) Le soutien financier de l'Etat pour développer le tourisme salvateur

La période qui s'étale entre 1940 et 1970 est certes propice aux loisirs, aux avancées technologiques dans les pays occidentaux, mais les Antilles Françaises connaissent à la même période des crises économiques. Le tourisme apparaît comme un moyen de relancer les économies insulaires, car l'économie de plantation implantée jusqu'alors bat de l'aile. L'agriculture connaît ainsi un recul de -69,3% de sa production intérieure brute, entre 1961 et 1975¹ et « nul ne peut nier le recul relatif, voire absolu des grandes productions d'exportation ² ».

« Au début des années 1950, la fréquentation touristique ultramarine est dérisoire. En 1952, les Antilles Françaises ne constituent que 1% de la capacité hôtelière de la Caraïbe [...] ³ » nous explique Jean-Christophe Gay. Un changement se produit à partir de 1956, lorsque « le ministère de la France d'outre-mer convoque le tourisme pour développer économiquement et socialement les territoires dont il a la charge et diversifier leur économie ⁴ ». Puis, dans les années 1960 le tourisme est présenté comme la panacée du développement économique aux Antilles selon Alain Philippe Blérald. Il apparaît comme l'issue qui permettra à ces économies de se relever de la crise qu'elles traversent. Face au secteur agricole moribond et au secteur industriel en berne, le tourisme semble être une voie économique salvatrice. « Dans ces territoires confrontés à la crise des traditionnelles économies de plantations – crise accélérée par la libéralisation des marchés comme celui de la banane- le tourisme n'a

¹ Alain-Philippe Blérald, *Histoire économique de la Guadeloupe et de la Martinique : du XVIIème siècle à nos jours*, p. 186

² Ibid, p. 187

³ Jean-Christophe Gay, *Les cocotiers de la France. Tourismes en outre-mer*, Belin, 2009

⁴ Jean-Christophe Gay, Ibid, p. 19

cessé de prendre de l'importance¹ ». Bouyer, Fortin, Lombard et Simpson rappellent que « pour ces territoires d'outremer comme pour les îles de métropole, l'activité touristique est apparue comme une manne économique face au déclin des activités traditionnelles² ». La tertiarisation des activités sur l'île est en marche, privilégiant le fonctionnariat, les activités commerciales et le tourisme. Jusqu'à aujourd'hui, le tourisme conserve ce statut. Il est encore évoqué comme une « valeur d'avenir³ » pour les territoires d'Outre-mer, qui auraient une « vocation touristique ».

Pour palier ces difficultés, l'Etat s'est engagé au moyen de subventions et autres mesures financières. Il a favorisé indirectement les investissements dans le tourisme dans les années 1980 : « le fait est qu'aux Antilles, les différentes aides et subventions publiques ont partiellement financé le coût de désengagement de capitaux privés de la branche sucrière et favorisé leur recyclage dans des activités plus lucratives telles que [...] le tourisme⁴ ». Alors que l'Etat a pris des mesures visant a priori à développer le tourisme en Martinique, pour les investisseurs il s'agissait avant tout d'une opportunité de bénéficier de subventions tout en visant une rentabilité sur le court terme dans un contexte de demande touristique qui explosait vers les Antilles. En somme, cette situation correspondait à l'envie de profiter d'une manne financière, plus que le reflet d'une volonté de développer une économie du tourisme.

La promulgation des lois de défiscalisation est un exemple des mesures destinées à soutenir l'investissement sur l'île, notamment l'immobilier. Pour Fabiola Nicolas, « dès l'apparition du tourisme dans l'île, les détenteurs du pouvoir ont marqué leur volonté d'offrir aux visiteurs des structures d'accueil en grand nombre, minorant parfois la qualité des services proposés : le patrimoine de la Martinique ne fut pas considéré comme un élément d'attractivité essentiel à la pérennisation de l'activité touristique. Au contraire, c'est la course au développement qui a primé ». Déjà, à la fin des années 1950, la création de la Société

¹ Olivier Dehoorne, Pascal Saffache et Dominique Augier, « Tourisme, écotourisme et stratégies de développement dans la Caraïbe », *Etudes Caribéennes*, 2007

² Christine Bouyer, Christine Fortin, Nadège Lombard et Maximilien Simon, « Le développement durable du tourisme dans les territoires insulaires français et la valorisation touristique des espaces naturels littoraux métropolitains », *Etudes Caribéennes*, 2008

³ Conférence de presse du 26 mai 2009, « Relance du tourisme en Outre-Mer »

⁴ Alain Philippe Blérald *Histoire économique de la Guadeloupe et de la Martinique : du XVIIème siècle à nos jours*, p. 206

immobilière et touristique d'outre-mer (SITO) s'inscrivait dans cette logique. La mission de cet organisme était de « mettre en place une infrastructure hôtelière et divers aménagement d'intérêt touristique, tels que les aéroports¹ ». Cette tendance devient particulièrement intense à partir de la loi Pons de 1986. Elle prévoyait pour les particuliers, dès lors qu'ils investissaient dans des secteurs précis tels que le tourisme, de bénéficier d'une réduction de leur impôt sur le revenu à condition de conserver le bien un certain temps. En général, la durée s'élève à cinq ans. Selon l'INSEE, 26 hôtels ont ainsi été créés entre janvier 1987 et septembre 1989. Sur cette même période, ce sont près de 1000 chambres qui ont vu le jour sur l'île. Entre 1986 et 1996, le nombre de chambres d'hôtels a triplé, passant de 2000 à 6000². Selon un professionnel du tourisme, « tout cela n'a été possible que grâce à la défiscalisation, la fameuse loi Pons. Avant, le développement hôtelier était souhaité, mais pas rentable ». Avec la défiscalisation, les investisseurs trouvent du pain béni. Et chacun s'est félicité du développement du tourisme sur l'île...

Les incitations fiscales dont l'Etat est à l'origine, témoignent du lien étroit qui peut exister entre politique et tourisme. La politique permet de favoriser un secteur touristique qu'elle juge viable. Malheureusement, comme l'a souligné le Conseil Economique et Social « depuis deux décennies, les lois de programme se succèdent sans une évaluation des mesures permettant de garantir des dispositions spécifiques pérennes indispensables à un développement de l'outre-mer sur le long terme³ ». Il y a eu un manque de perspective à long terme dans les mesures proposées par l'Etat sur le plan financier.

Cela se traduit également sur le plan de la communication. En effet, l'Etat intervient également dans la communication de la destination⁴.

b) L'engagement en matière de communication

Il existe ainsi une structure nationale en charge de la promotion touristique française : il s'agit d'Atout France. Atout France est le fruit de la fusion entre deux organismes : Maison

¹ Jean-Christophe Gay, *Les cocotiers de la France. Tourismes en outre-mer* p. 19

² Jean-François Jacquier, Gilles Pouzin « La « défisc » un pactole pour les békés », *L'Expansion.com*, 28/08/1996

³ Conseil Economique et Social, « Projet de loi de programme pour le développement économique et la promotion de l'excellente outre-mer », avis présenté par M. Alain Saubert, mars 2008

⁴ Code du Tourisme, article L121-1 « L'Etat définit et conduit les opérations de promotion touristique nationale en liaison avec les collectivités territoriales et les partenaires concernés. »

de la France et ODIT France. (Annexe 7) C'est un organisme parapublic qui intervient pour des missions d'ingénierie et de conseils auprès des comités locaux et des acteurs du tourisme, tout en étant lui-même un acteur du tourisme. L'objectif est d'assurer « une politique publique mieux coordonnée et plus efficace pour mieux promouvoir la destination, accompagner les collectivités dans la structuration de leur offre et aider les entreprises à s'adapter aux nouvelles exigences des consommateurs ¹ ». Atout France apporte son aide dans la connaissance des marchés et dans la mise en place d'actions avec les professionnels du tourisme. Elle assiste les structures locales, en mettant son expertise à leur disposition.

Au sein de la structure nationale, il existe un « Club Outre-Mers » (Annexe 8) qui promeut le concept de « France des 3 Océans » depuis 2003. Il met en avant des thématiques variées pour le marché européen :

- Lunes de miel et voyages de noce
- Vacances actives (activités nautiques / tourisme d'aventure)
- Tourisme vert (tourisme de nature / écotourisme)
- Tourisme de découverte (circuits/ tourisme culturel)
- Incentive

Une identité visuelle a été créée afin de « permettre aux collectivités de communiquer sous une marque ombrelle. Le logo est systématiquement intégré aux supports de communication et actions de promotion du Club Outre-Mers et de ses membres. »



Logo « France des 3 Océans »

Pourtant, nous n'avons pas pu voir ce logo sur les affiches déclinées sur le thème de l'Ecrin, et destinées au marché européen, et notamment français...S'agirait-il là encore d'une marque réduite uniquement à son identité visuelle ?

¹ Hervé Novelli, édito dans « Destination France », le journal d'information d'Atout France, n°13, été 2009.

Par ailleurs, Atout France a été chargée, lors du plan de relance des Antilles Françaises en 2009, de mettre en place des actions de communication. Cela s'est concrétisé à travers l'opération « Partir aux Caraïbes » qui s'est déroulée du 5 au 25 mai 2009. Les Antilles ont en effet connu une crise sociale de plus d'un mois entre février et mars 2009. Les syndicats ont appelé à la grève générale, entraînant une pénurie d'essence, des fermetures de magasins et des défilés réguliers dans la rue. Ce mouvement a été relayé à travers la presse généraliste locale, régionale et nationale, mais également la presse spécialisée. Les échos ont été négatifs et l'image de la Martinique auprès des potentiels touristes et plus largement de la population française a été entachée. Evidemment, la mauvaise santé du tourisme à la Martinique ne peut s'expliquer en mettant uniquement en avant l'argument de cette grève, puisque depuis plusieurs années la baisse est régulière. Il faut toutefois garder en tête que le climat social est un des critères impactant les décisions des touristes quand il s'agit de choisir une destination. L'impact de la grève est réel, mais il s'agit d'un élément de nature conjoncturelle, alors même que la crise du tourisme en Martinique est structurelle.

Mais nous pensons en outre, que la grève générale – avec évidemment son lot de déviances – est apparue comme en totale inadéquation avec l'image paradisiaque de l'île tropicale jusqu'ici promu. Il semble en effet que les Antilles soient pensées avant tout comme une destination, et pas comme un lieu de vie. Les professionnels, notamment dans le secteur hôtelier, ont donc enregistré des pertes importantes : les clients ont annulé leur séjour ou l'ont écourté.

Répondre à la crise de février : c'est la raison même du plan de relance qui avait été annoncé. L'Etat devait prendre des mesures pour tenter de relancer la Guadeloupe et la Martinique dont l'image avait été égratignée. Placé sous l'égide du Secrétariat d'Etat à l'Outre-Mer, du Secrétariat d'Etat au tourisme, en partenariat avec les Comités Régionaux des deux îles, le plan de relance comportait une partie liée à la communication. Deux objectifs étaient annoncés : un objectif commercial et un objectif d'image. Ce dernier consistait à « contrer un bruit médiatique conjoncturel et montrer à quel point les îles des Antilles sont accueillantes¹ ». Cela reflète la prise en compte de l'impact des échos médiatiques à l'échelle nationale –le plus gros marché émetteur des Antilles- sur le

¹ Conférence de presse du 26 mai 2009 sur le thème « Relance du tourisme en Outre-Mer »

développement touristique. L'objectif commercial quant à lui était de « faciliter la vente de produits touristiques pour le printemps et la haute saison ¹ ». On retrouve là un objectif « produit » et un objectif « image », en somme de la promotion marketing et de la communication institutionnelle. En réalité, il s'agissait d'un seul et même objectif : convaincre à tout prix (!) les touristes de se rendre aux Antilles afin de ne pas trop pénaliser la saison touristique. Une conférence de presse s'est tenue le 5 mai, soit environ un mois et demi après la fin de la grève et le jour même du lancement de l'opération. Elle a réuni journalistes, tour operators et acteurs locaux. Le choix d'une telle action témoigne de la volonté de communiquer sur un événement, de lancer une opération spéciale. En plus de la création d'un site web dédié, www.partirauxcaraibes.fr, une campagne de communication jugée « ambitieuse » a été mise en place :

- 800 affiches dans le métro parisien (2Mx1M)
- Affichage renforcé à Paris par la présence de trois grandes bâches de 29m² déployées à la Gare Montparnasse, une de 70m² à la Gare de Lyon, ainsi que sur la façade du Secrétariat d'Etat à l'Outre-Mer
- dix bus RATP en « total covering » sur cinq lignes parisiennes



- Un encart de 16 pages « Découvrez la France des 3 océans » a été intégré à l'édition du Point du 30 avril 2009.
- E-campagnes : bannière web sur les sites d'Orange, de Télérama, du Monde et du Figaro.

Atout France disposait pour cette campagne d'un budget de deux millions d'euros.

¹ Conférence de presse du 26 mai 2009 sur le thème « Relance du tourisme en Outre-Mer »

En réalité, « Partir aux Caraïbes » a surtout été une campagne au cours de laquelle on « cassait les prix » pour attirer les touristes. L'accent a été mis sur le nombre de forfaits disponibles – dix mille packages- sur un court laps de temps – vingt jours- à des prix attractifs – à partir de 489 euros. Il s'agissait d'écouler des forfaits touristiques. Il n'y a pas eu de changement profond, pas de nouvelles offres touristiques ou de nouveaux produits. On a tenté de vendre l'existant, à des prix sacrifiés. Par ailleurs, la date de l'opération ne nous semble pas favoriser sa réussite : selon une étude de l'agence en ligne Expedia.fr, les européens réserveraient leurs vacances dès le début de l'année, avec un pic au mois de mars. Le premier trimestre constituerait la plus forte période de réservations, et juillet le deuxième pic. Cette opération, lancée au mois de mai arrive par conséquent soit trop tôt, soit trop tard.¹

La revalorisation de l'image a été laissée de côté au profit d'offres commerciales. Notre point de vue est que, malgré le double objectif affiché, cette opération a été axée sur l'aspect conatif. Elle poussait à l'achat. Certes, Louis Dupont², a pointé du doigt le fait que la Guadeloupe et la Martinique sont considérées comme coûteuses et que la variable « prix » était significative dans la décision des touristes. Une opération cassant les prix pourrait *a priori* paraître pertinente. Mais l'auteur précisait également qu'il valait mieux pour ces deux destinations, éviter de s'engager dans une guerre des prix qu'elles ne gagneront pas. On sait en effet que d'autres destinations, situées dans le même environnement géographique que la Martinique, grâce notamment à un coût du travail moins élevé, cassent les prix en matière de tourisme, en promouvant une offre « All Inclusive », axée sur le tourisme balnéaire. Au-delà de cette forme de tourisme, qui, on l'a dit précédemment ne semble plus suffire, les destinations concurrentes bénéficient d'un argument de poids : le prix. Adopter cette voie ne serait ni pertinent, ni bénéfique pour la Martinique. Dans une stratégie durable, il vaut mieux que cette destination s'oriente vers un travail de différenciation dans leur positionnement. Il s'agit de leur donner une valeur ajoutée sur le long terme, ce que ne font pas des opérations commerciales ponctuelles. Il est par ailleurs intéressant de constater qu'après cette campagne où les forfaits vers la Martinique étaient bradés, la campagne de

¹ Etude Expedia réalisée à partir des réservations enregistrées sur les sites Expedia depuis 2008, juin 2010

² Louis Dupont, « Analyse de la demande touristique aux Antilles Françaises », 2006

communication 2010 faisait apparaître la Martinique comme un bijou, soit un objet de valeur...

Finalement, l'opération « Partir aux Caraïbes » n'aura majoritairement servi que les intérêts des structures hôtelières qui étaient partenaires : rappelons que les offres incluaient « un vol entre la métropole et Pointe-à-Pitre ou Fort-de-France, six nuits minimum dans des hôtels de catégorie 2,3 ou 4 étoiles ». Nous insisterons ultérieurement sur le poids du secteur hôtelier dans le tourisme martiniquais.

Pour autant, le plus long terme semble avoir été envisagé dans ce plan de relance. « Au-delà des mesures de soutien et de relance conjoncturelles, il est capital de préparer l'avenir par la définition et à la mise en place, avec tous les acteurs concernés, d'une nouvelle stratégie, mieux adaptée à la demande française et surtout à la demande internationale. Cela suppose, département par département et territoire par territoire, une réflexion approfondie sur le positionnement marketing de la destination, dans son univers concurrentiel, et l'analyse des marchés porteurs pour cette destination.¹ ». C'est la raison pour laquelle Yves Jégo, le secrétaire d'Etat à l'Outre-Mer de l'époque annonçait également avoir demandé à Atout France de « proposer dès cette année une stratégie cohérente de développement, assortie d'actions concrètes, répondant à la fois aux besoins exprimés par les acteurs locaux et à la demande mondiale² ». La question du positionnement et de la stratégie d'actions des collectivités d'Outre-Mer est depuis plus de dix ans régulièrement posée et apparaît toujours comme une impérieuse nécessité. Si les actions à court terme existent de manière apparente, il reste difficile de définir le positionnement de ces territoires, notamment en Martinique. Par ailleurs, il est intéressant de constater que c'est Atout France, en partenariat avec les comités régionaux, qui est en charge de définir et de proposer une stratégie de positionnement de ces territoires. Bien sûr, il semble nécessaire que cette stratégie soit comprise dans la politique nationale globale, mais on peut s'interroger sur la marge de manœuvre laissée aux organismes locaux.

¹ Conférence de presse du 26 mai 2009, « Relance du Tourisme Outre-Mer »

² Conférence de presse du 26 mai 2009 « Relance du Tourisme Outre-Mer »

Enfin, cet énième plan de relance annonçait d'autres actions pour la relance du tourisme ultra-marin. Mais il s'agissait surtout de mesures fiscales destinées à soutenir les professionnels du tourisme comme les exonérations de charges patronales ou les réductions d'impôts.

En mars 2010, une opération similaire voyait le jour : les chèques-vacances. Cette opération présentait des caractéristiques similaires à « Partir aux Caraïbes ». L'accent était mis sur la durée limitée et sur le monétaire. « Partir aux Caraïbes » a été mise en place par Atout France, tandis que les chèques-vacances l'ont été par l'Agence Nationale des Chèques Vacances (ANCV). L'opération « Chèques Vacances Spécial Outre-Mer » incitait à acheter, avant le 30 avril 2010, un séjour (tout inclus ou vol + hôtel) à destination des départements d'Outre-Mer et à débiter le voyage avant le 30 juin 2010. Le but affiché était de « faire connaître la destination Outre-Mer, la soutenir et casser la trop forte saisonnalité ». Près d'un an après « Partir aux Caraïbes », on attendait 10 000 départs. Ce sont les professionnels de l'ANCV qui ont été chargés du dispositif de communication grâce notamment à un site internet, et l'envoi d'un courriel de promotion à leurs clients comités d'entreprise. Le magazine en ligne Tourmag.com, dans un article consacré à cette opération, titrait « Chèques-Vacances Outre-Mer : opé' usine à gaz pour relancer les Antilles¹ ». L'auteur de l'article évoque une volonté louable mais une procédure compliquée pour les touristes potentiels. Par ailleurs, à l'égal de l'opération « Partir aux Caraïbes », les chèques-vacances sont arrivés en mai, alors même que la majorité des touristes ont déjà réservé leurs vacances à cette période.

On voit donc bien que la gestion du tourisme en Martinique fonctionne par à coup. On tente de panser des plaies en mettant en place des actions de nature commerciale avant tout et ponctuelles. Que cela soit pour « Partir aux Caraïbes », ou « Chèque vacances » ces programmes n'ont pas de continuité d'une année sur l'autre. Il s'agit, dans presque tous les cas, de répondre dans l'urgence à une crise (et aux sollicitations des professionnels), réponse qui, au final, s'exprime souvent par des offres de réduction. On se situe donc dans la réaction, et non dans l'anticipation.

¹ Michèle Sani, « Chèques-vacances Outre-Mer : opé' usine à gaz pour relancer les Antilles ! » Tourmag.com, 2 mars 2010

Nous pensons que c'est également un des éléments manquants à la Martinique : la destination n'a pas fait l'objet d'anticipations sur le plan du développement touristique, ni même de la communication. Face à la situation économique en crise des départements d'Outre-Mer, dans les années 1940-1950, l'Etat a placé le tourisme comme une voie de sortie et d'amélioration. Face à la baisse de la fréquentation touristique, il met en place des actions visant au remplissage des vols et des hôtels. Le rôle de l'Etat nous semble ambivalent car si « par les lois de défiscalisation, [il] a été un acteur important [du tourisme] et il est au centre du système touristique¹ », il insiste pourtant sur la nécessité d'une prise en main locale du tourisme, tout en prenant régulièrement part aux actions de communication à travers Atout France.

Mais, cette place centrale de l'Etat n'explique-t-elle pas en partie les contreperformances du tourisme à la Martinique ? Louis Dupont², dans un article qui étudie le lien entre le statut politique des territoires insulaires et leur performance économique et sociale, a établi une comparaison entre trente-cinq îles de la Caraïbe et du Pacifique aux statuts différents. 19 Etats souverains et 16 territoires dépendant chacun d'une métropole ont été sélectionnés, peuplés chacun de moins de 3 millions d'habitants. Les résultats de cette étude ont été que les économies des régions ayant davantage de compétences obtiennent de meilleures performances que celles issues de pays davantage centralisés. Enfin, en comparant des indicateurs du pouvoir de prise de décision et du pouvoir d'exécution, la même étude révèle que les régions de tous les pays considérés ont d'avantage de pouvoir d'exécution que de pouvoir de prise de décision. Selon Louis Dupont, le niveau national tend à garder le pouvoir de prise de décision et à déléguer le pouvoir d'exécution aux régions. Cela signifierait-il que malgré le processus de décentralisation et les rappels de l'Etat pour que le tourisme en Martinique fasse l'objet de décisions locales, le gouvernement continue d'être celui qui décide de la politique du tourisme, notamment en matière de communication ? Dans ce cas, quelle est la marge de manœuvre des comités du tourisme et, dans le cas de la Martinique, du Comité Martiniquais du Tourisme ? Cette question nous semble d'autant plus pertinente

¹ Jean-Christophe Gay, *Les cocotiers de la France*, p. 56

² Louis Dupont « Le statut politique des petits territoires insulaires a-t-il une influence sur leur performance économique et sociale ? », Veille Info Tourisme, septembre 2009

dans le cadre de l'évolution institutionnelle de la Martinique et au moment où les dirigeants du CMT réclament plus de pouvoirs, comme nous le verrons ultérieurement.

B- Comité Martiniquais du Tourisme et professionnels de l'hôtellerie et de la croisière : des relations complexes entre deux acteurs locaux du tourisme

Dans cette partie, nous nous attarderons sur les rapports entre le CMT, structure institutionnelle régionale qui se consacre au tourisme, et les professionnels de l'hôtellerie et de la croisière. D'une part, car Le CMT se doit d'être l'interlocuteur privilégié des socioprofessionnels et que l'hôtellerie et la croisière ont un poids économique certain dans l'industrie du tourisme. Pourtant, ceux-ci n'ont pas hésité au cours des dernières années, à se mobiliser pour s'adresser directement...à l'Etat. D'autre part, parce que les relations entre le CMT et certains professionnels de ce secteur témoignent des rapports de force qui peuvent exister en interne.

a) Le CMT : un organe politique régional aux compétences limitées

En 2007, Mme Cécile Felzines présentait au Conseil Economique et Social un rapport intitulé « Le tourisme, perspective d'avenir de l'Outre-Mer français ». Elle y écrivait : « *il faut redire que le tourisme est avant tout une compétence locale et c'est à ce niveau que la mobilisation de l'ensemble de la collectivité doit se fonder. L'échelon national « doit pouvoir accompagner les projets en apportant les moyens financier et l'ingénierie nécessaires à leur bonne réalisation* ». Qu'en est-il pour la Martinique ?

Jusqu'en 2003, le Conseil Régional et le Conseil Général de Martinique disposaient chacun d'un organe en charge du tourisme. C'est l'une des conséquences des lois de décentralisation de 1982. Les deux organismes cohabitaient sur exactement le même territoire. L'Agence Régionale du Développement Touristique de la Martinique (ARDTM) avait été créée en février 1986 avec pour mission de « développer et promouvoir le secteur touristique dans l'île. Son objectif principal était de mettre en œuvre et d'assurer le suivi de

la politique du Conseil Régional en matière de tourisme¹». Cet organisme était principalement en charge des études statistiques et de l'instruction des dossiers d'aides régionales au tourisme. Il existait également un Office départemental du Tourisme de la Martinique, dépendant du Conseil Général, et créé par la Préfecture en 1955, soit près de dix ans après la départementalisation. Il avait pour mission de « promouvoir l'image de la Martinique à l'extérieur ».

Cette situation n'était pas sans poser des problèmes, notamment en termes de chevauchement de compétences pour une île qui a un double statut Département-Région. « Beaucoup s'étonnent de voir encore deux structures rivales dédiées au tourisme : l'ARDTM qui est une émanation du Conseil Régional et le Comité Départemental du Tourisme, enfant naturel du Conseil général, pourtant présidé par Miguel Laventure, vice-président de la Région. Difficile de trouver un fil conducteur entre ces deux structures qui se chevauchent, pour ne pas dire qu'elles s'affrontent » écrivait Pascal Perri². Un rapport du Sénat, daté de l'année 2000, précisait qu'une « clarification des compétences respectives de la région et du département doit certainement être recherchée. Ainsi qu'on l'a constaté précédemment, beaucoup regrettent en effet des chevauchements de compétences et des interventions concurrentes des deux collectivités dans les mêmes domaines³ ». Ce rapport reprenait les propositions de M. Claude Lise, sénateur et président du Conseil Général, pour qui, « la région devrait voir ses compétences renforcées en matière de schéma d'aménagement régional et être seule compétente en matières d'aides économiques. Les compétences actuellement exercées par les conseils généraux en matière d'agriculture, de pêche ou de tourisme devraient être transférées aux régions ». Les deux structures ne se complétaient apparemment donc pas, elles étaient concurrentes. La nécessité d'une fusion semblait faire consensus. Pour Charles Rano, syndicaliste martiniquais et auteur de *Le choix de la République ou l'autonomie des roitelets*, le chevauchement des compétences n'étaient qu'un prétexte pour faire fusionner les deux structures existantes, mais surtout pour évincer celui qui dirigeait l'Office Départemental du Tourisme de la Martinique (ODTM). Il s'agissait

¹ Fabiola Nicolas, *Tourisme et environnement : l'exemple du littoral méridional de la Martinique*, 2004

² Pascal Perri, *Le tourisme à la Martinique. Sous la plage, les conflits*, p. 128

³ Rapport d'information fait au nom de la commission des lois, n°336 (1999-2000) – 30 mai 2000

avant tout d'une « guerre politique ¹ ». En tout cas, en 2003, ces deux structures fusionnent : elles forment depuis le Comité Martiniquais du Tourisme (CMT). Comme tout comité régional, la loi prévoit que sa mission est de « coordonner l'action touristique régionale » et il constitue « la structure intermédiaire au sein de laquelle les professionnels vont dialoguer avec les instances politiques pour mettre au point le schéma régional d'aménagement et les orientations de la promotion ² ». Mais le CMT est une structure éminemment politique, dédiée au tourisme. Il dépend étroitement des collectivités territoriales, et notamment de la Région. En 2007, ses deux principales sources de revenus étaient le Conseil Régional à plus de 65%, et le Conseil Général à 31%. Les socioprofessionnels quant à eux y contribuent financièrement à moins d'1% ³. Sa présidente est une conseillère régionale, nommée par le Président de Région, pour une durée de six ans. Enfin, le CMT est majoritairement composé d'élus. Son Conseil d'Administration compte ainsi quinze conseillers régionaux, cinq conseillers généraux et neuf représentants du monde professionnel et des chambres consulaires. On compte, parmi ces derniers :

- un membre de la chambre des métiers,
- un représentant de la Fédération Martiniquaise des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative (FMOTSI),
- un membre de l'Association Martiniquaise de Tourisme Rural (AMATER),
- un de la Chambre d'Agriculture,
- un représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie
- un du Club des Professionnels de l'Hôtellerie et du Tourisme de la Martinique (CPHTM) devenu Zilea, en 2008

Comme nous l'avons précédemment évoqué, le Comité Martiniquais du Tourisme est un partenaire d'Atout France pour tout ce qui touche à la promotion de l'île, dans le cadre d'un « Club Outre-Mers » mis en place en 2003 au sein de la structure nationale ⁴. Benoît Lecesne,

¹ Charles Rano, *Le choix de la République ou l'autonomie des roitelets*, p. 172

² Pierre Frustier, *La communication touristique des collectivités territoriales*, p. 19

³ Budget 2007 du CMT disponible sur le site www.martiniquetourisme.com

⁴ A l'époque, il s'agissait de Maison de la France

directeur général du groupe hôtelier Karibea, précisait que cela donnait à la Martinique la possibilité « d’imaginer et de réaliser des campagnes de communication ¹ ». Mais comment se situent ces compétences par rapport à celles d’Atout France ? Pour Louis Dupont, « la répartition des compétences entre l’état, la région et le département reste ambiguë, ce qui conduit parfois à des interrogations sur les marges de manoeuvre des uns et des autres ² ».

b) Quand l’union fait la force parmi les professionnels de l’hôtellerie et de la croisière

Si le CMT est avant tout une structure composée d’élus, des professionnels y siègent également. Parmi ceux-ci, les professionnels de l’hôtellerie et de la croisière sont souvent apparus comme en quête de reconnaissance lors des sept dernières années. Nous avons le sentiment que le CMT ne remplissait pas entièrement son rôle d’interlocuteur privilégié avec les professionnels, ou tout au moins certains professionnels. Trois structures, de type associatif, ont retenu particulièrement notre attention, tant leurs relations ont semblé étroites au cours des dernières années. Il s’agit de la Fédération du Tourisme de Martinique, du Club des Professionnels de séjour de Martinique et du Groupement du Tourisme de Croisière. Après avoir présenté brièvement leurs missions, leurs dirigeants et leurs objectifs, nous tenterons de mettre en lumière leurs actions communes pour le tourisme en Martinique, mais également les relations qu’ils entretiennent avec le Comité Martiniquais du Tourisme.

Un article du media en ligne Domactu.com, paru le 18 septembre 2009³, était intitulé « Tourisme : les professionnels sont à bout ». On pouvait y lire que « les professionnels du secteur ont l’impression d’être les oubliés de cette crise. A ce jour, aucune de leurs requêtes n’auraient été prises au sérieux à en croire l’un des porte-paroles ». Les professionnels qui font l’objet de cet article sont en réalité « trois groupements de tourisme de l’île ». Notons tout de même qu’à cette période de l’année 2009, Yves Jégo avait déjà annoncé le plan de relance du tourisme, avec en particulier le dispositif « Partir aux Caraïbes ». Les requêtes de ces professionnels étaient les suivantes : une implication plus importante de l’Etat dans la relance du tourisme et la nécessité d’imposer la liaison Paris Fort-de-France à l’aéroport

¹ Tony Delsham, Dossier Tourisme, Antilla n° 1282

² Louis Dupont, « Le statut politique des petits territoires insulaires à vocation touristique a-t-il une influence sur leur performance économique et sociale », Veille Info Tourisme, septembre 2009

³ Marie Jean, « Tourisme : les professionnels sont à bout », Domactu.com, 18 septembre 2009

Charles de Gaulle. Nous pouvons constater que ce sont les professionnels locaux qui en appellent à l'Etat pour trouver des solutions. Par ailleurs, tout nous laisse à penser que les « trois groupements de tourisme » auxquels il est fait allusion dans cet article sont les trois associations : Zilea, GTCM et FTM.

La création d'une Fédération du Tourisme de la Martinique (FTM), est un indice du climat qui pouvait exister autour du tourisme sur l'île. Créé en 2008, cet organisme à but non lucratif s'est donné comme mission première de « donner du poids et de la force au tourisme martiniquais afin qu'il soit davantage écouté et entendu et à plus long terme qu'il relève le défi de la compétitivité face aux autres îles de la Caraïbe¹ ». Pour atteindre cet objectif, la FTM cherche à « rassembler le plus grand nombre de professionnels affilié au tourisme afin de développer une « autre idée du tourisme » et également de devenir un forum où tout un chacun pourra faire connaître ses préoccupations, émettre ses idées et ses espoirs afin d'y apporter des solutions ». Ne retrouve-t-on pas là des missions qui devraient relever du comité régional ? En tout cas, la FTM se voulait avant tout un lieu créé pour les professionnels, dirigé par des professionnels. Son président, Donald Monplaisir, est l'un des membres du groupe familial Monplaisir qui est propriétaire du Club Méditerranée au sud de l'île, et de l'hôtel Bâtelière au centre.

L'article 7 des statuts de la FTM, relatif à l'admission au sein de l'association précise ainsi que « ne peuvent devenir membre de la fédération que des professionnels, des associations, des groupements ou des syndicats de professionnels oeuvrant dans le domaine du tourisme à la Martinique ».

Selon la FTM, il ne s'agissait pas de faire concurrence aux institutions existantes. Et en effet, elle n'a pas engagé de campagnes de promotion par exemple. Il s'agissait avant tout de « donner du poids » aux professionnels pour qu'ils puissent se faire entendre. La Fédération du Tourisme de Martinique- ou en tout cas son président- a participé à des débats locaux et nationaux autour du tourisme entraînant des retombées dans la presse. Donald Monplaisir a, assisté aux Assises du Tourisme en Outre-Mer qui se sont déroulées à Paris en 2008. La FTM a réussi à se faire reconnaître comme un acteur du tourisme à part entière. Il possède

¹ Page d'accueil de la Fédération du Tourisme de Martinique

un site internet – malheureusement non actualisé-, un logo, et son président apparaît comme un référent dans le domaine du tourisme pour les medias. Par ailleurs, le CMT et la FTM ont eu l'occasion de s'allier : les deux organismes ont ainsi remis à M. Yves Jégo, lors des Assises du Tourisme, le projet « Objectif 1 million de touristes à la Martinique¹ » qui présentait la situation difficile de l'industrie touristique en Martinique et ses problématiques. Malheureusement, l'accès à ce document n'a pas été possible. Mais nous notons tout de même que la fréquentation touristique apparaît encore une fois comme la préoccupation et l'objectif premier pour ces acteurs. Il s'agit, en fait, de retrouver des chiffres que l'île a connus à la fin de la décennie 1990. En décembre 2008, la FTM de concert avec le CMT a par ailleurs mandaté la structure ODIT France (devenue Atout France) afin d'effectuer un travail de recherches sur les déterminants de la performance de l'hôtellerie martiniquaise.

D'autres structures, affichant une volonté de regroupement des professionnels du tourisme, existent en Martinique. Le « Club des professionnels de séjour » en est un exemple. Ce club, aujourd'hui connu sous l'appellation « Ziléa », avait pour nom initial « Club des Professionnels de l'Hôtellerie et du Tourisme de la Martinique » (CPHTM). Il est présidé par Benoît Lecesne, directeur général de Karibéa, membre du Comité d'Administration du Comité Martiniquais du Tourisme et membre du comité directeur du MEDEF Martinique. Le CPHTM avait pour objectif de « favoriser l'unité des professionnels, de créer et mettre en œuvre les conditions du développement touristique, de promouvoir l'économie touristique et les entreprises locales du tourisme. Autant de sujets qui sont habituellement du domaine de compétence d'un comité départemental du tourisme » souligne Pascal Perri². Le changement de nom qui s'est produit en 2008, a au moins le mérite de faciliter la prononciation. Ziléa est « un nom qui sonne comme un prénom que l'on retient, un bel anagramme du mot alizé, ce vent qui nous apporte les voyageurs. « Zil » pour évoquer l'île en Créole, et « éa » pour ajouter une certaine suavité exotique et touristique.³ » Ziléa figure également comme partenaire du CMT sur le site web de l'institution, ce qui n'est pas le cas

¹ Source : site de la FTM www.ftmartinique.com

² Pascal Perri, *Le tourisme à la Martinique : sous la plage, les conflits* p. 129

³ Site web www.zilea-martinique.com

pour la FTM. En 2008, le club regroupait une soixantaine de membres¹. Il semble que les objectifs aient également évolué. Désormais, on peut lire sur le site de l'association qu'ils sont désormais de :

- représenter les professionnels du Séjour en Martinique ;
- promouvoir ces entreprises sur le plan commercial en Martinique et à l'extérieur ;
- assurer la coordination d'une concertation permanente entre les membres en leur fournissant des éléments professionnels et statistiques, en vue de l'amélioration des conditions d'exploitation de ces entreprises ;
- participer à toutes réunions d'organismes professionnels, d'associations et d'institutions ayant pour objet le développement touristique de la Martinique, tant au niveau national qu'international.

Par ailleurs, il a pour missions de « fédérer et constituer un groupe d'actions qui permette une prise de parole de poids sur le marché touristique local. » Ces missions rejoignent celle que s'est fixée la Fédération du Tourisme de Martinique. Ces deux structures, parallèles au CMT, parfois partenaires de la structure régionale, ont pourtant des missions que pourrait remplir un comité régional.

Ces deux associations se sont souvent regroupées avec une dernière, le Groupement du Tourisme de Croisière de Martinique (GTCM), pour mener des actions conjointes. Le GTCM a été créé en 1955. C'est la plus ancienne des trois associations. Son rôle est « d'aider, promouvoir, développer et améliorer l'activité de la croisière en Martinique, représenter ses membres si nécessaire et plus généralement, de protéger tous les professionnels du secteur de la croisière. » Le GTCM est présidé par Mme Karine Roy-Camille, devenue depuis le début de l'année 2010, la présidente du Comité Martiniquais du Tourisme.

Au cours des deux dernières années, Zilea, la FTM et le GTCM ont été particulièrement actives. Nous pensons que cela est en partie dû au fait que l'hôtellerie et la croisière ont été deux des principaux secteurs du tourisme à subir la crise de la destination. Le secteur hôtelier a perdu 84 000 clients en 2009 selon l'INSEE soit 20% de la fréquentation. En 2008,

¹ Tony Delsham, dossier Tourisme, *Antilla* n° 1282,

les indicateurs de fréquentation hôtelière étaient alarmants, notamment pour la grande hôtellerie. Quant à la croisière, elle a subi un net recul au cours de ces dernières années. On peut donc imaginer que ces deux branches se soient mobilisées pour survivre puisqu'elles ont régulièrement pointé du doigt leurs pertes.

En octobre 2008, les trois associations faisaient partie des signataires, au côté du Medef Martinique ou de la Chambre de Commerce et d'Industrie, d'une lettre adressée au préfet de la Région Martinique ayant pour objet « Mobilisation pour l'emploi » dans laquelle ils insistaient sur la nécessité de sauvegarder la défiscalisation sur l'île¹. Puis, en novembre 2008, « la FTM en collaboration avec Zilea ont mandaté Philippe Villard afin de constituer un état des lieux de la fréquentation touristique en Martinique et ses principales problématiques ».

Ensuite, voici ce qu'on a pu lire dans le journal local *France-Antilles*, daté du 25 août 2009 : « Les professionnels du tourisme organisaient jeudi dernier un déjeuner débat à l'hôtel Valmenière. Représentants de la Fédération du tourisme de Martinique, de Zilea (Club des professionnels de séjour) et du Groupement du Tourisme de Croisière de Martinique y ont pris part. « L'objectif de ce débat étant de faire un point sur la situation dramatique du tourisme à la Martinique afin de prendre les décisions urgentes qui s'imposent, mais surtout d'envisager nos actions à venir pour le tourisme afin de faire front commun devant les politiques » expose Donald Monplaisir, président de la FTM à l'initiative de la rencontre.

A cette occasion, cinq axes ont été mis en avant :

- l'obtention d'une liaison aérienne avec Roissy ;
- l'obtention d'une aide à l'animation dans les structures touristiques ;
- la nomination d'un « Monsieur Croisière » reconnu par les institutions ;
- l'obtention d'un moratoire des dettes des structures touristiques ;

¹ La lettre est disponible à cette adresse : <http://cmscgpmemartinique.images-creations.fr/sites/cgpmemartinique/Docs/COMMUNIQUE%20SOCIOPROFESSIONNELS%20MARTINIQUE%207%2010%2008.pdf>

- l'organisation d'une réunion entre les professionnels du tourisme et les centrales syndicales pour déterminer une ligne d'actions communes »

On peut noter l'absence du CMT à cet évènement piloté par les trois associations de professionnels qui semblent les plus actives dans le domaine du tourisme. Sans être en permanence sous les deux des projecteurs, Ziléa, le GTCM et la FTM se sont montrés actifs entre 2008 et 2010. Mme Roy-Camille est intervenue sur la problématique du tourisme, lors d'un évènement nommé « *Journée Outre-Mer Développement. Le rendez-vous de ceux qui font bouger l'Outre-Mer* » et qui s'est déroulé le 5 septembre 2009 au Parc de la Villette, à Paris. L'objectif était de « réunir le monde économique et social des Antilles et de la Guyane et leurs diasporas, pour créer de l'échange, mettre en réseau et partager des idées, en vue de promouvoir le développement de l'Outre-Mer Caribéen. » Cet évènement était organisé par le MEDEF Martinique.

Sans être en permanence sous les feux des projecteurs médiatiques, des membres clés du GTCM, de Zilea et de la FTM ont su se faire entendre à des moments opportuns, lors d'évènements nationaux ou locaux. Nous pouvons supposer par exemple qu'ils ne sont pas étrangers aux campagnes de communication, très commerciales, proposant des forfaits touristiques à prix réduits tels que « Partir aux Caraïbes ». Nous avons en effet vu précédemment que ces offres étaient particulièrement favorables aux hôteliers. En outre, il est également intéressant de constater à quel point ces associations ont conservé la même ligne de conduite, et tenu le même discours ces dernières années. C'est ainsi que, dans le cadre de la rédaction d'un rapport pour le Conseil Economique et Social en 2007, le rapporteur, Mme Cecile Felzines a rencontré différentes personnalités issues du tourisme dans l'Outre-Mer. Parmi celles-ci :

- Mme Madeleine de Grandmaison, la présidente de l'époque du CMT,
- Mme Karine Roy-Camille du GTCM
- M. Olivier de Reynal également du GTCM
- M. Benoît Lecesne de Karibea et membre de Zilea,

- M. Patrick Sourdeau, qui était alors président de Zilea¹
- M. Yann Monplaisir, frère de Donald Monplaisir et président de la société d'exploitation du Club Med en Martinique
- M. Donald Monplaisir, mais qui apparaît dans le groupe des personnes interrogées pour la Guadeloupe.

Dans ce rapport, on retrouve des propositions qui par la suite ont été mises en avant par les trois associations. On peut supposer qu'elles ont été défendues, déjà en 2007, par ces acteurs du tourisme devant le rapporteur du Conseil Economique et Social et que les axes du discours sont restés les mêmes jusqu'à présent. Ces associations, en se réunissant et en assurant la cohérence du discours et des actions, ont su faire bloc, parler d'une même voix et par conséquent gagner en visibilité et en crédibilité. La continuité dans le discours couplée à la mise en avant de personnalités-phares ont été une stratégie payante.

c) *De la quête de reconnaissance à l'accession au pouvoir*

Plusieurs éléments nous conduisent à penser que les relations entre les socioprofessionnels du tourisme et le CMT, et plus généralement les élus de la Région n'étaient pas toujours au beau fixe. Il y a eu, entre 2003 et 2010, une distanciation progressive entre eux. La constitution de structures parallèles est un premier indice de la nature de ces relations. Les déclarations de la présidente de l'époque du CMT, Mme Madeleine de Grandmaison sont également intéressantes : elle affirmait dans une interview accordée au magazine Antilla, en évoquant les hôteliers, qu'une remise en question des professionnels était indispensable car la promotion effectuée par le CMT ne pouvait compenser la médiocrité des services apportés à la clientèle. « Nous, nous faisons notre part en ce qui concerne la promotion, mais les professionnels et les hôteliers sont priés de veiller à la qualité du service avec un personnel irréprochable » expliquait-elle².

Par ailleurs, les professionnels ont régulièrement dénoncé le manque d'implication des élus locaux pour la question touristique, et c'est la raison pour laquelle ils semblent avoir constitué des structures : il fallait « donner du poids » à leur secteur et se faire entendre. Le

¹ En 2007, le club s'appelait toujours CPHTM

² Tony Delsham, Dossier Tourisme, *Antilla* n°1282, 17 au 24 janvier 2008

CMT et les professionnels semblent se renvoyer dos à dos les responsabilités, chacun étant convaincu de faire sa part au mieux. L'activité de ces associations parallèles s'est multipliée entre 2008 et 2010. Peut-on établir le lien avec les élections régionales qui se préparaient en Martinique ? La question se pose puisque leurs représentants ont régulièrement su faire entendre leur voix pendant les deux ans précédant les élections, et que l'une des membres du Groupement du Tourisme de Croisière appartenait à la liste d'un candidat qui a finalement été élu

Lors des Etats Généraux de l'Outre-Mer (EGOM), un atelier a été consacré au tourisme. Dans le rapport final, l'état des lieux faisait apparaître comme frein « un manque de volonté politique à positionner le tourisme comme un axe du développement économique » avec notamment un manque de formation des élus à l'économie touristique et un manque de cohérence entre politiques et socioprofessionnels. Parmi les solutions proposées, on pouvait lire : « la nécessité d'inscrire le tourisme comme LA priorité du développement de la Martinique » ou « accroître le rôle des politiques pour une véritable stratégie de développement touristique » avec surtout des professionnels du tourisme qu'il faudrait installer à la tête des instances de gouvernance. Nous nous interrogeons tout de même : pourquoi le tourisme devrait être le secteur clé du développement de la Martinique ? Pascal Perri écrivait en tout cas : « il faut le dire clairement, quitte à déplaire : les élus martiniquais n'aiment pas le tourisme. Je crois même que certains méprisent profondément cette activité. En 2001, alors que je lui parlais de la desserte aérienne de la Martinique, le directeur du cabinet du président Marie-Jeanne¹ m'avait répondu avec une certaine suffisance qu'il n'était pas sûr qu'il ait « envie de voir plus de touristes dans son pays ». Le développement touristique est aujourd'hui abandonné par la classe politique (à quelques exceptions près)² ». Cet auteur donne un exemple criant de l'attitude d'un élu martiniquais envers le tourisme, ce qui viendrait confirmer les doléances des socioprofessionnels. Cependant, il illustre le manque d'intérêt de cet homme politique en se référant uniquement à la fréquentation touristique qu'il dit ne pas souhaiter voir augmenter, ce qui nous semble peut-être un peu réducteur. L'auteur parle de « démission des politiques » pour qui

¹ Alfred Marie-Jeanne était le président de l'époque du Conseil Régional

² Pascal Perri, *Les cocotiers de la France*, p. 142

l'évolution institutionnelle et la question culturelle semblent être les principaux sujets de débats.

L'élection de la nouvelle présidente du CMT, Karine Roy-Camille, serait donc le signe d'une avancée pour des professionnels. Eux qui réclamaient de pouvoir prendre une part plus large à la question du tourisme, à travers une gouvernance entre les mains des professionnels, sont exaucés. Pour Patrice Fabre, fondateur du groupe Karibéa, premier groupe hôtelier aux Antilles, « mettre une professionnelle du tourisme en position éligible sur sa liste de la part de l'un des candidats, c'est un signe très fort. Le développement du tourisme passe par une interaction avec les élus qui ont la légitimité, et les professionnels. On doit travailler en partenariat, au quotidien. Dans le métier, il faut bien comprendre qu'il est fondamental d'anticiper les actions, les coordonner et...se faire confiance¹ ». Mme Roy-Camille figurait en effet en douzième position sur la liste « Ensemble pour une Martinique nouvelle » de M. Letchimy. Et en effet, sur ce programme on pouvait lire qu'il fallait faire du tourisme « une véritable locomotive de notre développement ». Le programme du candidat politique reprenait donc, au moins en partie, les volontés des socioprofessionnels. Il faisait d'ailleurs apparaître un objectif de 500 000 touristes de croisière...

Une fois élu, M. Letchimy a nommé Mme Roy-Camille à la tête du Comité Martiniquais du Tourisme. Mme Roy-Camille est une dirigeante locale d'entreprise, dans le milieu de la croisière. Elle est également membre du GTCM et du MEDEF. Elle figurait sur la liste de Serge Letchimy, pendant la campagne pour les élections régionales. La précédente présidente, Mme Madeleine de Grandmaison, était également une élue, mais n'avait pas de formation particulière en tourisme. Elle était proche du Président de Région de l'époque, Alfred Marie-Jeanne. Mme Roy-Camille faisait donc partie de la liste d'opposition. Cependant, c'est sa formation professionnelle qui est mise en avant. Dans le dossier de presse du Comité Martiniquais du Tourisme, diffusé à l'occasion du Salon Top Résa, on pouvait ainsi lire que la nomination d'une professionnelle du secteur à ce poste constitue « un acte fort » du nouveau Président du Conseil Régional, Serge Letchimy. Par la suite, il était précisé que « forte d'une expérience de vingt-quatre années dans l'industrie du voyage, Mme Roy-Camille apporte sa vision pragmatique, dynamique, et marque la volonté de l'exécutif

¹ Tony Delsham, « Le tourisme, cela passe ou cela casse », Martinique-editions.com

régional de garantir une parfaite cohérence entre besoins de l'industrie et politique territoriale ». Aucune allusion n'est faite à l'ancienne mandature, pourtant, entre les lignes, on note la volonté de dissocier les deux périodes, en faveur de la nouvelle. Il y a à la fois une volonté de marquer le rapprochement entre politiques et professionnels du tourisme, en même temps que de souligner le changement dans la gouvernance. Cela s'est manifesté également lors de l'assemblée générale du Medef, qui s'est tenue en juin 2010, au cours de laquelle la nouvelle présidente du CMT est intervenue pour présenter la stratégie qu'elle comptait mettre en œuvre. Celle-ci s'articulait principalement autour de trois axes : le premier touchait aux mesures financières mises en place pour les entreprises, le second traitait des moyens de promotion envisagés et le dernier avait trait à l'organisation même du CMT. Tout d'abord, notons que selon la nouvelle Présidente, il semble que ce soit le nouveau Président du Conseil Régional qui ait souhaité que « les professionnels soient plus engagés dans le CMT ». Il voudrait également que les socioprofessionnels, représentés par leurs organisations, puissent s'impliquer davantage dans toutes les décisions qui seront prises. La présidente du CMT a précisé qu'il s'agissait d'une « révolution en profondeur ». Ces affirmations sont intéressantes car elles offrent une perspective renversée de la situation. En réalité, ce sont les socioprofessionnels qui demandaient depuis plusieurs années d'être plus impliqués dans les décisions prises et dans les instances de gouvernance. Pourtant, dans ses propos, Mme Roy-Camille affirme qu'il s'agit d'une volonté de M. Letchimy. D'une certaine façon, elle attribue au président du Conseil Régional une idée dont il n'est pas l'instigateur principal.

Dans cette même optique, la nouvelle présidente a évoqué la possibilité de modifier les statuts du CMT : elle souhaite que l'action de cette structure ne se cantonne pas uniquement à la promotion. Dans ses nouvelles orientations, elle prévoit un champ d'action plus large afin de « maîtriser l'intégralité de la chaîne touristique¹ ». La mise en place de l'assemblée unique en Martinique, en lieu et place du Département et de la Région, sera-t-elle une voie qui permettra cette évolution ? Le changement institutionnel conférera-t-il plus de pouvoirs à ceux qui prennent les décisions en matière de tourisme, notamment le pouvoir de décision ?

¹ Karine Sigaud-Zabulon, « Nouveaux objectifs pour le tourisme », 13 avril 2010, www.martinique.rfo.fr

Dans tous les cas, les professionnels paraissent très satisfaits de la nomination de Mme Roy-Camille et des positions du nouvel élu de la Région Martinique. Ils mettent en avant cette nouvelle relation et attribuent le changement à M. Letchimy. Mais l'accession au poste de présidente du CMT de Mme Roy-Camille apparaît comme le résultat du dynamisme à la fois de Zilea, de la FTM et du GTCM. Depuis deux ans, ils ont su mener des actions et parvenir à placer « une des leurs » à la tête de l'organisme. Le CMT, instance régionale en charge du tourisme à la Martinique, est désormais dirigé par une professionnelle non pas du tourisme dans sa globalité, mais au moins de la croisière.

Nous avons évoqué précédemment le lien entre implication politique au niveau national et tourisme en Martinique, et nous constatons qu'il est spécialement tenu en Martinique. Jusqu'à présent, les relations entre socioprofessionnels du tourisme et les élus semblaient être assez fluctuantes, en fonction des événements. Trois associations en particulier ont cherché à faire évoluer la situation avec des prises de parole régulières, et l'engagement dans la vie politique de Mme Karine Roy-Camille. Aujourd'hui, le nouveau discours est centré sur le rapprochement entre les politiques et les professionnels, que Mme Roy-Camille semble représenter. Une nouvelle ère semble donc être en train de se dessiner en Martinique, dans le domaine du tourisme ? Mais finalement, la présidente du CMT, bien qu'elle mette en avant sa casquette de professionnelle expérimentée lors de ses interventions, est bel et bien une élue à présent. Comment parviendra-t-elle donc à jongler entre ses deux casquettes ? Car si elle bénéficie, *a priori*, d'une certaine légitimité aux yeux des professionnels, ce qui lui assure leur soutien, elle devra également faire face à des enjeux plus larges que ceux du privé.

Nous nous interrogeons sur l'impact de cette politisation sur la communication mise en œuvre – dans le dossier de presse 2009-2010 du Comité Martiniquais du Tourisme figurait le parcours politique de la présidente de l'époque- et plus globalement sur le développement touristique de l'île...Le tourisme fait l'objet de batailles d'hommes en Martinique. Comme l'écrivait Pascal Perri, « à la Martinique, la politique n'est jamais loin¹.... ». Mais n'y-a-t-il pas des effets pervers induits par ce phénomène ?

¹ Pascal Perri, *Le tourisme à la Martinique. Sous la plage, les conflits*, p. 143

Enfin, l'attitude collective de Zilea, du GTCM et de la FTM pourrait tout de même servir d'exemple dans le cas d'autres projets. Mais il semble que les intérêts singuliers soient souvent privilégiés quand il s'agit de tourisme à la Martinique, plutôt qu'un consensus autour d'un projet global. Il faut en effet garder en tête que les trois associations dont nous avons traité ici, ne représentent pas tous les professionnels du secteur du tourisme en Martinique. En réalité, ils sont issus du secteur privé et en particulier du patronat.

Dans cette sous-partie, nous avons pu d'une part nous interroger sur la marge de manœuvre du Comité Martiniquais du Tourisme en termes de stratégie de communication, notamment par rapport à Atout France ; d'autre part, il nous a paru nécessaire de revenir sur les relations et les enjeux de pouvoir entre le CMT et certains professionnels du secteur touristique, avec notamment une politisation des actions menées. De nouveaux dirigeants sont installés aujourd'hui à la tête des instances de gouvernance de la Région et du tourisme en Martinique. Seul l'avenir pourra nous dire si les relations entre les élus et ces professionnels ont vraiment évolué, et si elles convergent vers l'objectif de relancer durablement la destination Martinique.

C- Les associations, présentes mais si peu visibles.

Nous nous proposons de regrouper sous le terme « associations » à la fois les associations de professionnels du tourisme, les offices du tourisme et les syndicats de travailleurs. Nous excluons toutefois de cette catégorie les trois associations précédemment citées : Zilea, le GTCM et la FTM car, d'une part, elles ont pour caractéristiques de regrouper deux des branches d'activités les plus importantes à la Martinique, d'autre part leurs membres appartiennent au patronat antillais, enfin nous avons déjà passé en revue leur rôle et mis en avant leurs relations particulières avec le CMT et l'Etat. Ces trois associations ont su se rendre visibles dans le paysage touristique martiniquais, ce qui manque cruellement à certaines sur lesquelles nous allons maintenant nous arrêter. Nous évoquerons en premier lieux les Offices de Tourisme, puis les syndicats de salariés, et enfin deux associations de tourisme rural.

a) Les offices de tourisme et syndicats d'initiatives : un manque de visibilité regrettable pour les relais du tourisme à l'échelon municipal

La répartition des compétences en matière de promotion touristique trouve à chaque échelon administratif une structure particulière. Ce type d'organisation a sa charge de critiques qui lui sont adressées, notamment le fait qu'il aboutit souvent à une dispersion des énergies et des responsabilités. Les offices de tourisme (OT) et les syndicats d'initiative appartiennent à l'échelon communal. 100% des OT de Martinique sont de nature associative. La loi du 23 décembre 1992 positionne les OT comme des organismes reconnus pour assumer, par délégation de la municipalité ou de l'intercommunalité, les missions d'accueil d'intérêt général, d'information des touristes et de la population locale, de promotion globale touristique de la commune et enfin la coordination des acteurs et partenaires du développement touristique.

Il existe trente-quatre OT en Martinique, correspondant au nombre de communes sur l'île. Ils sont regroupés sous la tutelle de la Fédération Martiniquaise des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative (FMOTSI), créée en 1984. Bien que leur rôle soit central puisque leurs agents sont souvent en contact direct avec les touristes, les OT font généralement preuve de discrétion en Martinique.

Cependant, l'un d'eux se distingue particulièrement : il s'agit de l'OT de Sainte-Marie, une commune du Nord Atlantique. Il a été l'initiateur d'un événement qui se déroule chaque année dans le Nord de l'île : la Semaine Gastronomique. Elle inclut des menus promotionnels dans certains restaurants de la ville, des concours de cuisine, des débats et des démonstrations. Des intervenants extérieurs sont régulièrement invités : en 2010, il s'agissait de la délégation Ile-de-France de l'Académie Nationale de Cuisine. D'ailleurs, cette année, la Semaine Gastronomique a été précédée d'une foire agricole. Cet événement, qui dure depuis plus de dix ans maintenant, est le résultat d'une vraie concertation entre l'Office du Tourisme et le Comité Martiniquais du Tourisme. Le CMT soutient jusqu'à aujourd'hui la Semaine Gastronomique. En effet, en 2010, il avait organisé un voyage de presse autour de cet événement avec des journalistes américains, évoluant dans le secteur de la gastronomie. Il y a une volonté de mettre en avant cet événement d'un point de vue touristique, particulièrement à l'international. Pourtant, il semble que la portée de la Semaine

Gastronomique reste regrettablement locale. Bien qu'il y soit fait allusion dans des guides diffusés à l'échelle nationale, tel que Le Petit Futé, nous ne pensons pas qu'il soit considéré pour les touristes, comme un événement phare en Martinique. L'OT de Sainte-Marie est actif et a permis de pérenniser un événement qui se déroule à l'échelle communale. La prochaine étape n'est-elle pas de donner une dimension plus large à cette Semaine Gastronomique ? D'autant plus que l'île a été nommée « Best Gourmet Island of the Year » en 2008 et en 2009, lors des Caribbean World Annual Awards à Londres. Ce prix est décerné par les éditeurs du *Caribbean World Magazine* et leurs lecteurs.

De manière générale, les OT sont plutôt dynamiques. Sous l'égide de la FMOTSI, ils participent aux événements nationaux qui sont mis en place pour les OT, ils organisent des rencontres régionales avec les structures de Guadeloupe et de Guyane. Ainsi, l'OT de Sainte-Marie participe par ailleurs chaque année à l'Université d'Été du Tourisme Rural. Il semble y avoir une volonté réelle de concertation entre eux. Ils mettent également en place des eductours avec pour objectif de « rassembler le personnel du réseau des OTSI et de permettre à chacun de disposer de l'information touristique sur l'ensemble du territoire. Il permet également susciter et de renforcer le désir de la découverte et de la consommation d'un produit au bénéfice de l'économie locale ¹ ». Le 25 avril 2008, ils organisaient le premier forum des OTSI dans un hôtel du Sud de l'île, sur le thème « l'Office de Tourisme, levier du développement économique de la commune ». En décembre 2007, se tenait le « Premier salon des professionnels du tourisme », mis en place par les OTSI avec pour objectif d'« échanger, de découvrir tous les documents et éditions existants nécessaires à l'information et à la diffusion au public. C'était également un événement qui permettait la promotion et la valorisation du rôle des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative. » Les OTSI sont donc conscients du rôle qu'ils ont à jouer pour le tourisme en Martinique. Ils forment une véritable famille professionnelle, qui à sa mesure, s'active pour le tourisme sur l'île.

L'ancien site internet de la FMOTSI, <http://www.fmotsi.net/index.php>, était de nature plutôt institutionnelle. Il comportait des rubriques qui étaient :

- « Actions » dans laquelle figuraient les actions entreprises entre 2006 et 2008,

¹ Extrait du Bulletin d'Information de la FMOTSI « Inf'OTSI » du 3 août 2007

- « OTSI » avec une carte qui faisait apparaître les OTSI présents dans chaque commune. En cliquant sur le nom de la commune, le visiteur était redirigé vers une page présentant celle-ci avec les sites à visiter ou les animations mises en place
- « Parutions »
- « Infos juridiques »
- « Manifestations »
- « Contact »

Le nouveau site internet www.accueil-martinique.fr est plus axé sur la promotion de l'île. Il a été enrichi d'animations dynamiques, d'un agenda régulièrement mis à jour et mis en avant. Néanmoins, si les OTSI semblent être, à première vue, coordonnés entre eux, l'une des doléances faites lors des Etats Généraux de l'Outre-Mer était le manque de coordination entre les multiples strates organisatrices : la ville, le CMT et les Offices du Tourisme. Il y aurait donc des failles également à ce niveau.

Intéressons-nous à présent à un autre type d'associations, moins exposés aux touristes, mais qui sont impliqués dans la problématique du tourisme à la Martinique : les syndicats.

b) Les syndicats de travailleurs et le dialogue social

Les syndicats nous semblent être un maillon important dans le système des acteurs en Martinique. Leur présence sur la scène médiatique explose lors des annonces de fermetures d'hôtels ou plans de licenciements. Ils ont également la réputation d'être particulièrement coriaces. Enfin, depuis la grève de février 2009, on les accuse d'avoir fini de saboter le tourisme sur l'île. Les premières grèves importantes dans l'hôtellerie apparaissent...dans les années 1970 en Martinique, soit dès la naissance et la phase de développement du tourisme! En 1982, « les lois Auroux du Ministre du Travail de Pierre Mauroy accordent de nouveaux droits aux salariés. Mais voilà, elles ne sont pas appliquées dans le secteur hôtelier en Martinique. Les patrons refusent déjà de réduire la durée du temps de travail et d'appliquer la cinquième semaine de congés payés au motif que ces dispositions « n'ont pas été négociées dans le cadre de la convention collective. Les syndicats appellent à la grève. Le

mouvement durera quarante-trois jours et se traduira par une paralysie complète du secteur¹». C'est dire si la situation sociale a été tendue dès les premières années du tourisme sur l'île. Pour Pascal Perri, la question raciale sous-tend les rapports entre les syndicats de travailleurs et le patronat, ce qui conduit à envenimer le moindre désaccord. En 2002, le groupe Accor annonçait son retrait des Antilles Françaises, en mettant en avant un climat social détestable et le mauvais accueil de la population. Nous reviendrons d'ailleurs ultérieurement sur cet épisode.

En réalité, dans le domaine touristique, les hôteliers et les syndicats ne semblent pas sur la même longueur d'onde. Plusieurs exemples nous permettent d'illustrer ce point de vue. En 2008, lors d'une interview², à la question : « les hôteliers semblent très alarmés quant à la saison qui s'annonce, et affirment une baisse sensible pour cette année, le syndicat partage-t-il cette inquiétude ? », le syndicaliste Philippe Pierre-Charles de la CDMT répondait : « moi je me base sur ce qui disent les salariés dans les différents hôtels, or la situation décrite n'est pas celle-là. J'arrive d'un hôtel où le taux de remplissage est de 100%. Pour l'heure, je n'ai aucun indice sérieux indiquant qu'il y avait un recul de la destination Martinique. Ceux qui disent cela, il faut qu'ils le démontrent parce que nous sommes entrés dans la période de négociations annuelles obligatoires et il ne serait pas surprenant que nous soyons dans une véritable tentative d'intoxication afin de neutraliser les revendications des travailleurs. Bien évidemment, je n'accuse pas, c'est une supposition. »

La grève de 2009 va très certainement rester dans la mémoire collective. En effet, pendant plus de quarante jours, l'île a été immobilisée par des manifestations appelées par les syndicats qui dénonçaient la vie chère sur l'île. Les commerces avaient été fermés, il était impossible d'acheter de l'essence, avec évidemment des conséquences pour le tourisme. Les acteurs touristiques ont vu diminuer, voire disparaître leurs réservations. A l'échelle locale et nationale, les médias ont largement titré sur ce mouvement. Ainsi, le 28 avril 2009, dans le journal *France-Antilles*, Benoît Lecesne³ soulignait les conséquences de ce mouvement, « le plus dur en haute saison depuis 1984 avec le conflit du Méridien⁴ », notamment des risques

¹ Pascal Perri, Op. cit, p. 101

² Tony Delsham, Dossier Tourisme, Antilla 1282, du 24 au 31 janvier 2008

³ Directeur Général du Groupe Karibéa et président de Ziléa

⁴ Alicia Bellance, « Des records de désertion », *France-Antilles* Martinique, 28 avril 2009

de fermetures d'hôtels et de licenciements. Dans le même article, Philippe Pierre-Charles, un des syndicalistes leaders de la grève et secrétaire général de la CDMT, syndicat majoritaire dans l'hôtellerie, affirmait que les hôteliers avaient « une forte tendance à noircir le tableau, pour justifier les mauvais coups qu'ils font pour accroître leurs profits (licenciements, compression des salaires), et à accentuer les difficultés rencontrées ». Il ajoutait : « au lieu de se lamenter, les hôteliers devraient se mettre au travail! On n'observe pas une attitude dynamique de leur part ». Enfin, M. Pierre-Charles déplorait le fait que « les collectivités n'aient pas participé aux séances plénières sur le tourisme qui ont eu lieu il y a quelques semaines à la préfecture. « Les collectivités et l'Etat devraient faire autre chose que simplement allonger de l'argent. Il faudrait qu'ils s'impliquent plus directement, comme dans les îles indépendantes voisines, où ils sont à l'initiative de la construction d'hôtels ». Au-delà de la question « qui a raison ou qui a tort », on peut surtout constater le fossé qui existe entre l'un des patrons de l'hôtellerie martiniquaise et un syndicaliste.

Lors des Etats Généraux de l'Outre Mer qui ont fait suite à la grève, ce climat social a été dénoncé comme un frein au développement du tourisme à la Martinique. Ont été cités : les grèves à répétition, l'instabilité sociale qui ne permet pas aux entreprises touristiques de se développer et le niveau d'exigence des syndicats. Et récemment, une initiative semblait de bon augure puisque la CMDT-Hôtellerie, et le groupe Fabre Domergue qui possède la chaîne d'hôtels Karibea, ont signé une déclaration commune dans laquelle ils affirmaient leur volonté commune de sauver le tourisme. Les parties appelaient de toute urgence à « la réalisation d'une table ronde avec vocation décisive, regroupant les professionnels de l'hôtellerie, les représentants des collectivités locales, de l'Etat et les organisations syndicales de salariés ¹ ». Cette action rejoignait les propositions des syndicats faites dans le cadre du Rapport pour le Conseil Economique et Social. Plusieurs d'entre eux avaient en effet insisté sur la nécessité d'une négociation collective entre les différents partenaires sociaux. Mais en octobre 2010, un autre conflit a surgi. Les syndicats ont été sur le devant de la scène en exprimant leur désaccord face à une décision prise envers un salarié, et plus largement face au plan social que proposait l'hôtel Amyris, situé au Sud de l'île. Pendant deux jours, ils ont manifesté devant l'hôtel. Serait-il donc impossible que les syndicats et les

¹ France-Antilles Martinique, « Dirigeants et syndicats hôteliers font alliance », 10 juin 2010

patronats trouvent des accords durables dans le domaine du tourisme en Martinique, en particulier dans l'hôtellerie ? Qu'il existe des conflits entre le patronat et les syndicats nous semble compréhensible mais l'un des problèmes à régler est surtout cette tendance à la manifestation et au blocage dès qu'il y a désaccord. Certes, cela permet de se faire entendre, mais avec quelles conséquences pour l'image de l'entreprise, et plus largement de la destination ?

Nous sommes conscients qu'en période de crise, comme celle que traverse actuellement la destination, les partenaires sociaux soient tendus, mais nous sommes également convaincus qu'aucun vrai changement ne se produira à moins d'une réelle volonté de faire consensus. Les hôteliers semblent avant tout vouloir préserver au maximum leurs structures, quitte à faire des choix difficiles. Les salariés quant à eux souhaitent évidemment conserver leur emploi qui leur assure un revenu nécessaire. Les intérêts sont donc a priori divergents. Pourtant, l'objectif final n'est-il pas d'assurer la pérennisation à la fois de la structure et de l'emploi, en attirant des touristes ?

Les syndicats de travailleurs et les hôteliers devraient envisager de remettre en question leurs façons d'appréhender le dialogue social. Leurs points de vue opposés, teintés de méfiance de la part des premiers envers les seconds, conduisent plus souvent que rarement à des conflits frontaux, peu constructifs.

Enfin, nous souhaitons nous arrêter sur un dernier type d'associations, qui nous semble très intéressant : celles qui sont liées au tourisme rural. Comme les Offices de Tourisme, mais au contraire des syndicats, elles se font peu entendre, ce qui nous semble regrettable.

c) Les associations du tourisme rural

Dans le domaine du tourisme rural, de plus en plus de structures se créent, sans pour autant parvenir à avoir une voix entendue et significative dans le paysage touristique martiniquais. Bien que les campagnes d'affichage mises en place pour la promotion de la Martinique font désormais apparaître le tourisme « vert », l'activité reste encore embryonnaire, alors même que les premières structures sont nées dès les années 1970.

C'est le cas de L'Association Martiniquaise de Tourisme en Espace Rural (AMATER), a été créée en 1976. A la fin de l'année 1977, les 10 premiers gîtes sont agréés. C'est donc l'une

des associations les plus anciennes en matière de tourisme à la Martinique, qui s'est créée alors même que le tourisme balnéaire tenait le haut de l'affiche en Martinique. Déjà à cette époque, elle publiait un dépliant présentant les gîtes ruraux de Martinique et mettait en place un service de réservation par l'association. Les forfaits touristiques, axés sur le balnéaire, sont vendus par les tours operators pour la Martinique. Récemment, le Comité Martiniquais du Tourisme a mis en place une centrale de réservation sur son site internet, alors même que cette démarche existe depuis plus de dix ans pour les gîtes ruraux. L'AMATER constitue depuis décembre 1977, le relais, en Martinique, des gîtes de France. Elle compte plus de 200 gîtes labellisés sur l'île. L'association propose deux formules : le gîte ou la chambre d'hôte, que l'on peut réserver directement à travers son site internet <http://www.gites972.org>. L'AMATER est soutenue financièrement par le Conseil Général de Martinique. En 2006, la région Sud Caraïbe accueillait à elle seule plus de la moitié des gîtes ruraux.

Le réseau Tak Tak est également une association informelle sur laquelle nous souhaiterions nous arrêter. Ce réseau regroupe des propriétaires de gîtes, agriculteurs, restaurateurs, accompagnateurs de montagne, artisans et artistes locaux, permet d'offrir tous les services utiles pour accueillir les touristes qui souhaitent découvrir le Nord de l'île. Il a remporté en 2007 le prix de l'Ingénierie Touristique de la structure ODIT France. Son animateur, Patrick Duchel, affirmait en février « Nous aussi, nous faisons du «tout-compris», non pas dans un hôtel, mais sur un territoire: le nord de la Martinique!¹ ». En effet, peu d'hôtels sont situés dans cette partie du territoire, les promoteurs préférant le littoral sud, aux plages de sable blanc et à la mer bleue. Dans le Nord, le sable est généralement noir, car d'origine volcanique et les vagues plus importantes. En évoquant le tourisme dans le Sud, Patrick Duchel affirmait que « les gens du Sud n'ont pas participé à l'essor touristique: ils l'ont subi² » ce qui explique peut-être le sentiment de la population de se sentir envahie par les touristes. Ceux-ci sont arrivés sans même qu'on ne demande leur avis aux martiniquais. Les membres du réseau Tak Tak soutiennent en tout cas les principes du développement durable, et adhèrent à une charte avec des critères sur la qualité de l'accueil ou l'offre de produits

¹ André Désiront, « La Martinique, loin du tout inclus », www.cyberpresse.ca, 1^{er} février 2010

² André Désiront, Ibid

gastronomiques locaux. Cette adhésion les engage à changer de fonctionnement. D'une part, ils ne doivent plus se voir entre eux comme concurrents mais comme partenaires pour accueillir au mieux les visiteurs. D'autre part, ils deviennent des ambassadeurs et des guides de leur département et ont tous reçu des informations sur la Martinique pour cela. Huit municipalités du Nord ont décidé d'adhérer à la charte de Tak Tak et à ce projet afin de développer et de maîtriser une image touristique à partir d'un atout de leur territoire ; une tradition locale, un artisanat, une spécialité gastronomique... L'objectif est, à terme, d'organiser des manifestations en boucle dans ces différentes communes avec du personnel artistique recruté pour cela.

Le réseau Tak Tak prouve donc que l'organisation sous forme de partenariat n'empêche pas la viabilité économique et favorise l'économie locale. Malheureusement et malgré le dynamisme de son fondateur, il reste encore méconnu.

D'autres associations existent bien sûr, mais nous avons évoqué l'AMATER car elle a constitué très tôt l'avant-garde du tourisme rural à la Martinique, et le réseau Tak Tak car il est le symbole que d'autres formes de relations peuvent exister entre acteurs du tourisme. Dans le réseau Tak Tak, les acteurs sont avant tout la population, qui choisit d'adhérer au projet tourisme. Il n'existe donc pas que le tourisme balnéaire à la Martinique, pourtant, c'est celui qui est associé à la destination. Le tourisme rural reste encore sous une forme embryonnaire. Ce phénomène est entretenu à travers la communication voulue mise en place par le Comité Martiniquais du Tourisme et Atout France.

Enfin, il nous semblait impératif de nous arrêter sur, le dernier maillon de la chaîne dans ce mémoire, mais peut-être le plus important : la population. Bien sûr, les acteurs précédents font souvent partie des habitants de la Martinique, mais ils sont plus ou moins directement liés au tourisme. Dans cette dernière partie, nous nous focaliserons sur ceux qui le sont indirectement, mais qui se doivent toutefois d'être considérés comme des membres à part entière de la chaîne touristique.

D- Quel rôle pour la population?

a) Un manque d'intérêt régulièrement dénoncé

Tous les acteurs du tourisme semblent *a priori* s'accorder pour dire que la population se doit d'être impliquée dans le développement du tourisme à la Martinique. Le Schéma d'Aménagement régional, adopté par décret en 1998, insistait sur l'implication large de « l'habitant, mais aussi des collectivités par le biais d'une intercommunalité bien comprise ». Dans le rapport du Conseil Economique et Social de 2007, le groupe des associations appuyait sur le fait que « le plan de développement du tourisme Outre-mer ne sera efficient que s'il associe les populations locales ». Les syndicats ont également souligné que l'adhésion des locaux était essentielle : la CFTC a affirmé que le tourisme était l'affaire de tous, Etat, collectivités locales et population ; pour la CGT « rien ne se fera sans l'adhésion des populations locales et des élus locaux dans une logique de développement durable à long terme, accepté par tous. »

S'il existe un consensus autour de cette idée, le discours ambiant dénonce...le manque d'implication de la population. Les élus, et une partie des professionnels notamment de l'hôtellerie et de la croisière, rappellent sans arrêt que la population martiniquaise ne s'implique pas pour le développement du tourisme. Mais qu'est-ce que cela signifie réellement ? Il semble en tout cas que ce manque d'implication ait des conséquences sur l'accueil de la population vis-à-vis des touristes. Revenons à cet effet sur le scandale provoqué par le groupe Accor au début des années 2000. « A l'époque, le groupe ACCOR avait menacé de se retirer de l'hôtellerie de ces îles françaises pour s'investir davantage sur le marché caribéen. L'une des raisons avancées mettait en cause le mauvais accueil réservé aux touristes en Guadeloupe et en Martinique.¹ » Une lettre « confidentielle » de Gérard Pélisson, coprésident du groupe, adressée à la présidence de la République, avait été publiée dans Le Parisien libéré. « La campagne de presse qui a suivi a montré les départements français d'Amérique minés par le chômage, la violence sociale, l'insécurité et l'immigration clandestine. Le Parisien, à l'origine des fuites, a réalisé une série sur les Antilles en publiant chaque jour une double page dans son édition nationale du lundi 18 novembre au vendredi 22 novembre 2002² ». Cette action, entreprise un an avant la présentation de la loi programme sur l'outre-mer, était avant tout du lobbying : le groupe a obtenu des mesures

¹ Stéphanie Mulot, « Accor et désaccord entre la France et la Guadeloupe : retour sur l'histoire d'un contentieux », Janvier 2003

² Pascal Perri, *Les cocotiers de la France*, p. 144

fiscales, ce qui ne la pas empêché d'aller investir ailleurs dans la Caraïbe. Cet « épisode Accor » est symbolique de la question de l'accueil en Martinique et dans les Antilles Françaises plus largement.

Ces territoires pâtiennent de l'image de destinations peu accueillantes, liée au manque de professionnalisme des employés de l'industrie touristique, et du mauvais accueil de la population. Régulièrement, l'aspect racial intervient pour justifier ce mauvais accueil ainsi que la tendance de la population à confondre « service » et « servitude ». Pascal Perri a évoqué ce sujet pour expliquer la nature conflictuelle des relations entre le patronat et les syndicats. Mais, pour Stéphanie Mulot, il faut également remettre en question « les attitudes parfois peu respectueuses et hautaines de certains touristes français aux Antilles, dues certainement à des représentations totalement faussées que la France, au travers notamment des revues ou agences de voyage, continuait jusqu'il y a peu à entretenir au sujet de ce qu'il est convenu d'appeler parfois du côté oriental de l'Atlantique "nos îles au soleil" ¹ ». En tout cas le lien manque d'implication de la population / accueil des touristes jaillit régulièrement, dès lors que l'on évoque le tourisme à la Martinique. En novembre 2009, la Ministre de l'Outre-Mer, Marie-Luce Penchard, en visite en Martinique, avait insisté sur un nécessaire changement des mentalités en matière d'accueil touristique aux Antilles, appelant à sortir des « non-dit » et des « faux semblant » en faisant référence à l'idée que les Antillais seraient réticents à l'accueil des touristes pour des raisons historiques et idéologiques en lien avec l'esclavage². Paradoxalement, c'est une idée que réfutait en 2008 le directeur des hôtels Karibea. Dans un article consacré au tourisme³, à la question « l'un des obstacles affirmés pendant longtemps dans l'hôtellerie était le problème d'un manque de formation du personnel qui confondait service et servitude. Sommes nous encore à ce stade ? », il répondait : « Mais non ! Cela a énormément évolué ! Il faut arrêter de se créer nos propres oppositions. »

Ce sujet de l'accueil des martiniquais est complexe, mais ce que l'on peut retenir c'est qu'il existe une hypothèse, très ancrée, selon laquelle la population porterait une part de responsabilité dans la crise que connaît actuellement la destination. Il est intéressant de

¹ Stéphanie Mulot, Op. cit, p. 2

² Communiqué de presse du 13 novembre 2009, disponible sur le site du Ministère de l'Outre-Mer

³ Tony Delsham, Dossier Tourisme, Antilla n°1282, 17 au 24 janvier 2008

noter qu'il existe en réalité un double phénomène : d'un côté les professionnels qui dénoncent le manque d'implication des élus, et de l'autre les élus et les professionnels qui dénoncent le manque d'implication de la population. Au final, les professionnels seraient les seuls à véritablement s'investir pour le tourisme ?

Alors qu'il est admis que la population est un maillon essentiel de la chaîne du tourisme, et que son adhésion est nécessaire pour un développement touristique viable, on lui a souvent reproché de ne pas s'impliquer en faveur de celui-ci.

b) Mais jusqu'à quel point la population doit-elle s'intéresser au tourisme ?

Si l'implication de la population est nécessaire, il nous semble intéressant de nous pencher sur une question plus profonde : quelles sont les limites de cette implication ? En somme, nous nous interrogeons sur le statut de la population. Son rôle doit-il se cantonner à l'accueil des touristes, en somme ce que nous appelons le « devoir du sourire » ou doit-il être plus large, inclus dans la stratégie de développement touristique globale ? Souhaite-t-on que la population ait un rôle d'exécutant, qui consiste principalement à bien accueillir le touriste en lui souriant, ou un statut réel de partie prenante qui participe aux prises de décisions dans un projet touristique global, en Martinique ?

En 1999, un rapport de l'INSEE précisait qu'« une large partie de l'opinion martiniquaise est favorable au développement touristique, bien que certaines interrogations demeurent. Ainsi, si 47 % des Martiniquais ont un sentiment d'envahissement par les touristes, 90 % d'entre eux estiment que le tourisme est une des clés du développement économique de la Martinique¹. » Cela peut sembler paradoxal, compte tenu du discours ambiant sur le manque d'implication de la population, mais il semble qu'à la fin des années 1990, la population ait été consciente de l'importance économique du tourisme bien que près de la moitié ait un sentiment d'envahissement. Rappelons qu'en 1998, l'île avait connu un pic de sa fréquentation touristique, avec plus d'un million de visiteurs. Mais au cours des dernières années, on a reproché aux martiniquais de ne pas s'impliquer pour le tourisme. Malheureusement, il semble qu'il n'existe pas de statistiques à ce sujet, permettant de jauger réellement l'intérêt de la population. L'une des solutions proposées pour palier ce

¹ INSEE Martinique, « Des touristes plus nombreux », Antiane n°41, juin 1999

« manque d'intérêt » a très tôt consisté en la sensibilisation de la population. Cet enjeu hautement pédagogique, est régulièrement évoqué par les élus et les professionnels. L'Agence Régionale pour le Développement Touristique de la Martinique, mis en place en décembre 1985, envisageait d'ores et déjà la « sensibilisation de la population » comme l'une de ses actions prioritaires. Le Schéma d'Aménagement touristique, évoqué dans une note de synthèse datée de 1997 sur la politique du Département en faveur du tourisme littoral, prévoyait la « sensibilisation de la population martiniquaise à l'importance du tourisme qui est incontestablement le moteur-clé [du] développement à côté de la banane et du rhum ». La question de la sensibilisation a donc été évoquée dans une période de croissance stable du développement touristique. En 2003, le site du Comité Martiniquais du Tourisme indiquait que l'une des missions de l'organisme était de « concevoir une politique d'accueil des touristes et mener les actions de sensibilisation auprès de la population martiniquaise sur l'intérêt et les manières de s'impliquer dans cette démarche ». En 2009, dans un article publié sur le site informatif Domactu, on pouvait lire que le CMT lançait un plan de relance du secteur touristique avec une nouveauté « cette fois le CMT entend sensibiliser la population sur l'accueil à réserver aux touristes ». Plus récemment encore, en 2010, la nouvelle présidente du CMT, en présentant sa stratégie devant le Medef Martinique, annonçait qu'elle lancerait dès le mois de novembre une campagne de sensibilisation avec pour objectif de « faire que le martiniquais s'approprie la question du tourisme qui constitue un véritable enjeu de développement économique pour notre avenir. » Il semble donc que la « sensibilisation » soit un enjeu depuis plus de dix ans, que les politiques tentent de prendre à bras le corps....apparemment sans changement puisqu'ils continuent de dénoncer le manque d'implication de la population.

Le plan de Mme Roy-Camille, concernant la sensibilisation, a été précédé d'une enquête d'image auprès de la population, commanditée par le CMT. Cette enquête a fait l'objet d'un appel d'offre public, et confié à une agence locale. Les résultats ont été annoncés lors du salon Top Résa, qui s'est tenu en septembre 2010. Les résultats montraient que 68,6% des personnes interrogées estiment que le tourisme est un secteur important, 92% se disent favorables au développement touristique et 78% sont favorables à la mise en place de cours

d'éducation touristique à l'école¹. Ces résultats semblent venir contredire le discours sur le manque d'implication de la population et son désintérêt pour le secteur touristique. Attention tout de même, car si les Martiniquais semblent être conscients, comme en 1998, de l'importance du tourisme, cela ne signifie pas qu'ils souhaitent voir augmenter le nombre de touristes sur l'île². Enfin, reste à voir comment se matérialisera concrètement la campagne de sensibilisation qui sera mise en place. Mme Roy-Camille envisagerait de mettre en place des cours d'éducation touristique dès l'école, d'une part. Reste à connaître l'avis des enseignants sur le sujet. Par ailleurs elle a, lors du salon Top Résa 2010, évoqué un « appel à projets touristiques » qui consisterait à inciter les Martiniquais à mettre en avant des projets liés au tourisme. Les meilleurs projets retenus par un jury seraient sélectionnés et accompagnés. Cette initiative nous semble louable mais notre avis général est que la « sensibilisation » ne suffit pas. D'une part car elle semble sous-entendre qu'il suffit de transmettre de l'information, dans le sens descendant, à la population afin qu'elle s'implique pour le tourisme. D'autre part, car cette implication semble se confiner à l'accueil des touristes. Nous défendons l'hypothèse selon laquelle l'implication de la population doit être plus large : elle doit notamment se situer en amont de la stratégie de développement et de communication touristique. Les Martiniquais se doivent d'être considérés comme de véritables parties prenantes dans la question du tourisme car si le touriste n'est que de passage, l'habitant lui reste sur le territoire et « subit » en quelque sorte les désagréments engendrés par cette industrie. Les projets à venir, la stratégie de développement mise en place, les grandes orientations se doivent d'être diffusées à la population, et ne pas rester aux mains d'un petit nombre.

Enfin, il est à noter que si la population est absente du processus en amont, en termes de communication touristique, elle l'est également pendant le dit processus. Nous l'avons vu dans la première partie de notre analyse, la communication touristique met la destination en avant. Dans les affiches publicitaires par exemple, l'environnement physique est prédominant, tandis que l'empreinte humaine est limitée. Un projet de valoriser un « Corps des Ambassadeurs » par la précédente mandature avait été évoqué, mais nous n'avons pu

¹ Alicia Bellance, « La destination Martinique en passe de redécoller », *France-Antilles Martinique*, 28 septembre 2010

² En 2009, la Martinique a reçu 577 000 touristes selon le CMT. La nouvelle présidente souhaite atteindre un objectif de 600 000 touristes en 2010 et 650 000 en 2011.

nous procurer aucune information à ce sujet. L'appel à projet touristique pourrait se situer dans cette logique d'impliquer la population tout au long du processus, mais là encore il ne s'agit que d'un projet. Et évidemment, en aval, la population n'est informée que des chiffres annonçant la baisse de la fréquentation.

c) *Donner les moyens d'une vraie participation aux locaux.*

La population martiniquaise est absente des grands débats sur le tourisme. Des membres de la société civile sont présents au sein du CMT, mais ils font partie du Conseil Consultatif d'Orientation. Les premières Assises Nationales du Tourisme en Outre-Mer se sont tenues le 21 novembre 2008...à Paris ! On pouvait compter parmi les 300 participants des professionnels du tourisme ultramarin, deux préfets, des maires, des élus, deux secrétaires d'Etat. La majorité de la population martiniquaise était donc absente. Lors de cet événement, Yves Jégo avait annoncé « *la création, dans chaque département, d'un comité stratégique opérationnel associant le préfet, les collectivités et les professionnels, permettant de fédérer les acteurs et de coordonner leurs actions dans la mise en œuvre des orientations stratégiques* ». Trois éléments nous paraissent intéressants : d'une part, c'est l'Etat qui lance les initiatives qui seront effectives au niveau local, afin de créer de la coordination entre les acteurs du tourisme. Yves Jégo a lui-même insisté sur « *un engagement fort de l'Etat* » pour définir une stratégie de promotion pour les douze destinations ultramarines. D'autre part, nous pouvons nous interroger sur le rôle d'un tel comité par rapport aux comités régionaux déjà existants, et dans le cas de la Martinique, le Comité Martiniquais du Tourisme. Enfin, on peut constater que les acteurs impliqués dans ce « comité stratégique opérationnel » sont de trois sortes : le préfet, c'est-à-dire le représentant de l'Etat, les collectivités et les professionnels. Quelle est la place accordée d'une part aux associations, mais surtout à la population ?

Des initiatives ponctuelles méritent d'être soulignées, et parmi celles-ci les Etats Généraux de l'Outre-Mer. Il s'agissait du premier événement de ce type en Martinique et ses caractéristiques nous paraissent intéressantes, notamment la logique participative.

Lors de la grève générale qui secoua les Antilles en février 2009, le Président de la République a reçu les Présidents des collectivités locales et les parlementaires des DOM. M. Sarkozy a notamment proposé, « dès le calme revenu », la tenue « d'Etats généraux » dans

chaque collectivité d'outre-mer, lui-même ouvrant ces rendez-vous en se rendant en Guadeloupe. Le président avait terminé son discours en affirmant que « *chaque territoire doit se réapproprier son destin.* » Il invitait à un « *débat sans tabou. Un débat où chacun pourra apporter sa contribution* ». Par la suite, Michèle Alliot-Marie et Yves Jégo avaient annoncé, dans le cadre d'une communication présentée en Conseil des Ministres le 18 mars 2009, le calendrier et les modalités de mise en œuvre des Etats Généraux de l'Outre-Mer. Les débats devaient s'organiser autour de huit thèmes :

- La formation des prix, les circuits de distribution et le pouvoir d'achat
- Les productions locales et les conditions d'un développement endogène
- Les grands projets structurants et les conditions du développement durable
- La rénovation du dialogue social et la formation professionnelle
- La gouvernance (évolutions institutionnelles locales et adaptation des administrations centrales
- L'insertion des départements d'Outre-Mer dans leur environnement régional
- L'égalité des chances, la promotion de la diversité et l'insertion des jeunes
- L'identité, la culture et la mémoire

Ces EGOM s'adressaient aux Français vivant en Outre-Mer, aux Français originaires d'Outre-Mer vivant en Métropole, mais aussi, grâce à la possibilité d'une consultation par internet, à toute personne qui souhaiterait apporter une contribution sur les thèmes proposés. Les outils favorisant la participation lors des EGOM associaient des tables rondes, des ateliers locaux, la mise à disposition d'un site internet www.etatsgenerauxdeloutremer.fr et une coopération avec les medias. L'objectif poursuivi étant d'assurer une consultation et une réflexion les plus larges possibles. Le site internet était présenté comme « un dispositif, à mi-chemin entre un site institutionnel et une plate-forme d'échanges ». Le fonctionnement voulu devait être simple et intuitif.

La consultation a été initiée localement entre avril et juillet 2009, sous forme d'ateliers. Chaque atelier comprenait un président, parfois des co-présidents ainsi que des rapporteurs et des intervenants. Le dossier de presse diffusé autour de cet évènement précisait que « *tous les citoyens intéressés par les sujets abordés* » étaient invités à participer aux débats. Ceux-ci devaient s'articuler en deux phases distinctes : l'une en groupe restreint, l'autre en

plénière. Le travail en groupe restreint, autour des présidents et des rapporteurs de chacun des groupes avaient pour objet principal de préparer le bon déroulement de la phase plénière.

On peut constater que dans la rubrique « Vos contributions », en choisissant la Martinique comme territoire, et pour l'atelier 3 relatif aux grands projets structurants, le sujet « Développer le tourisme » est le plus alimenté avec quarante-quatre contributions. Mais ce chiffre est ridicule par rapport aux 4281 témoignages qu'a suscité le sujet « Ne pas modifier l'article 73 » inclus dans le thème « Comment mieux organiser la gestion des collectivités et de l'Etat ». Ces chiffres semblent confirmer, en tout cas à cette époque, l'intérêt limité des martiniquais pour la question du tourisme. Il semblait plus développé quant il s'agissait de l'évolution institutionnelle. Compte tenu de l'intérêt exacerbé des professionnels pour cette question, comme nous l'avons évoqué précédemment, et de ces résultats, pourrait-on dire que la population s'intéresse aux mêmes sujets que les politiques ? On peut également supposer que le débat public en Martinique soit centré sur ces questions, laissant de côté le tourisme. La volonté affichée du nouveau Président de Région et de la nouvelle Présidente du CMT permettrait donc, à terme, que les électeurs s'intéressent plus au tourisme ?

Nous tenons toutefois à souligner l'initiative des Etats Généraux, bien qu'elle ait été prise suite à une crise sévère, et lancée par le gouvernement. Le principe de débat, de concertation entre tous les acteurs du tourisme, afin de faire émerger les problèmes existants et les solutions qui peuvent être envisagées nous semble particulièrement pertinent et mérite à notre sens d'être régulièrement renouvelé, au sein de structures officielles. Ces EGOM ont donné à la population, et à tout citoyen concerné par ces questions, les moyens de prendre part au débat public. La structure nationale a su donner les moyens, en local, d'impliquer et de solliciter la population.

Une autre action a retenu notre attention en 2009. La présidente de l'époque du CMT, Madeleine de Grandmaison a lancé un appel à la population pour trouver un slogan pour la Martinique. Lors de la diffusion d'un journal d'information, sur les ondes radiophoniques, à 7h du matin, le 16 octobre, après que le journaliste eût évoqué en comparaison la campagne de communication de l'île de la Réunion, Mme de Grandmaison a demandé aux martiniquais

de trouver un nouveau slogan pour la Martinique. Aussitôt, une agence de communication locale s'est proposée de recueillir les propositions au moyen d'une adresse email dédiée, une page Facebook et un compte Twitter. L'initiative pourrait être bonne, si elle ne soulignait quelques écueils. Elle a eu certes le mérite de solliciter la population, acteurs essentiels du tourisme. Un média local a d'ailleurs titré à ce sujet « Développement touristique...participatif ? ».

Cependant, il est regrettable que cet appel ait été lancé dans une période où les performances du tourisme martiniquais étaient critiquées, surtout quelques mois après la crise sociale : l'appel s'apparentait à une sorte de cri du désespoir de la part de la présidente de l'époque. De plus, là encore, on a pu constater que la population, quand elle est sollicitée, n'intervient qu'à la fin du processus de décision en matière de communication. En effet, la stratégie de communication pour l'année 2009 avait été décidée sans elle. Enfin, cet appel du cœur souligne la méconnaissance de certains acteurs des rouages de la communication : penser qu'un slogan pourrait rebâtir une image ternie revient à se fourvoyer sur les principes de base et la force de la communication. Cet appel à la population est arrivé sans précision sur la stratégie de développement touristique à la Martinique, de façon très abrupte. D'une certaine façon, on pourrait dire que la population n'a même pas eu le « brief » que les annonceurs font généralement parvenir aux agences de création. Il s'agissait d'une réponse à la question d'un journaliste, au cours de laquelle, certes, la Présidente a fait preuve de réactivité, mais peut-être pas au moment adéquat. Au final, entre quarante et cinquante propositions ont été faites sur la page Facebook « Trouvons un slogan pour la Martinique », à laquelle avaient adhéré 178 personnes. D'autres propositions ont également été faites sur le blog de l'agence de communication qui a relayé l'appel. Mais nous ignorons si ces propositions ont été transmises et dans quelle mesure elles ont été prises en compte. Court terme, absence de retours et par corrélation d'interactivité, manque d'information ont fait obstacle à cette démarche.

Pour conclure, nous avons tenté de montrer les mécanismes internes de la communication touristique de la Martinique. Elle implique différents acteurs qui ne partagent pas toujours des perspectives communes. L'Etat a à la fois un rôle de développement touristique et d'aménagement du territoire qui se traduit grâce à des mesures de défiscalisation, et un rôle

dans la promotion touristique à travers Atout France. Bien qu'il soit conscient que l'image peut donner de la valeur ajoutée à la destination Martinique qui traverse une crise, il se soumet régulièrement à des pressions économiques venues des socioprofessionnels, notamment issu du patronat local. Ceux-ci n'ont pas hésité ces dernières années à passer outre la structure régionale pour s'adresser directement à la structure nationale. Résultat : des mesures financières de courte durée et des opérations commerciales, qui dévalorisent l'image de la destination. Nous avons pu noter un manque de travail en profondeur, une absence de remise en question de la stratégie de communication et un ancrage dans la courte durée qui défavorisent la construction d'une vraie image pour la Martinique. Localement, les rivalités entre les acteurs, les oppositions d'hommes, avec la politisation du tourisme, ont empêché un travail de coordination et le partage d'une vision globale. C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles le balnéaire revient comme un automatisme dans la communication touristique de la destination. Plutôt que de chercher à soigner les plaies, on a jusqu'à présent appliqué des pansements.

Et ceux qui sont victimes de ces rivalités sont au final les associations et la population. Ce sont ces acteurs qui ont l'air d'être exclus de la question du tourisme à la Martinique, alors même qu'ils forment un maillon essentiel à sa bonne marche.

Avec la mise en place de la nouvelle équipe au CMT, peut-on espérer un changement positif ?

Ce dont la Martinique a réellement besoin, ce n'est pas qu'on lui insuffle des subventions permanentes, ni qu'on lui trouve le plus beau slogan avec les plus belles illustrations, c'est avant tout qu'il existe une volonté partagée de développer le tourisme –et non pas de développer ce secteur comme le seul axe économique en Martinique – avec des objectifs définis à court, moyen et long terme. Un tourisme qui soit rentable pour les socioprofessionnels, supportable pour les populations et satisfaisant pour les touristes. Sinon, la communication et plus largement le développement touristique à la Martinique semblent être sur la mauvaise voie. Nous pensons que les principes du tourisme durable peuvent permettre d'aller en ce sens.

III°) Les principes du tourisme durable comme solution aux failles

L'article 1 de la Charte du Tourisme Durable précise que « *le développement touristique doit reposer sur des critères de durabilité ; il doit être supportable à long terme sur le plan écologique, viable sur le plan économique et équitable sur le plan éthique et social pour les populations locales.* » Le tourisme durable n'est donc pas une forme particulière du tourisme. Il correspond à une conception du développement touristique. Par ailleurs, il n'exclut pas la viabilité économique et la satisfaction des consommateurs. Il ne doit pas être confondu avec l'écotourisme ou le tourisme vert, qui ne sont liés qu'à l'aspect environnemental du tourisme.

L'article 4 de la charte quant à lui affirme que « *la contribution active du tourisme au développement durable présuppose nécessairement la solidarité, le respect mutuel et la participation de tous les acteurs, du secteur public et privé, impliqués dans le processus. Cette concertation doit se baser sur des mécanismes efficaces de coopération à tous les niveaux : local, national, régional et international.* » Ces principes sont ceux qui peuvent permettre d'améliorer la communication de la destination Martinique, et notamment son image. D'une part, le tourisme durable s'appuie sur une implication large et équitable des acteurs du tourisme. Il nous semble que la mobilisation de chacun peut avoir pour effet de responsabiliser tous les acteurs. D'autre part, le tourisme durable prône une perspective à long terme, ce qui nous semble être un manque de la stratégie de communication touristique de la Martinique.

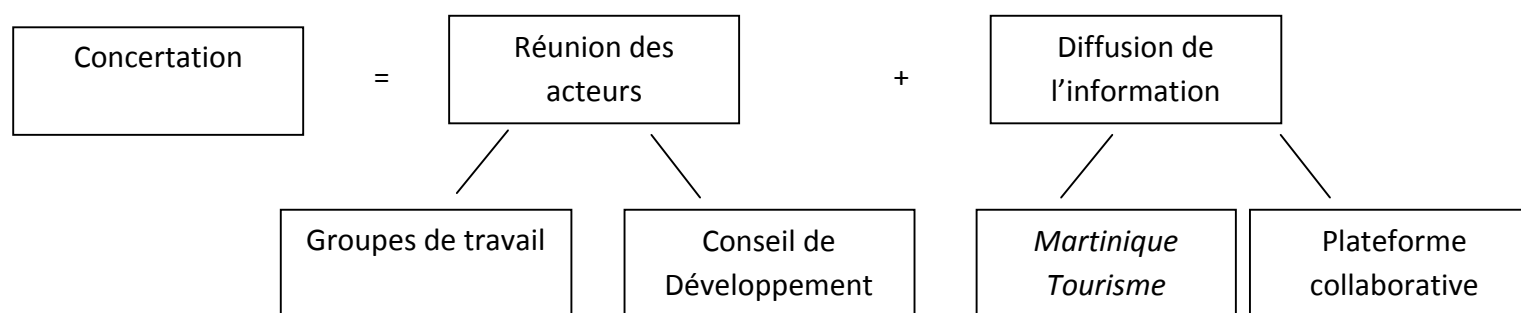
A- Favoriser la concertation des acteurs

Nous pensons que la concertation permet la réflexion, la diffusion de l'information et sa mutualisation auprès des acteurs. Elle l'est l'un des principes de base du tourisme durable. Nous défendons l'idée que la concertation possède plusieurs caractéristiques :

- elle inclut de se réunir autour d'un projet commun,
- elle implique également que chacun ait un impact significatif dans cette réflexion,

- enfin, il s'agit ensuite de continuer à relayer l'information afin que chacun se l'approprie à différents degrés.

Nous ajoutons également, comme Yves Cornu, que la concertation ne se décrète pas, elle est construite. Mais nous sommes conscients des limites de la concertation, qui après tout ne résulte que de la volonté de chacun et qui ne constitue pas un moyen infaillible de résoudre les problèmes liés à la communication.



a) La nécessité d'implication de chacun : une demande formulée qui peine à se concrétiser

Dans le journal *Antilla*¹ de 2008, le directeur des hôtels Karibea affirmait « la vraie question est de savoir si nous avons besoin de touristes ou pas, si la réponse est oui, il faut mettre tous les efforts en commun et travailler dans le même sens au même moment. L'opération Delta² est l'exemple majeur d'un partenariat entre le public et le privé. Chacun des acteurs savait ce qu'il avait à faire à travers des réunions initiées par la Région. Cela permettait de faire le point sur la situation. C'est comme cela que nous devons agir [...] ». Dans le dossier de presse 2009-2010 réalisé pour le Comité Martiniquais du Tourisme, on pouvait lire que le plan de relance évoquait la nécessité de « fédérer les Acteurs Martiniquais afin que l'on fasse rapidement oublier cette crise et qu'ensemble la Martinique soit «la Fleur des

¹ Tony Delsham, Dossier Tourisme, Op. cit, p. 17

² La Région Martinique avait consenti à la compagnie Delta Airlines une caution de 500 000 dollars en 2007 pour qu'elle puisse assurer une connexion hebdomadaire entre Atlanta et la Martinique. En 2008, l'opération a été pérennisée, sans caution bancaire. Mais cette aide de la Région a été jugée déloyale par Bruxelles et la refuse.

Caraïbes». La destination qui semble vouloir se lancer dans une stratégie de marque, si elle souhaite la pérenniser, a tout intérêt à favoriser la concertation des acteurs pour y parvenir. En effet, « pour pouvoir communiquer sous une identité de marque, il importe d'arriver à créer un consensus sur ce qu'est vraiment le site, l'espace, la ville, le pays » écrivait Pierre Chazaud¹. La stratégie de marque doit se baser sur un projet fédérateur. Pourtant, en Martinique, il semble avoir du mal à se concrétiser tant il y a un manque de coordination entre les différentes instances et tant chaque acteur a l'air de privilégier son intérêt direct à court terme plutôt qu'un projet global.

b) Les étapes de la concertation : réunion et diffusion de l'information

La concertation nécessite que les acteurs se réunissent afin de discuter. Yves Cornu écrivait que « la coopération suppose l'abandon par chacun de son autonomie totale de décision, au profit d'une approche plus collégiale des problèmes. Une telle approche suppose la création d'une structure *ad hoc* de concertation et de décision, qui doive faire au fil du temps les preuves de sa représentativité et de sa légitimité.² » C'est donc un travail purement relationnel. Mais comment faire pour qu'elle ne reste pas un vœu pieu ? Nous proposons ici deux moyens, qui n'ont rien d'exhaustif, mais qui visent à permettre non pas la confrontation des acteurs mais leur cohésion : il s'agit des groupes de travail et de la mise en place (ou l'activation) d'un Conseil de Développement, tel qu'il est prévu dans la loi Voynet.

Principes de base des groupes de travail

Nous passerons en revue les caractéristiques principales des groupes de travail en nous focalisant notamment sur les participants à convier et le fonctionnement de tels groupes. Pour Gabriela Bodea³, un groupe de travail est « formé d'un collectif de personnes (au minimum deux) qui collaborent pour le même but, sous la direction d'un leader. L'un des traits de la pratique du groupe consiste dans le fait qu'atteindre le desideratum représente

¹ Pierre Chazaud, « Le territoire et la marque face aux enjeux de la destination touristique », *Cahiers Espaces* 59

² Yves Cornu, « L'apport de l'analyse systémique au pilotage des destinations », *Cahiers Espaces* 47, 1996

³ Gabriela Bodea est maître de conférences à l'Université „Babeş-Bolyai” de Cluj-Napoca en Roumanie. Elle est l'auteure de l'article « La communication au niveau du groupe de travail »

une tâche de service (peut-être créative) et cela se soumet à des réglementations (lois juridiques, statuts et normes internes de fonctionnement, lois morales et de conduite). Un autre trait consiste dans le fait que, s'il est coordonné, le travail en équipe présente des avantages: la répartition de la quantité de travail entre plusieurs exécutants, la possibilité de discuter sur le sujet et aussi l'arrivée plus rapide au but désiré, que si une personne travaillera toute seule. » Si Gabriela Bodea donne un nombre minimum de personnes, en revanche, elle ne précise pas jusqu'à combien de personnes un groupe de travail doit contenir. Pierre Frustier¹ évoque d'ailleurs cet aspect en écrivant : « attention au risque majeur d'inviter [...] d'inviter trop de participants ». Pour Michèle Bedouet et Frédérique Cuisiniez dans leur ouvrage *Vocabulaire de la communication*², « dans un groupe de travail, l'augmentation du nombre de participants enrichit la somme d'informations disponibles et permet d'obtenir une gamme d'opinions plus hétérogènes. La production d'idées croît en fonction de la taille du groupe ». Mais la surproduction d'idées ne conduirait-elle pas à rendre ce projet non constructif ? Les deux auteures précisent tout de même que « plus la taille du groupe augmente, plus le temps de parole alloué à chacun diminue ; la cohésion et l'accord deviennent difficiles ; ce sont les personnes les plus sûres d'elles-mêmes qui prennent la parole ³ ».

Des participants en surnombre annihileraient, par la trop grande multiplicité des idées qui seraient proposées, les effets positifs d'un groupe de travail. Pierre Frustier évoque un maximum d'une douzaine de participants, mais ne précise pas si ce nombre est valable pour différentes échelles de territoires.

Dans le cas d'un territoire de 400 000 individus comme la Martinique, combien de personnes devraient participer idéalement aux groupes de travail ?

Parallèlement à la question du nombre, se pose celle de « qui » sont les participants ? En théorie, Pierre Frustier et Gabriela Bodea ont des points de vue qui convergent : il faut éviter d'inviter des cibles trop hétérogènes. Pour le premier, cela induit un risque de « ne trouver l'accord qu'en s'entendant sur le plus petit dénominateur commun, sur le projet le moins

¹ Pierre Frustier, *La communication touristique des collectivités territoriales*, p. 80

² Michèle Bedouet, Frédérique Cuisiniez, *Vocabulaire de la communication*, ESF, 1995, p. 192

³ Ibid.

ambitieux ou le moins innovant¹ ». Pour la seconde, il est difficile de communiquer dans un groupe dépourvu d'homogénéité mais « la réalité montre que l'hétérogénéité et les différenciations entre les membres d'une organisation ne sont pas seulement admises, mais parfois elles s'imposent elles-mêmes² ». Quelles sont les limites de l'hétérogénéité d'un groupe de travail ?

La définition donnée par Gabriela Bodea peut par ailleurs étonner puisqu'elle émet la nécessité d'avoir un leader : pourquoi en faudrait-il un dans un groupe de travail ? N'a-t-on pas dit que chacun devait avoir un impact significatif ? En réalité, l'existence d'un leader ne signifie pas qu'il fasse preuve d'autoritarisme et que les autres participants n'aient pas droit à la parole. Le leader peut être envisagé comme un « coordinateur, représentant, manager, porte-parole³ ». Il est en tout cas celui qui va permettre d'éviter l'anarchie au sein du groupe, en faisant respecter des règles de base qui favoriseront la prise de parole de chacun. Le leader peut être de nature formel, c'est-à-dire choisi par nomination, ou être informel quand il a fait l'objet d'une élection de type démocratique, basée sur la « démonstration des qualités humaines, des compétences et des aptitudes professionnelles ». Par ailleurs, « il est un bon organisateur; il compte sur des habiletés de perception et de communication, il a des bonnes connaissances psychologiques et il manifeste des subtilités comportementales et langagières. Il est actif, énergique et fidèle à l'idée de groupe, il fait confiance aux membres de l'équipe et leur prouve cela: il provoque leur intellect, il les influence positivement et il attend des réactions de leur part. Le chef du groupe de travail doit faire preuve de compétence et de talent dans son métier, il doit chercher toujours des alternatives en tant que professionnel et communicateur. » Ce statut de « chef de groupe » semble requérir un vrai talent selon Gabriela Bodea, et ne doit pas faire l'objet d'un choix au hasard.

Pierre Frustier souligne en outre le fait que ces groupes ne doivent pas constituer des lieux où des dogmes, décidés en amont, sont diffusés : « plutôt que des réunions « d'information » diffusant une « bonne parole » ou des décisions venues d'on ne sait où,

¹ Pierre Frustier, Op. cit, p. 80

² Gabriela Bodea, « La communication au niveau du groupe de travail », p. 2

³ Gabriel Bodea, Op. cit, p.2

pratiquons par « groupes de créativité » ou « groupes d'évaluation ¹ ». Il ne s'agit que chacun participe activement et de la manière la plus optimale possible à ces regroupements. Pour Gabriela Bodea, ce qui compte, ce sont avant tout les réactions des collaborateurs. Elles sont le gage de leur intérêt pour la problématique posée. Ces groupes doivent donc être animés, et le leader joue un rôle clé dans cette animation. Pour cela, nous pensons qu'il faut, dès les premières séances de travail, fixer un calendrier des rencontres avec si possible les thèmes qui seront abordés, en étant assez flexible pour que ce projet ne soit pas apparenté à une contrainte. Chacun doit pouvoir y participer en fonction de sa disponibilité.

Les groupes de travail ont en tout cas l'avantage de faire des participants des véritables parties prenantes du projet touristique, en dépassant les individualités pour se focaliser sur des objectifs communs.

Les sujets débattus lors des groupes de travail pourraient trouver écho dans une structure définie légalement : le Conseil de Développement. Ces conseils constituent des instances de réflexion consultatives établies par la loi Voynet. Ils peuvent constituer un relai des propositions faites lors des groupes de travail ou plutôt des « groupes de créativité ». Nous sommes encore dans la phase de « réunion » du processus de concertation.

Le Conseil de Développement

La loi du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire, dite loi Voynet ou LOADDT a été présentée par Dominique Voynet, ministre de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, sous la gouvernement Jospin. Elle modifie la Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement du Territoire (LOADT ou Loi Pasqua) du 4 février 1995 et propose une nouvelle organisation pour mettre en place les conditions d'un développement durable des territoires. Elle privilégie la contractualisation entre l'État et les collectivités comme moyen de l'action publique. L'esprit de cette loi est la démocratie participative. C'est l'une des raisons pour laquelle elle instaure le Conseil de Développement qui « est composé de représentants des milieux économiques, sociaux, culturels et associatifs ; il est créé par les communes et leurs groupements ayant des

1 Pierre Frustier, *La communication touristique des collectivités territoriales*, p. 80

compétences en matière d'aménagement et de développement économique. Le conseil de développement s'organise librement. Il est associé à l'élaboration de la charte de pays. Il peut être consulté sur toute question relative à l'aménagement et au développement du pays. Le conseil de développement est informé au moins une fois par an de l'avancement des actions engagées par les maîtres d'ouvrage pour la mise en oeuvre du projet de développement du pays et est associé à l'évaluation de la portée de ces actions. » Il existe depuis 2003, un Conseil de Développement du Pays Nord en Martinique. Il est composé de 55 membres répartis dans quatre collèges : les acteurs socio-économiques, les acteurs associatifs, les personnalités qualifiées et les élus. Ce Conseil de Développement s'inscrit dans la démarche « Pays Nord » lancée par la Communauté des Communes du Nord de la Martinique. (Annexe 9). La CCNM a inscrit dans cette marche sa volonté de « créer une offre touristique Nord de bonne ampleur avec pour finalité de créer une image touristique spécifique au Nord. ». Le réseau Tak Tak que nous avons précédemment évoqué se calque parfaitement sur cette logique. Parmi les objectifs spécifiques que s'est fixée la CCNM en matière de tourisme, figure la coordination des actions à l'échelle du territoire. Le Conseil de Développement du Pays Nord est un exemple de structure qui utilise ce qui est mis à disposition par la législation, dans une démarche de concertation et d'amélioration. Les objectifs sont clairs et structurés. Malheureusement, ce type d'initiative semble limité en Martinique, alors même qu'il se fonde sur les principes du tourisme durable, et permettrait l'amélioration de la communication interne et externe. Nous notons qu'en matière de tourisme sur l'île, ce ne sont pas ceux qui semblent s'orienter vers une démarche participative et harmonieuse qui sont les plus régulièrement sur le devant de la scène.

Le Conseil de Développement pourrait constituer un lieu de concertation après les groupes de travail. Mais dans ce cas, comme le souligne Pierre Frustier, une limite apparaît : « les conseils de développement ne sont que des instances de réflexion consultatives pour les élus. Ces derniers peuvent donc totalement ignorer les conseils et prendre des décisions opposées. Si ces groupes de réflexion ne sont pas entendus des décideurs, un risque de conflit survient...¹ »

¹ Pierre Frustier, Op. cit, p. 80

Les groupes de créativité et les conseils de développement ne peuvent en effet pas prendre de décisions. Celles-ci reviennent aux pouvoirs publics en fin de compte. Mais les autorités élues ne doivent pas être autistes aux débats qui ont lieu.

Après la discussion en amont et la participation des acteurs, il convient ensuite de relayer l'information stratégique de la manière la plus large possible. Elle ne doit pas rester confinée à un petit groupe. Pour cela, nous souhaitons nous arrêter sur un des outils de communication mis en place par le CMT, qui nous semble être un des moyens qui soient utilisables. Il s'agit du bulletin *Martinique Tourisme*. Ce document, s'il comporte quelques failles, a également de nombreux avantages et s'inscrit dans une logique de relais d'information.

Focus sur les bulletins *Martinique Tourisme*

Sur le site internet du comité régional, les bulletins *Martinique Tourisme* sont présentés comme suit : « le Comité Martiniquais du Tourisme édite chaque mois un bulletin d'information afin de favoriser le partage des informations entre les personnels du CMT, mais aussi de constituer un centre de ressources pour les socioprofessionnels et tous les acteurs du développement de notre tourisme à la Martinique. Et naturellement, aider la population martiniquaise à prendre conscience de son rôle d'acteur principal de la politique touristique ».

Ce support remplit trois objectifs pour trois cibles différentes :

- Partage d'informations pour les personnels du CMT, soit une fonction de communication interne à la structure
- Centre de ressources pour les socioprofessionnels et tous les acteurs du développement, soit une fonction de veille informative
- Aide à la prise de conscience de la population martiniquaise, soit une fonction pédagogique. Notons tout de même que la population est citée la dernière dans la liste des cibles.

Cette triple fonction nous interpelle, mais nous ne focaliserons ici que sur les bulletins destinés au grand public qui sont à notre disposition. Il s'agit des :

- Bulletin *Martinique Tourisme* d'octobre 2006, spécial grand public n°1
- Bulletin *Martinique Tourisme* d'octobre 2007, spécial grand public n°5
- Bulletin *Martinique Tourisme* de novembre 2007, spécial grand public n°6
- Bulletin *Martinique Tourisme* de février 2008, spécial grand public n°8
- Bulletin *Martinique Tourisme* d'avril 2008, spécial grand public n°9
- Bulletin *Martinique Tourisme* de novembre 2008, spécial grand public n°12
- Bulletin *Martinique Tourisme* d'avril 2009, spécial grand public n°14

Nous ignorons si la nouvelle équipe continue de l'éditer. Nous avons donc étudié sept documents composés chacun de huit pages. Les textes sont accompagnés d'illustrations qui permettent d'éviter une lecture trop fastidieuse. Il y a alternance entre les textes descriptifs et ceux qui sont sous forme d'interviews avec des personnalités internes ou externes au CMT. Pour le grand public, la parution est trimestrielle, tandis qu'elle est mensuelle pour le personnel du CMT. Le format papier permet à ceux qui n'ont pas accès à internet, ou n'ont pas le réflexe d'aller visiter le site du CMT d'accéder à l'information.

Ces bulletins ont avant tout une fonction informative qui nous paraît intéressante. Dans le premier numéro, sorti trois ans après la création du CMT et deux ans après son installation officielle, l'édito de la présidente de l'époque, Madeleine de Grandmaison, évoque les changements qui ont abouti à la création de l'organisme. Elle évoque la nécessité pour les martiniquais de connaître la structure afin d'être des acteurs du tourisme. « C'est cet objectif d'information, de motivation et d'entraînement que vise la mise à disposition du public, du journal du Comité Martiniquais du Tourisme : *Martinique Tourisme* » (p.1). Il y a là une volonté de démocratisation de l'information qui nous semble louable. Dans le bulletin apparaît également les événements phares auxquels participe le CMT, ou les escales des bateaux de croisières. Nous soulignons aussi la présence des informations de contact avec le CMT sur la première page, ce qui pourrait traduire un souci de proximité avec la population. La mise en place de concours, à travers *Martinique Tourisme* permet d'établir un lien et une interactivité avec les lecteurs. Un bulletin d'abonnement est également disponible pour ceux qui veulent être assurés de recevoir régulièrement le support. Sa disponibilité en ligne nous semble positive. Nous regrettons tout de même que la rubrique ne soit pas facilement accessible et qu'elle ne bénéficie pas de mises à jour régulières. Enfin, ces supports mêlent

les informations concernant les actions des institutions et des socioprofessionnels en faveur du tourisme, et des données plus axées sur la découverte de l'île.

En outre, à travers ces bulletins, se traduit une volonté de fédérer. Elle s'illustre à travers l'usage constant du pronom personnel à la première personne du pluriel « nous » et de l'impératif, comme en témoigne le slogan du support : il s'agit de « Faisons de notre île un fleuron touristique », uniquement sur le premier numéro et « Faisons de notre île un fleuron du tourisme » par la suite. Nous soulignons également l'emploi du créole, qui donne une touche d'authenticité, tout en créant l'unité autour de la langue. Le but à atteindre est positif et vise même l'excellence. Chacun est appelé à prendre part au développement du tourisme en Martinique : « ensemble nous construisons » peut-on lire dans le bulletin d'octobre 2006. Afin d'impliquer la population par exemple, le CMT annonce qu'il va lancer fin 2007 une campagne de fleurissement de la Martinique et que la population est invitée à s'y joindre. Les interviews des socioprofessionnels montrent, a priori, que leur avis est pris en compte. La mise en valeur de l'île permet également de fédérer : les photos sont de bonne, voire de très bonne qualité, et le discours tente régulièrement de souligner la beauté du patrimoine et de l'environnement.

Les bulletins *Martinique Tourisme* semblent donc un moyen qui permet de transmettre de l'information, de partager des valeurs. Cependant, nous tenons à pointer du doigt quelques éléments qui nous interpellent.

Nous avons ainsi le sentiment que le ton employé est résolument (trop ?) optimiste, surtout quand c'est un membre du CMT qui s'exprime. Les éditos de la présidente évoquent certes des difficultés, mais une confiance indéfectible en l'avenir. Soulignons au passage que ce ton contraste avec le discours qu'elle tenait dans le magazine *Antilla* de janvier 2008, dans lequel elle oscillait entre désespoir face à des attaques externes que subirait la Martinique, et colère face aux hôteliers. Cet optimisme, dans les *Martinique Tourisme* semble parfois conduire à vouloir « mettre les points sur les i » envers ceux qui voudraient nier les efforts du CMT. Nous pensons par conséquent que l'organisme est conscient des critiques qui existaient à son égard et que ce bulletin lui a permis, au cours des dernières années, d'être une voie où il pouvait se justifier et en même temps peut-être se rassurer.

Ainsi, dans l'édito du bulletin de février 2008, on pouvait lire : « l'année 2007 a été pour le tourisme en Martinique une année très difficile. Cyclone Dean, épidémie de dengue, chloredécone, séisme...les médias internationaux ne nous ont pas épargné et on amplifié nos difficultés. Le Comité Martiniquais du Tourisme a été présent sur tous les fronts, aussi bien en France, qu'aux USA ou au Canada, pour faire en sorte que les touristes ne se détournent pas de notre magnifique région. Au final, l'année 2007 se termine bien car la fréquentation est identique à celle de l'année 2006, les chiffres complets et définitifs seront communiqués prochainement. Nous avons tenu le choc ». Le CMT se place ainsi dans le rôle de l'institution qui se bat envers et contre tout. Mais en 2010, les mêmes arguments sont repris pour expliquer la mauvaise image de la Martinique et la baisse de la fréquentation...

Martinique Tourisme, et c'est peut-être une de ses failles les plus importantes, sert donc également de tribune au CMT. Il n'est pas neutre. Dans le numéro d'avril 2008, une rubrique nouvelle apparaît. Elle est intitulée « Mise au point » (sic !) et s'articule autour d'une question « 4000 croisiéristes déambulant comme des épaves à Fort-de-France, le vendredi saint, le bruit en a couru. Quelle est la réalité de cette information ? » Les médias avaient en effet évoqué la présence de croisiéristes dans le chef-lieu de la destination, ce qui avait suscité de nombreuses réactions de la part de la population, et bien évidemment une incrimination de la structure régionale. Celle-ci est en effet reconnue comme étant responsable du tourisme sur l'île, et par conséquent elle est facilement en ligne de mire d'attaques potentielles. Le CMT reprend donc à son compte dans cette rubrique ce qui lui est reproché et y répond. Il va encore plus loin en écrivant que « la réflexion sur l'état de la croisière à la Martinique, ne peut pas se faire en tournant les pages des difficultés l'une après l'autre, par petits bouts et sans perspective d'ensemble. Les professionnels de la croisière à la Martinique n'échapperont pas à une redéfinition des ambitions du tourisme de croisière qui sont à la portée de la Martinique. » Ce sujet montre de façon claire l'opposition de personnes et l'opposition politique qui se joue ici. Le tourisme n'est que le décor. Les professionnels de la croisière semblent donc être plus ou moins subtilement visés... Ironie du sort, c'est la présidente du Groupement du Tourisme de Croisière de la Martinique qui est devenue présidente du CMT.

Enfin, le bulletin permet ponctuellement de démontrer à la population que le travail du CMT est reconnu par des personnes extérieures à la Martinique. Pour aller en ce sens, des témoignages, parfois assortis de photos, sont insérés. Dans le numéro de novembre 2008, une autre rubrique a fait son apparition. Elle s'intitule « Elles ont écrit ». On peut y lire par exemple : « Chère Christel, quelle gastronomie ! Quelle musique ! Quels danseurs ! Et quelle foule ravissante ! La fête de Martinique me plaisait beaucoup. Merci encore pour l'invitation...A la prochaine fois, Monique ». Ce témoignage faisait allusion à l'évènement « Martinique Magnifique » qui s'était tenu à New York, organisé par le bureau extérieur du CMT dans la ville.

En résumé, le support de communication *Martinique Tourisme* nous semble pertinent dans une logique de relais d'information. Il offre en tout cas aux Martiniquais la possibilité d'avoir connaissance des actions qui sont menées, en même temps qu'il permet de mettre en valeur les atouts de l'île. Il permet au CMT d'établir un contact avec les habitants. La lecture est aisée, aérée et les photographies variées. La gastronomie, le patrimoine terrestre, le potentiel sous-marin, la faune et la flore sont représentés dans leur diversité et complètent les photos d'individus qui permettent d'humaniser le tourisme. Nous pouvons seulement regretter parfois un ton peut-être un peu trop défensif. La difficulté d'accès sur le site internet et l'absence de couverture totale du territoire nous semblent être des failles qui peuvent rapidement trouver une solution. Il faudrait par exemple envisager de signaler une nouvelle parution sur la page Facebook dédiée à la destination, afin d'encourager les internautes à aller le télécharger, s'ils n'ont pas reçu la version papier.

Martinique Tourisme traduit le discours sur la nécessité d'impliquer les martiniquais. La feuille de route de cet outil, exprimée par la présidente de l'époque était d' « installer notre propre organe d'une communication maîtrisée, en phase avec les actions et les projets portés par le CMT, avec nos acteurs socioprofessionnels et en interaction avec notre population consciente de l'effort global demandé au pays tout entier. Enfin, le journal est avant tout chose un vecteur d'images. Nous attendons de lui qu'il installe une image de notre Belle Martinique qui nous fasse rêver nous-mêmes et nous donne goût et fierté à la faire passer ici et ailleurs ! » Cet objectif, sous-tendu par une logique participative, a été sur de nombreux points respecté.

Ce document, qui existe déjà, ne demande donc qu'à être très légèrement amélioré et à pérennisé.

Nous proposons par ailleurs un autre outil de communication, qui peut permettre à la fois l'information de tous les publics, la participation de chacun au projet touristique et l'interactivité entre les participants. Il s'agit d'une plateforme d'information et d'échange sur le web.

Plateforme d'information et d'échange sur le web

Il existe une multitude de sites internet sur le tourisme à la Martinique. Malheureusement, ceux-ci contiennent essentiellement des informations touristiques. Le site officiel www.martiniquetourisme.com, géré par le CMT, met lui-même en valeur ce type d'informations. Celles qui sont liées à l'activité même du tourisme à la Martinique – statistiques, projets en cours, actions- soit ne font pas l'objet de mises à jour régulières car l'institution estime peut-être que ces pages ne sont pas visitées et ne font pas l'objet d'un intérêt particulier, soit elles ne sont incomplètes. Nous avons-nous-mêmes souffert de cette faille au cours de notre recherche. Il existe un espace réservé aux professionnels et à la presse, où il est possible de s'inscrire et d'obtenir un identifiant pour accéder à des informations sur le tourisme. Malheureusement, il n'est pas non plus actualisé. Comment un habitant, voire un investisseur, intéressé par la question du tourisme et souhaitant obtenir quelques informations basiques peut-il s'informer rapidement sur ce qui s'est fait, ce qui est en cours et ce qui est à venir. Nous pensons que la mise à disposition de ces informations peut contribuer à une réappropriation du tourisme par les locaux et s'inscrit par conséquent dans une logique de tourisme durable.

Les informations touristiques sont importantes car elles permettent au visiteur du site de découvrir l'île. Elles peuvent également servir à l'habitant pour découvrir de nouveaux lieux ou de nouvelles activités, et les recommander par la suite. Il devient là un relai d'information. Mais nous pensons que les martiniquais ont également besoin d'informations plus stratégiques. La circulation d'une information, la plus transparente possible nous semble bénéfique. Sur cette plateforme, nous pouvons imaginer la possibilité pour les visiteurs du site, d'échanger avec les professionnels du tourisme. La mise à disposition

d'information de la part des institutionnels et des professionnels est une première étape, mais la possibilité d'interactivité entre différentes composantes nous semble également essentielle. Car c'est peut-être ce qui manque fondamentalement entre les acteurs du tourisme en Martinique : il semble y avoir d'un côté les élus et les professionnels, de l'autre le reste de la population. Entre eux, le lien se fait principalement à travers les medias annoncent des nouvelles plus ou moins bonnes concernant le tourisme, et le bulletin *Martinique Tourisme*. Cette communication se fait dans le sens descendant. Dans le sens ascendant, aucun outil ne semble exister. Si une plateforme, telle que nous l'imaginons, devait se mettre en place, la présence d'un modérateur ou d'un *community manager* prendrait tout son sens. Il n'est pas obligatoire que cette plateforme soit nouvellement créée : il nous semble possible de l'intégrer, sous réserve de vérifications techniques, au site www.martinique.tourisme.com qui existe d'ores et déjà.

Objectifs de la plateforme

- Se positionner comme un carrefour d'informations autour du tourisme à la Martinique
- Assurer le relais et la circulation d'information liée au tourisme
- Limiter les canaux d'information informels

Points forts

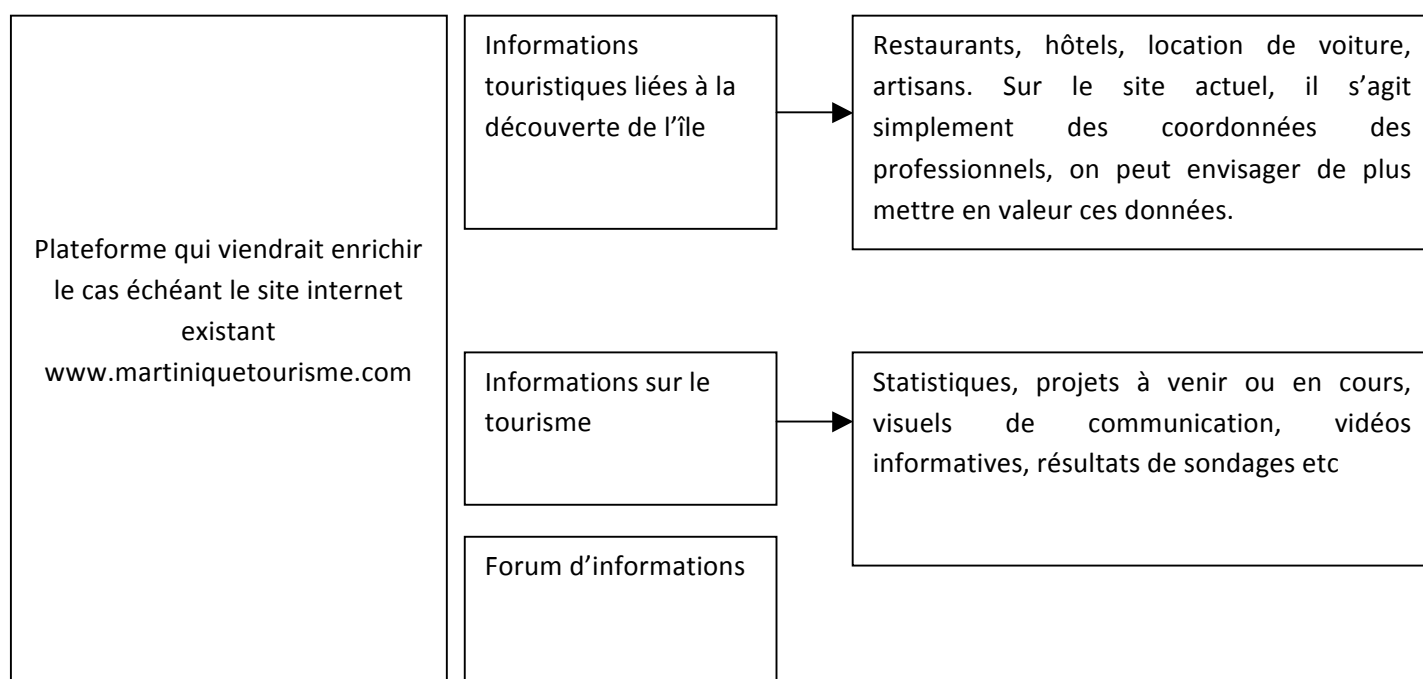
- Peut venir compléter les groupes de travail en permettant que les résultats soient diffusés
- Un lieu centralisé avec toutes les informations concernant le tourisme à la Martinique notamment les décisions prises, les projets à venir
- Le support internet : une disponibilité 24h/24, 7j/7, dans toutes les parties du globe. Les martiniquais qui ne résident pas sur l'île pourraient par conséquent avoir accès à l'information.
- Permettrait l'interactivité

- La présidente du CMT a évoqué l'idée d'un appel à projets : ce type d'informations pourraient également y figurer

Contraintes

- La nécessité de s'astreindre à une mise à jour régulière

Modèle de la plateforme



c) Les limites de la concertation

La concertation semble être une démarche optimiste, qui pourrait provoquer un changement dans les relations internes avec des conséquences sur la communication externe. Elle semble être un mot générique porteur de positif. En réalité, elle est l'une des facettes du vivre ensemble. Mais quelles sont les limites de cette logique participative ? N'a-t-elle aucun inconvénient ?

Nous sommes convaincus qu'une plus grande concertation entre les acteurs internes peut permettre d'améliorer la coordination des actions afin d'atteindre des objectifs clairement identifiés. Mais comme Pierre Frustier le rappelle dans son ouvrage « la concertation n'est pas une science ». Elle ne garantit pas que les projets soient portés à bien. Elle n'est pas non

plus une recette magique qui résoudrait tous les problèmes. Nous la considérons comme une des voies possibles vers une situation meilleure. Par ailleurs, la concertation relève du domaine des individus et se base sur la volonté de chacun à travailler ensemble. Chaque individu est porteur de valeurs, de préjugés dont il sera parfois difficile de se départir. Les débats peuvent alors être houleux, et n'aboutir à aucune décision. Il s'agira alors de faire en sorte de dépasser les conflits d'egos. Les divergences d'intérêts constituent également un obstacle par-dessus lequel il faudra passer...Les intérêts privés ne rejoignent pas toujours ceux des associations, des usagers ou des pouvoirs publics. Même s'il y a volonté de faire consensus, comment concilier ces intérêts qui peuvent parfois sembler...inconciliables ? Les participants, qui sont la clé de la concertation peuvent donc également constituer des failles. Ainsi, pour qu'elle fonctionne, il paraît essentiel que les acteurs s'identifient comme des joueurs en quelque sorte. Il ne s'agit pas de les contraindre, mais de les inciter à participer et de les motiver. Il est en effet pratiquement impossible d'intéresser les habitants qui ne voient pas d'intérêt à participer, ou qui ne croient pas à l'intérêt d'une telle démarche. C'est la raison pour laquelle il faut que ces groupes de travail soient convaincus d'avoir une crédibilité, notamment auprès des pouvoirs publics.

La concertation est en outre un dispositif imparfait par sa nature même : il est en effet nécessaire de choisir un cadre de travail a priori. Cela entraîne l'exclusion d'un éventail de thématiques et de réflexion. En somme, en amont, une sélection de sujets est opérée, dans le champ de la communication : ce qui pourra faire l'objet de débat, et ce qui ne le pourra pas. Ces choix ne sont pas neutres et orientent les débats. Dans les deux cas, comment définir au mieux ces sujets ?

Enfin, bien qu'il y ait concertation en amont et pendant un projet, n'est-ce pas le politique qui finit par trancher ?

En conclusion, bien qu'elle ait des contraintes et des limites, la concertation permet le rapprochement entre différents individus, dans une tentative d'action collective. Elle nivelle les opinions puisque chacun est partie prenante. Elle permet une prise en main locale du destin des territoires, grâce à la connaissance de l'information existante et à la participation aux débats. La démarche s'inscrit dans la logique du tourisme durable et nous semble être

une des voies à emprunter, sur le sujet de la communication touristique de la Martinique. Mais pas seulement...

B - Adopter une perspective à long terme

« Il n'est point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » (*Sénèque*)

L'objectif général est de parvenir à établir une stratégie de communication claire et durable. En effet, pour le moment, elle est difficilement perceptible en ce qui concerne la destination Martinique. Bien sur, des propositions sont faites, des plans de relance sont mis en place, des actions éparses sont menées. Mais la stratégie globale semble floue.

a) Fondements pour une stratégie de communication

Nous reprendrons ici les huit principes d'une stratégie de communication, énoncés par David Arino. Ils nous semblent être correspondre à la mise en place d'un tourisme plus durable :

- 1- Existence : réalité et formulation écrite de la stratégie. Nous avons pu constater au cours de notre analyse qu'il était difficile de distinguer une réelle stratégie de communication touristique pour la Martinique. Le rapport du Conseil Economique et Social de 2007 intitulé « Le tourisme : perspective de l'outre mer » désignait deux pans stratégiques des schémas de développement touristique : l'aménagement de la destination et l'image de marque qui servira à la promotion et au marketing de la destination. On pouvait lire que « le Conseil économique et social demande que les schémas de développement touristique inscrivent plus clairement leur stratégie et les phases de leur mise en oeuvre, après les concertations nécessaires, dans un document contractuel pour tous les partenaires concernés, élus, population, professionnels.¹ » Il s'agit donc d'exprimer clairement la stratégie de développement et la stratégie de communication qui lui sera associée. Le tourisme durable ne doit pas se cantonner à exister dans les discours des acteurs, il doit être formalisé.
- 2- Continuité : une stratégie doit être déclinée pendant au moins trois ans.
- 3- Différenciation : se différencier des concurrents

¹ Rapport du Conseil Economique et Social, par le rapporteur Cécile Felzines, 2007, p. 48

Le Conseil Economique et social soulignait : « nos collectivités souffrent d'une absence d'identité forte les différenciant de leurs concurrents ». Nous allons même jusqu'à nous interroger sur l'existence d'une vraie décision en termes de positionnement pour la Martinique. Il semble que le tourisme se soit imposé, avec l'arrivée des touristes, mais également pour palier une situation économique. Les institutions ne sont venues qu'après et ont continué à alimenter la communication axée sur le balnéaire. Aucune décision forte ne semble se traduire dans la communication touristique de la Martinique. On fait plutôt ce que l'on connaît, et que l'on croit qui marche...en se plaignant que ça ne marche pas.

4- Clarté : idées fortes, messages simples et compréhensibles. Il ne s'agit pas là de multiplier les slogans, mais de pouvoir définir en quelques phrases la stratégie de la Martinique et son positionnement face à ses concurrents.

5- Réalisme : définir des objectifs réalistes et des moyens adaptés

6- Déclinaison : déclinable selon les marchés, les supports, les produits

7- Cohérence : entre objectifs, messages, cibles choix, supports, budgets

Le Conseil Economique et social demandait que l'intercommunalité, encore insuffisamment pratiquée, soit encourager pour optimiser les moyens nécessaires et les financements. L'activation des Conseils de Développement pourraient être étape en ce sens.

8- Acceptabilité interne : concertation, information, adhésion en interne

La synergie des actions ne pourra être atteinte qu'avec la concertation des acteurs et la diffusion de l'information. Elle permettra d'améliorer la communication externe, en construisant une véritable image pour la destination, mais également l'accueil du touriste sur place. Le tourisme durable implique de vouloir mettre en place un projet de société, au sein duquel chacun, en prenant part à ce projet, en devient également acteur. Le Conseil Economique et Social s'inscrivait dans cette démarche puisque il proposait que la promotion «soit systématiquement élaborée avec l'ensemble des acteurs concernés (élus, socioprofessionnels, population) ». Pour enfoncer le clou et souligner à nouveau la nécessité d'impliquer la population, nous dirions même : qu'elle soit systématiquement élaborée avec l'ensemble des acteurs concernés : population, élus et socioprofessionnels.

b) Se fixer des objectifs sur le long terme

« Un objectif définit un résultat à atteindre dans un contexte donné. Le résultat est exprimé en verbes d'action, il est observable et mesurable. Un objectif doit être assorti de moyens, de délais, il suppose un mode de délégation et de contrôle. Un objectif devrait être discuté, négocié » Et en effet, la présidente actuelle du Comité Martiniquais du Tourisme a fixé des objectifs pour l'année 2010 et l'année 2011. Mais il s'agit uniquement d'objectifs chiffrés : 600 000 touristes pour 2010 et 650 000 pour 2011. Ils seront certes mesurables dans un certain laps de temps, mais ont-ils fait l'objet de discussions ? Si oui, avec quels acteurs ? Et si les touristes viennent mais ne dépensent pas, est-ce vraiment pertinent ? S'ils viennent, mais ne reviennent pas c'est-à-dire qu'on ne parvient pas à les fidéliser, est-ce vraiment pertinent ? La fréquentation touristique ne doit pas être le seul critère d'évaluation de la santé d'une destination touristique. Il vaut mieux se fixer des objectifs en termes d'image ou de notoriété car c'est ce dont manque cruellement la Martinique, surtout à l'échelle internationale. Par ailleurs, pour Louis Dupont, « bien définir les objectifs de communication en termes de retombées quantitatives ou qualitatives permet de mesurer avec autant d'efficacité la réussite d'un plan d'actions de communication. Or, cela s'avère souvent un travail délicat car il est toujours possible d'imputer le succès ou le rejet d'un produit touristique, d'une formule, d'une destination, d'un service, à des facteurs climatiques favorables ou non, à des raisons de confiance ou de psychose, d'optimisme ou de pessimisme, de reprise économique ou de crise¹ ». Pour Yves Cornu, la concertation suppose pour chacun le sacrifice d'une partie de ses intérêts à court terme pour définir collégialement des objectifs communs à moyen terme².

Il faut donc procéder à un premier état des lieux, basés sur des enquêtes et ensuite se fixer des objectifs. Nous proposons d'adopter la méthode SMART pour ceux-ci. Les objectifs doivent être :

- **Spécifiques** : décrivent précisément la situation à atteindre et les résultats à atteindre, sans équivoque
- **Mesurables** : au moyen d'indicateurs statistiques

¹ Louis Dupont, *Le plan marketing du tourisme par la pratique*, p. 103

² Yves Cornu, « L'apport de l'analyse systémique au pilotage des destinations », *Cahiers Espaces* 47, 1996

- **Ambitieux** : ils doivent inciter au challenge
- **Réalistes** : ils se doivent de prendre en compte les moyens et ressources à disposition
- **Temporel** : ils se doivent d'être définis dans le temps, avec des étapes, des dates butoirs

Ces objectifs doivent évidemment faire l'objet de concertations, et être diffusés à tous les acteurs du tourisme. Par ailleurs, des bilans devraient être faits régulièrement.

Un autre aspect nous semble important : la multiplicité des plans de relance a pour inconvénient d'être un palliatif ponctuel à une situation de crise qui peut paraître conjoncturelle – cyclones, dengue- mais qui est en réalité structurelle. Ce n'est pas le chloredécone, ni la dengue, ni les cyclones, ni les attentats du 11 septembre qui font que le tourisme en Martinique soit sur le déclin. Les signes de ce déclin se sont manifestés bien avant ça. Mais il est regrettable de voir que les mêmes arguments sont sans arrêt mis en avant pour justifier la mauvaise saison touristique et solliciter l'aide de l'Etat. Contre la conjoncture, on ne peut rien faire n'est-ce pas ? Nous pensons que la mise en place d'un plan de communication de crise peut être une étape pour la destination Martinique : il permettrait d'anticiper les crises et de prévoir des moyens de contre-offensive, sans paraître au pied du mur régulièrement. Ces moyens ne doivent pas seulement relever de la promotion commerciale, qui à notre sens contribue presque à dévaloriser l'image de la Martinique et qui de toute façon ne parvient pas à faire remonter durablement la fréquentation touristique, mais surtout un travail sur l'image avec des relations publiques et des relations et des relations presse. Bâtir un plan de communication de crise, c'est prévoir les mauvaises passes et tenter de mieux les gérer. Etre plus offensif de manière constructive en somme. Par ailleurs, il faut passer à une démarche d'évaluation des campagnes de communication en fonction des objectifs qui avaient été fixés.

Il ne s'agit pas pour la Martinique de faire des campagnes de communication « parce qu'il faut le faire » : il s'agit maintenant de savoir pourquoi on les fait, quel but on veut atteindre et coordonner les moyens pour atteindre ce but. Car comme le précisait le rapport du Conseil Economique et Social, « c'est la cohérence des acteurs, la planification de l'aménagement et de l'image de la destination inscrites dans une stratégie à long terme qui

permettront aux élus, aux investisseurs comme à la population de s'inscrire dans une démarche concertée et voulue par tous. »

CONCLUSION

Après avoir connu une phase rapide d'expansion, le secteur touristique à la Martinique connaît des difficultés : les annonces de fermetures d'hôtels s'enchaînent avec les licenciements, la fréquentation touristique baisse parallèlement aux recettes issues du tourisme. La communication touristique mise en place, qui est l'un des moyens essentiels qui peut aboutir à attirer le touriste et le faire rêver (nous ne nous plaçons même pas dans une phase de fidélisation), semble connaître des limites.

La communication de la destination suit une double stratégie : d'une part une communication image et d'autre part une communication produit. La communication image tente d'installer, depuis 2004, la marque « Martinique. Fleur des Caraïbes » à travers des actions de relations presse, de relations publiques, des workshops et des campagnes d'affichage. La communication produit quant à elle, utilise des procédés marketing tels que les bannières publicitaires ou la présence sur des sites commerciaux. Les offres promotionnelles mettent avant tout l'accent sur des forfaits classiques vols + hôtels. Il y a comme une double temporalité entre ces deux stratégies de communication à visée externe : les actions de communication commerciale semblent être plus récurrentes que les actions de communication image. Celle-ci est particulièrement marquée par le tourisme balnéaire, mis en scène de manière classique. Elle suralimente à sa façon les 3 S, « Sea, Sand, Sun ». En réalité, dans sa communication externe, nous avons le sentiment que la Martinique n'innove pas. Elle n'est pas offensive. La communication externe de l'île aboutit, dans le meilleur des cas à...la transparence de l'île dans un contexte ultraconcurrentiel, dans le pire des cas, à des comparaisons qui ne vont pas en sa faveur. Et quand elle est au sommet de l'affiche, en période de crise, elle ne parvient pas à prendre la parole afin de contrecarrer les échos médiatiques qui peuvent être négatifs et par la suite à être assez offensive pour continuer à attirer. Elle se contente de baisser les prix. Pourtant le budget est là, les photos sont là, les slogans aussi. Mais rien n'y fait, la destination ne semble pas parvenir à séduire les consommateurs et perd progressivement des parts de marchés, face à la concurrence caribéenne. Comment expliquer cette situation ? Il manque

fondamentalement un positionnement touristique à la destination Martinique. C'est à partir de celui-ci que peuvent se décliner une stratégie de marque couplée à une stratégie produit.

« Le positionnement du « produit » touristique offert par les Antilles françaises est insuffisant. La Guadeloupe et la Martinique cherchent à la fois à capter le tourisme de luxe, le tourisme de croisière et l'écotourisme, sans chercher à établir une spécificité du « produit » touristique vendu par les Antilles françaises. Il en résulte un positionnement insuffisant des Antilles françaises sur le marché touristique de la Caraïbe. En effet, les créneaux mentionnés ci-dessus sont déjà pourvus et certaines îles sont déjà solidement positionnées (notamment dans le tourisme de luxe)¹ ». La Martinique n'a pas encore décidé de ce qu'elle avait à dire, son discours n'est pas encore structuré et fluctue au gré des mois. Le positionnement de la Martinique n'est pas insuffisant, il est absent.

La thèse de Pierre Frustier, selon laquelle en matière de communication touristique, la communication externe est dépendante de la communication interne, a été le pilier autour duquel s'est organisée cette analyse. Afin de comprendre les faiblesses de la communication externe, nous avons creusé jusqu'à l'interne : les entrailles de la communication touristique de la Martinique en somme. Notre objectif était d'analyser les rouages qui existaient entre les acteurs internes et qui permettaient de mieux cerner ce qui était visible en externe. Nous avons pu découvrir que l'Etat jouait un rôle-clé en subventionnant régulièrement l'industrie touristique, et ce, depuis ses débuts. Jusqu'à aujourd'hui, il continue à être sollicité pour apporter son aide quand la saison touristique est jugée trop peu satisfaisante. Il s'agit de mesures ponctuelles, destinées à la relance, mais qui ne sont en réalité que des aides financières pour aider le secteur à survivre. L'Etat intervient également dans la promotion touristique de l'île, grâce à la structure nationale Atout France. Celle-ci travaille en partenariat avec le comité régional de Martinique, mais quelles sont les limites des compétences des deux structures ? Peut-on supposer cyniquement que la représentation des agents d'Atout France soit encore celle d'une île où règnent les 3 S, « Sea, Sand, Sun », et que le Comité Régional de Martinique ne parvienne pas à faire des propositions assez fortes pour être entendues et relayées ? Ou que finalement les deux acteurs se contentent

¹ Yvan Urunuela, « Les perspectives limitées du tourisme en milieu insulaire. Le cas de la Caraïbe et des Antilles Françaises », *Espaces, populations et sociétés*, p. 8

de mettre en avant un produit, stéréotypé certes, mais assez consensuel? Nous n'avons pas la réponse, mais il est sûr que l'image que la Martinique souhaite donner, à travers ses supports de communication, est le reflet des perceptions de ceux qui font cette communication. Pas sûr que ce soit une image vécue collectivement...

Nous avons également souligné les luttes intestines qui existaient parmi les acteurs du tourisme à la Martinique, sur fond de politique. Trois associations ont attiré notre attention : le Groupement de Tourisme de Croisière, Zilea le club des professionnels du tourisme de séjour et la Fédération du Tourisme de Martinique. Ces trois associations ont su, selon les circonstances, évoluer aux côtés du Comité Martiniquais du Tourisme, tout en défendant leurs propres points de vue à des moments-clés et parvenir au final à l'un de leurs objectifs : placer une professionnelle –et plus précisément, une des leurs- à la tête du comité régional. Elles ont su faire bloc et devenir une vraie force dans le paysage touristique de la Martinique. Il est alors peu étonnant de voir que les campagnes commerciales les favorisent, notamment après les périodes de crise que peut traverser la destination. En s'associant avec un candidat politique, en amont des élections régionales, les trois associations ont pu arriver à leurs fins. S'il existait des tensions, caractérisées par des phrases assassines lâchées dans les medias, entre les professionnels et l'ancienne présidente du CMT, elle semble avoir (pour le moment) disparu. La présidente actuelle du CMT, est reconnue comme une professionnelle de la croisière par ses pairs, mais désormais une élue. Il faudra par conséquent qu'elle veille, non pas à défendre uniquement les intérêts du patronat local qui l'a soutenue, ou pire les intérêts du secteur de la croisière seulement, mais bel et bien qu'elle ait une vision plus globale et plus large du tourisme, en concertation avec d'autres acteurs. La précédente mandature a effectué un travail non négligeable, qu'il faut prendre en compte pour préparer l'avenir.

La présidente actuelle, Mme Roy-Camille, soutient l'idée d'un tourisme qui doit être LA voie de développement économique de la Martinique, en se fixant notamment des objectifs chiffrés de fréquentation touristique. Nous soutenons un point de vue totalement opposé, et tenons à le souligner. La logique du tourisme durable implique de ne pas considérer le tourisme comme l'unique voie de développement pour un territoire. Cette vision vient en opposition avec celle soutenue notamment par le syndicat patronal, Medef Martinique. Son

vice-président, Cyril Comte, est l'auteur d'un article intitulé « L'économie martiniquaise ou le syndrome de la grenouille¹ » dans lequel il prône la sanctuarisation du tourisme dans le département, condition sine qua non à son développement. Certes, l'économie touristique est importante, mais de nombreux travaux ont montré que les retombées locales étaient limitées. Il nous semble nécessaire d'œuvrer pour une plus grande intégration locale de ces retombées. Par ailleurs, le tourisme n'est qu'un secteur parmi d'autres que la Martinique peut chercher à développer pour assurer sa viabilité économique et le bien-être des générations futures. Le patron du Medef Martinique évoquait également dans cet article la nécessité de « faire aboutir des projets d'investissements d'envergure dans le domaine du Tourisme (complexes hôteliers, infrastructures de croisière, rénovation architecturale des monuments historiques, golfs, bases nautiques, etc...) dans des zones désignées sur les côtes de la Martinique, selon un cahier des charges privilégiant les projets hauts de gamme, seuls à même de s'accommoder des niveaux de rémunération de standard européens, dans la compétition régionale intense que nous vivons et perdons depuis près de 15 ans. » Il semble encore envisager le tourisme uniquement sous l'angle de l'aménagement du foncier, et notamment la construction de nouvelles structures sur le littoral martiniquais....pour accueillir un plus grand nombre de touristes. Dans une logique de tourisme durable, ces propositions mériteraient d'être envisagées également sous l'angle des conséquences environnementales à long terme de ce type de projets. Enfin, les structures haut de gamme s'inscriraient-elles dans une perspective concertée et définie de tourisme de luxe ? Rien n'est sûr...

Au cours de ce travail, nous nous sommes penchés sur d'autres acteurs de la scène touristique martiniquaise. Il s'agissait des offices du tourisme, des syndicats et des associations du tourisme rural qui existent notamment dans le Nord de l'île. Les OT, ou plutôt leurs agents, sont généralement ceux qui se retrouvent face aux touristes quand ceux-ci sont à la recherche d'informations. Ils sont donc un maillon essentiel de la chaîne, et font preuve de dynamisme. Malheureusement, ils ne sont pas sur le devant de la scène. Ceux qui peut-être connaissent le mieux les touristes semblent agir dans la discrétion. Ce sont les élus et les professionnels issus des trois associations précédemment citées qui prennent le plus

¹ Cyril Comte, « L'économie martiniquaise ou le syndrome de la grenouille », 3 novembre 2009

régulièrement la parole, et qui semblent avant tout défendre leurs propres intérêts : les campagnes commerciales proposent généralement de se rendre dans les hôtels qui leur appartiennent. Pourtant, leur avis pourrait être essentiel dans la communication de l'île, car il permettrait de prendre en compte les attentes et les demandes des touristes. Il nous semble essentiel qu'ils soient impliqués dans la stratégie de communication touristique. Les syndicats quant à eux sont également intéressants car ils s'opposent régulièrement au patronat local, notamment dans l'hôtellerie. Bien que des initiatives visant la concertation soient prises, elles sont rapidement oubliées et remplacées par des conflits frontaux où chacun semble camper sur ses positions.

En dernier lieu, nous avons balayé rapidement les actions de deux associations qui évoluent dans le tourisme rural. Dans ce domaine, encore méconnu, il semble que l'objectif vise plutôt à l'harmonie entre les acteurs. Les enjeux qui sont liés au tourisme balnéaire, notamment avec l'hôtellerie, expliquent en partie pourquoi les acteurs sont plus sur le terrain de l'affrontement que de la complémentarité. La discrétion relative des acteurs associations qui évoluent notamment dans le tourisme rural, serait-elle une des causes pouvant expliquer pourquoi il est moins mis en avant dans la communication externe de la destination ? Enfin, nous avons évoqué le rôle de la population, à qui on ne demande que trop rarement son avis sur le tourisme. Son rôle semble être prioritairement de sourire pour mieux accueillir les touristes puisqu'elle est évincée des débats où les décisions sont prises. L'appropriation du tourisme par les locaux semble tarder à se faire concrètement. Elle semble être plus intéressée, à l'image que les élus politiques jusqu'à présent, par l'évolution institutionnelle que par ce secteur économique. D'ailleurs, ils n'apparaissent pas non plus dans les campagnes de communication qui sont menées, et leur rôle officiel d'ambassadeur est limité. La voix de la population semble être peu prise en compte.

« Manager une destination, c'est piloter un système d'acteurs. Agir au sein d'une destination, c'est agir au sein d'un petit système d'acteurs. Dans un tel environnement, il n'est pas possible d'intervenir de manière mécanique et stéréotypée. Il faut d'abord comprendre comment les intérêts économiques des uns peuvent se concilier plus ou moins harmonieusement avec les intérêts économiques des autres¹ » écrivait Yves Cornu. Notre

¹ Yves Cornu, « L'apport de l'analyse systémique au pilotage des destinations », Cahiers Espaces 47, p. 1

avis est que les principes du tourisme durable : concertation des acteurs, perspective à long terme peuvent être deux éléments qui pourraient contribuer à améliorer la communication touristique de la Martinique, et plus largement la situation du tourisme en suivant une logique de partenariat et de collaboration.

Mais surtout, le tourisme durable implique un engagement clair et volontaire de chaque partie prenante. Il suppose que les acteurs économiques, publics, associatifs et les habitants définissent leurs objectifs en termes de développement touristique durable. Comme l'écrivait Didier Arino, « il conviendra à l'avenir pour les institutionnels de privilégier la concertation, la formation des acteurs, leur mise en réseau et d'éviter le saupoudrage des moyens. Ce n'est qu'une fois ce constat établi que la stratégie de communication pourra se mettre en place. » La démarche à adopter est la suivante :

- Etat des lieux de la situation et analyse concurrentielle
- Moyens, ressources à disposition : ressources financières mais surtout les ressources humaines
- Objectifs à court, moyen, et long terme : pas seulement en termes de fréquentation touristique, mais surtout en termes d'image. Comment voulons être perçus ?
- Actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs ?

La concertation, qui ne dépend que de la volonté des hommes, suppose la capacité à se réunir autour d'un sujet complexe, de dépasser les égos et les intérêts personnels à court terme, mais surtout de pouvoir se remettre en question. Elle doit permettre d'envisager le futur. A l'heure actuelle, et « en dépit d'une évidente prise de conscience collective, il s'agit davantage de déclarations d'intention que de véritables stratégies globales de développement à l'échelle de l'économie locale. Les succès enregistrés, certes encourageants, ne doivent pas se limiter à des actions ponctuelles ou isolées, mais tendre à intégrer l'ensemble de la filière touristique dans une approche de tourisme soutenable.¹»

Il ne s'agit en aucun cas de dénigrer ce qui a été fait jusqu'à présent, mais de prendre en compte les succès et les échecs, afin de renouveler les premiers et éviter les seconds.

¹Yvan Urunuela, « Les perspectives limitées du tourisme en milieu insulaire. Le cas de la Caraïbe et des Antilles Françaises », *Espaces, populations et sociétés*, p. 8

Cette industrie, bien qu'elle se caractérise par des infrastructures et des aménagements, est avant tout une affaire humaine, nous tenons à le répéter. L'acceptation du projet « tourisme » en interne est un des gages de son fonctionnement. Comme l'écrivait Joseph Tomatis « la mauvaise gouvernance est le premier facteur responsable des crises structurelles de destinations. Cela recouvre aussi bien l'absence d'une stratégie claire affichée et partagée, l'absence de veille sur ce que fait la concurrence (et donc le manque d'anticipation), l'autosatisfaction des acteurs du tourisme (qui sont dans une rente de situation), l'absence de cohérence entre l'action publique et celle des acteurs privés, la mauvaise gestion des espaces et équipements collectifs (et notamment la mauvaise gestion du foncier, tant au niveau des réserves que de la spéculation, et le non-réinvestissement)¹. » Cela nous semble particulièrement vrai en Martinique. Elle a certes des atouts, mais elle souffre également de handicaps de nature structurelle, en interne. Tenter de résoudre ces handicaps, c'est s'attaquer, avec une volonté commune, à l'aspect le plus important de la communication touristique de la destination car « c'est la qualité de l'organisation locale qui est générateur de développement.² »

Enfin, ce mémoire s'inscrit dans une démarche résolument optimiste : l'état des lieux qui est ici fait et les propositions soumises ne visent qu'à l'amélioration de la situation touristique à la Martinique. Mais à pas n'importe quel prix...

¹ Joseph Tomatis, « Anticiper les crises pour mieux relancer les destinations », *Revue Espaces* n°235, mars 2006

² Yves Cornu, « L'apport de l'analyse systémique au pilotage des destinations », *Cahiers Espaces* 47, 1996

ANNEXES

Annexe 1. Carte de la Martinique dans son environnement géographique



Annexe 2. Tableaux statistiques du tourisme en Martinique.

a) Evolution de la fréquentation touristique sur l'île

Année	Fréquentation touristique totale	Recette touristique
		229,1 M€
2002	729 398	
2003	785 709	218,6 M€
2004	696 301	234,4 M€
2005	639 060	226,5 M€
2006	631 539	
2007	604 409	
2008	608 652	

b) Evolution de la durée moyenne de séjour pour les touristes de séjour

Année	Durée moyenne de séjour
2000	12,3 jours
2001	13,5 jours
2002	
2003	13,5 jours
2004	15,6 jours
2005	
2006	
2007	
2008	

c) Evolution de la situation dans l'hôtellerie

Année	Nombre de chambres offertes	Taux d'occupation ¹⁴⁶	
2007	1 562 630	59,4%	
2008	1 490 162	54,9%	

Source : Comité Martiniquais du Tourisme & INSEE.

¹⁴⁶ Taux d'occupation : Il est obtenu en rapportant le nombre de chambres occupées chaque jour au nombre de chambres offertes chaque jour. Il est exprimé en pourcentage.

Annexe 3. Dossier de presse 2009-2010

Annexe 4. Dossier de presse 2010-2011

Annexe 5. Programme Voyage de presse du 10 au 15 juin 2009

Du 10 au 15 juin 2009, la Martinique a reçu 5 journalistes de L'Echo touristique, La Voix du nord, La Croix, Temps Libre et le Quotidien du Tourisme.

Mercredi 10 juin :

16:00 Arrivée en Martinique à l'**aéroport international** : « **Aimé Césaire** ».

Transfert à l'hôtel Bakoua aux Trois Ilets – Pointe du Bout 20 :00 Dîner à l'hôtel Bakoua.

Jeudi 11 juin :

8:00 Départ de l'hôtel pour Le François

9:00 Visite du **Cap Est Lagoon Resort & Spa** Visite du **4* Relais & Chateaux Cap Est Lagoon Resort & Spa** Cap Est - François

10:30 Visite de la **Distillerie Clement au François** datant du 18ème siècle.

12:00 Départ pour la marina du François

12:30 Départ en bateau avec "**TY DOMINO**" de la marina

16 :30 Retour à la Marina du François

17 :00 Retour à l'hôtel 19 :30 Départ de l'hôtel pour le François

20 :00 Dîner à l'hôtel **Plein Soleil *****

Vendredi 12 juin :

8:30 Départ de l'hôtel direction le **Diamant par la côte Caraïbes**

Visite des petites anses pittoresques et villages de pêcheurs.

10 :00 Visite du village du Diamant.

11:00 Direction SAINTE ANNE

Visite de la plage de l'extrémité sud de l'île la plus célèbre : la **plage des Salines...** bain sur place.

12:30 Visite & déjeuner au **Club Med** –

15h45 Arrivée à l'aéroport pour inauguration officiel de l'accueil de l'éducteur dans le cadre du plan de relance CMT.

16:30 Visite de l'hôtel **CARAYOU** & du **Spa Joséphine**

20:00 Dîner dansant au restaurant « **la Villa Créole** » à l'Anse Mitan.Tel : 0596.66.05.53

Samedi 13 juin :

8 :00 Départ de l'hôtel pour **Sainte Marie**.

9 :00 **Journée avec le réseau Tak Tak**

1) Décollage avec dlo coco et absinthe au Morne des Esses autour de l'histoire de cette région.

2) Quartier Bezaudin déjeuner « Tinin morue » à l'habitation Pied en L'air

3) Visite du Tombolo (site d'exception à Ste Marie) avec explication

4) Visite d'un confiseur local (Madame Neppert)

5) A 13h repas au Ghetto restaurant traditionnel au Marigot

6) Vers 16 heures chocolat (Elot) pain au beurre autour d'un moment bèlè.

17 : 00 Retour à l'hôtel

20 : 00 **Dîner du CMT avec les partenaires agents de voyages lors d'une soirée spectacle avec groupe musical à l'hôtel Carayou à la Pointe du Bout**

Dimanche 14 juin :

7:30 **TRANSFERT** : par taxi-guide Marc MARTIAL avec Kareen DONGAR de Bruno GOMES & Barbara DIVRY pour journée multi activités éducteur à l'hôtel Pierre & Vacances à Ste Luce.

8:00 Départ de l'hôtel

9:00 Visite du **Jardin Botanique de Balata**.

10:00 Départ pour St Pierre par la route de la Trace à travers la forêt tropicale.

13:00 Déjeuner en musique au restaurant "**Fish Bô Kaï**" 97250 SAINT-PIERRE .

15:00 Visite de **St.Pierre** St. Pierre & ses ruines : Ville d'Art & d'Histoire & Visite du **Musée Franck Perret**

Retour à l'hôtel

19 :00 **Départ de l'hôtel pour soirée au Club Med.**

20:00 Soirée CMT « Beach Party » pour éductour & journalistes au CLUB MED : avec KASSAV + ballet Afro Caraïbes. **DRESS CODE SOIREE : EN BLANC**

Lundi 15 juin :

10:00 Possibilité de visiter **la Savane des esclaves** aux Trois Ilets

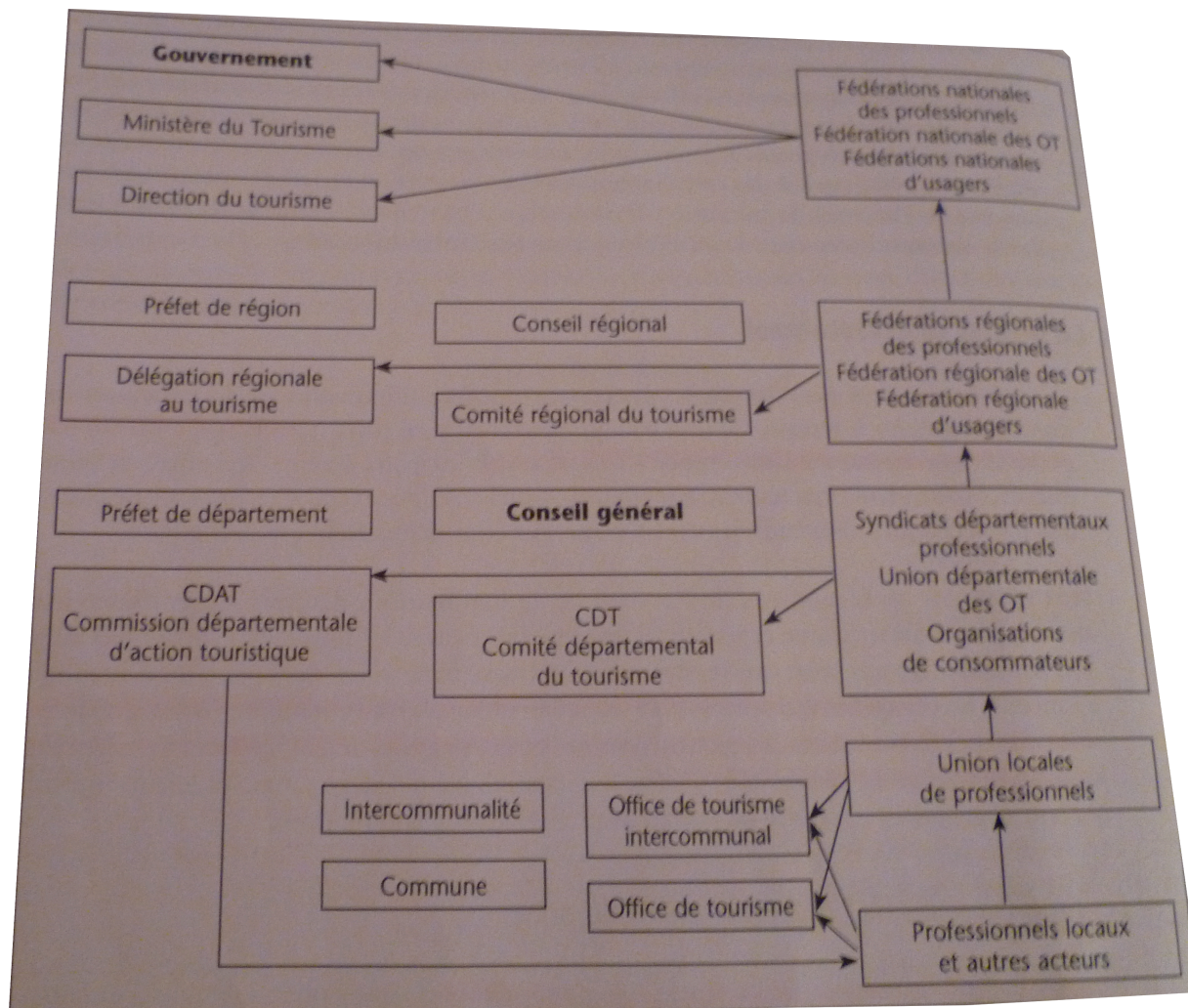
10 :00 Départ en navette vers **Fort de France**

Arrivée & visite de la ville : - ***Musée Départemental d'Archéologie - Bibliothèque de Schoelcher- Cathédrale St-Louis- Marché couvert aux fruits & légumes ainsi qu'aux épices.***

16:00 Check out & départ de l'hôtel pour l'aéroport

18:00 Départ de la Martinique –de **l'aéroport *International Aimé Césaire.***

Annexe 6. Acteurs professionnels du tourisme



Source : Pierre Frustier, *La communication touristique des collectivités territoriales*, p. 29

Annexe 7. Fiche de présentation d'Atout France

ATOOUT FRANCE est l'opérateur unique de l'État en matière de tourisme chargé d'assurer le développement de ce secteur en agissant sur trois leviers principaux :

- En s'assurant de la bonne adéquation entre l'offre touristique française et la demande touristique internationale.
- En contribuant à la promotion et au rayonnement de la Marque France.
- En effectuant un travail d'accompagnement personnalisé auprès de chacun de ses partenaires, publics comme privés, à tous les niveaux de la chaîne de production touristique afin d'accroître sa compétitivité économique.

ATOOUT FRANCE développe ses missions à l'international grâce à un réseau de 37 bureaux répartis dans 33 pays. Cette organisation unique qui mobilise plus de 250 personnes, assure à la structure une parfaite connaissance des marchés et des cultures internationales et lui permet de cibler et de relayer au mieux les actions de promotion de ses partenaires.

ATOOUT FRANCE est en mesure d'accompagner ses partenaires dans toutes les étapes de leur production touristique : de la conception du développement jusqu'à la commercialisation.

ATOOUT FRANCE collabore dans un modèle partenarial unique et original avec tous les acteurs du tourisme, qu'ils soient institutionnels (collectivités, CRT, CDT...), associatifs ou privés (Air France, Club Med...).

Annexe 8. Fiche de présentation du « Club Outre-Mers »

Créé le 6 mars 2003, le Club Outre-Mers de Maison de la France a pour mission de promouvoir les territoires français d’Outre-mer auprès des marchés étrangers.

Le Club comprend 22 membres publics et privés représentant :

- Hébergement : 6, soit 27,5 %
- Organismes institutionnels et associatifs: 10, soit 45,5 %
- Compagnies aériennes : 4, soit 18%
- Organismes de voyage : 2, soit 9%

Le Bureau du Club : 17 membres de bureau élus pour une durée de 2 ans :

5 membres de droit

2 représentants de Maison de la France

2 représentants du Ministère de l’Outre-mer

1 représentant d’Air France

6 partenaires institutionnels :

- Comité du Tourisme de la Guyane
- Comité du Tourisme de la Réunion
- Comité du Tourisme des îles de Guadeloupe
- Comité Martiniquais du Tourisme
- Nouvelle-Calédonie Tourisme Point Sud
- Tahiti Tourisme

3 opérateurs nationaux :

- Accor Tourisme et Loisirs
- Nouvelles Frontières
- Pierre et Vacances

3 prestataires locaux :

- Des Hôtels & des Iles
- Hôtel Le Cap Est Lagoon Resort
- Tahiti Nui Travel

Le Président : Philippe LEYSSENE, Directeur des affaires économiques, sociales et culturelles de l’Outre-mer (Ministère de l’Outre-mer).

Les objectifs

- Réaffirmer le rôle des destinations ultramarines dans l’économie touristique française et la vocation d’accueil de ces territoires.
- Mieux promouvoir l’offre touristique ultramarine, principalement sur les marchés étrangers, en particulier auprès du grand public.
- Améliorer la lisibilité des marchés étrangers par une meilleure connaissance des clientèles et des divers acteurs professionnels (études de marchés, études de clientèles.).

Annexe 9. Fiche de présentation de la Communauté des Communes du Nord de la Martinique

Le territoire Nord de la Martinique est représenté par dix-huit communes constitué de trois micros régions homogènes identifiées par le schéma d'aménagement régional.

Le Pays n'est pas une circonscription administrative, ni une nouvelle collectivité locale. Il se positionne comme un nouveau territoire de projet, porteur d'une nouvelle conception du développement économique local, visant à bâtir des projets concrets à l'échelle intercommunale.

La loi Voynet 99-533 du 25 juin 1999, apporte un soutien sans précédent au développement local en officialisant les territoires de projets à travers les Contrats de Pays...

Le 9 février 2001 les élus de la Communauté de Communes du Nord de la Martinique se sont prononcés en faveur de la création du Pays Nord. La démarche a été officialisée par le Préfet de Région le 29 septembre de la même année.

Pour la Communauté de Commune du Nord de la Martinique, la réalisation du Contrat de Pays Nord était un acte fondamental, capital et volontaire qui permettrait :

- de reconnaître le territoire du Nord comme support de développement,
- de fédérer l'ensemble des forces vives autour d'un projet commun,
- d'intensifier la mobilisation des initiatives locales,
- d'assurer une meilleure organisation des services publics et d'intérêt collectif,
- de prendre en compte la notion de développement durable alliant parallèlement au développement économique, la préservation de l'environnement et l'équité sociale.

Le Conseil de Développement

Le Conseil de Développement du Pays Nord de la Martinique a été créé le 16 juillet 2003 afin de formaliser le Contrat de Pays lancé depuis le 29 septembre 2001 par la CCNM.

Le Conseil de développement de la CCNM est composé de 55 membres répartis dans quatre collèges :

- Acteurs socio-économiques
- Acteurs associatifs
- Personnalités qualifiées
- Elus

Le Conseil de Développement peut être consulté sur toute question relative à l'aménagement et au développement du Pays. Il est informé au moins une fois par an de l'avancement des actions engagées par les maîtres d'ouvrage pour la mise en œuvre du projet de développement du Pays et est associé à l'évaluation de la portée de ces actions.

Le Conseil de Développement bénéficie des moyens humains, matériels et financiers de la CCNM pour répondre à ses missions.

La démarche Pays Nord

C'est une ambition commune des élus du Nord autour de six axes de développement stratégiques de leur territoire. L'axe 3 concerne directement le développement touristique

Axe 3 : Créer une offre touristique Nord de bonne ampleur

Finalité : Créer une image touristique spécifique au Nord.

Objectifs spécifiques :

- Développer des pôles d'attraction spécifiques.
- Valoriser les sites naturels et culturels.
- Coordonner les actions à l'échelle du territoire.

Actions en cours :

- Création d'un Centre d'Animation et d'Interprétation de la Culture Précolombienne (Vivé, Lorrain).
- Création du Centre Caribéen de la Mer (Robert).
- Réseau des professionnels de la Montagne Pelée
- Tartane Village

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Stéphanie Bessière, Le tourisme des Antilles françaises. Le défi de la concurrence caribéenne », Ed. L'Harmattan, 2010

Alain-Philippe Blérald, Histoire économique de la Guadeloupe et de la Martinique du XVIIème siècle à nos jours, Ed. Karthala, 2001

Marc Boyer, *Histoire générale du tourisme, du XVIème siècle au XXIème siècle*, Ed. L'Harmattan, 2005

Marc Boyer et Philippe Viallon, *La communication touristique*, PUF, Que sais-je ?, 1994

Jean-Marie Breton (dir.) *Patrimoine culturel et tourisme alternatif (Europe- Afrique-Caraïbe-Amériques)*, Ed. Karthala, coll. Iles et pays d'Outre-Mer, 2009

Louis Dupont, *Le plan marketing du tourisme par la pratique*, Ed. L'Harmattan, coll. Tourismes et sociétés, 2005

Pierre Frustier, *La communication touristique des territoires*, Territorial Editions, Coll. Dossier d'experts, 2009

Jean-Christophe Gay, *Les cocotiers de la France*, Ed. Belin, coll. Belin Sup, 2009

Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin, Christophe Benaroya, *Pentacom : communication : théorie et pratique*, Pearson Education, 2005

Fabiola Nicolas, *Tourisme et environnement. L'exemple du littoral méridional de la Martinique*, Ed. Publibook, 2004

Pascal Perri, *Le tourisme en Martinique. Sous la plage, les conflits*, Ed. Karthala, coll. Tropiques, 2004

Charles Rano, *La France et ses DOM. Tome 2 : Le choix de la République ou l'autonomie des roitelets*, Ed. L'Harmattan, 2009

Rapports

Cécile Felzines, rapporteur pour le Conseil Economique et Social, « Le tourisme, perspective d'avenir de l'Outre-Mer français », Journal officiel de la République française, avis et rapports du Conseil économique et social , n° 2007-1

Roland du Luart, rapporteur pour la Commission des Finances, « La défiscalisation dans les départements et territoires d'Outre-Mer », n° 51 (2002-2003), déposé le 6 novembre 2002

Articles

Didier Arino, « Communication image et communication produit. Comment optimiser les retombées », Ed. Espaces Tourisme et Loisirs, coll. Cahiers Espaces, 1999

Pierre Chazaud, « Le territoire et la marque face aux enjeux de la destination touristique », Cahiers Espaces n°59 « Marques et labels touristiques », Ed. Espaces Tourisme et Loisirs, 1998

Pierre Chazaud, « La communication touristique contemporaine. Limites, enjeux et perspectives », Cahier Espaces n°64 « Communication touristique des territoires », Ed. Espaces, 1999

Yves Cornu, « L'apport de l'analyse systémique au pilotage des destinations », Cahier Espaces n°47 « Gestion des stations », Ed. Espaces Tourisme et Loisirs, juin 1996

Jacques Coudray, « Logique de destination ou logique de produit ? Quel choix pour une mise en marché pertinente », Ed. Espaces Tourisme et Loisirs, coll. Cahiers Espaces, 1995

Louis Dupont, « Analyse des déterminants de la demande touristiques aux Antilles Françaises », 26 avril 2006

Jean-Christophe Gay, « La mise en tourisme des îles intertropicales », Mappemonde 58, 2000. 2

Joël Gayet, « Stratégie de marque. Donner du sens aux politiques touristiques », Ed. Espaces Tourisme et Loisirs, coll. Revue Espaces, 2007

François Perroy « La communication des destinations doit raconter des histoires », Ed.Espaces Tourisme et loisirs, coll. Revue Espaces, 2007

Pascal Saffache et Olivier Dehoorne, « Le tourisme dans les îles et littoraux tropicaux : ressources et enjeux de développement », *Études caribéennes* 9-10, 2008

Sites

- Site du Comité Martiniquais du Tourisme : www.martiniquetourisme.com
- Site de Ziléa (Club des professionnels du tourisme de séjour en Martinique) : <http://www.zilea-martinique.com/>
- Site de la Fédération du Tourisme de Martinique : <http://www.ftmartinique.com/>
- Site de l'INSEE Martinique : <http://insee.fr/fr/regions/martinique/>
- Site de la Caribbean Tourism Organization : www.onecaribbean.org