

ATOUT FRANCE,

Une agence unique pour une image unique de la France ?



Quel rôle la création d'une agence unique de développement touristique, Atout France, joue-t-elle dans le développement touristique et dans la construction de l'image touristique de la France ?

Université d'Utrecht, Département de Langues Modernes

Mémoire de fin d'études (master) de langue et culture française

Programme: « Communication Interculturelle »

Par: Sara Jantzen-Meijerink (3222462)

Direction: Dr. M.C. Kok Escalle

Date : le 21 Mai 2010

Table de matières

Table de matières	2
Introduction	4
1 Développement du tourisme moderne en Europe et en France	6
1.1 Définition du tourisme	6
1.2 Naissance du tourisme : du Grand Tour aux Seconde Guerre mondiale.....	8
1.2.1 Tourisme des aristocrates.....	8
1.2.2 Tourisme de la classe ouvrière	11
1.3 Tourisme de masse : après la Seconde Guerre mondiale.....	12
1.3.1 La naissance du tourisme de masse : les vacances au soleil.....	13
1.3.2 Vacances organisés	14
1.3.3 Tourisme en crise ?	16
1.3.4 Différentiation et individualisation des vacances.....	17
1.4 Tourisme en Europe et en France : les statistiques	18
1.4.1 En Europe	18
1.4.2 En France	19
1.5 Conclusion	24
2 Développement des agences nationales touristiques	26
2.1 Historique des agences nationales du tourisme en France : 1910-2008.....	26
2.1.1 Avant la Grande Guerre	27
2.1.2 Entre les deux Guerres mondiales.....	27
2.1.3 Après la Seconde Guerre mondiale.....	28
2.1.4 Des années soixante à 2008.....	28
2.2 Maison de la France : 1987-2009.....	29
2.2.1 Création de Maison de la France	29
2.2.2 Missions de Maison de la France.....	31
2.2.3 Structure d'entreprise	33
2.2.4 Gestion d'entreprise	36
2.2.5 Image de Maison de la France	39
2.3 ODIT France : 2005-2009	40
2.3.1 Création d'ODIT France	41
2.3.2 Missions d'ODIT France	41
2.3.3 Structure d'entreprise	42
2.3.4 Gestion d'entreprise	44
2.3.5 Image d'ODIT France.....	48
2.4 Conclusion	48
3 Développement d'une agence unique pour la construction d'une image unique de la France touristique	50
3.1 Construction et paramètres d'une image de la France touristique	50
3.1.1 Définition.....	50
3.1.2 Rôle de l'image dans le processus de décision	52
3.1.3 Paramètres de la formation d'une image.....	53
3.1.4 Relation entre marque, identité, personnalité et image d'une destination	55
3.2 Image de la France projetée par Maison de la France et ODIT France.....	57
3.2.1 Image projetée par ces agences	57
3.2.2 Image perçue par les consommateurs.....	58
3.3 Amélioration de l'image de la France touristique.....	61
3.3.1 Création d'une marque 'France'	61
3.3.2 Loi et la création d'Atout France, une agence unique.....	62
3.4 Conclusion	68

Conclusion	70
Bibliographie	73
Annexes	80

Introduction

Le 19 mai 2009, Hervé Novelli a annoncé la fusion de Maison de la France et ODIT France en une nouvelle agence d'Etat, Atout France, avec un communiqué de presse :

Hervé NOVELLI annonce la création d'Atout France,

Nouvelle agence au service du Tourisme français

[...]

Née du rapprochement de Maison de la France, agence de promotion de la France à l'étranger et d'ODIT France, agence d'ingénierie touristique, Atout France, désormais opérateur unique de l'Etat dans le secteur du tourisme affiche une vaste ambition: une politique publique mieux coordonnée et plus efficace pour répondre aux nombreux défis qui sont posés au tourisme français.

[...]

(Atout France 2009a)

Avec ce nouvel outil, le gouvernement français s'est fixé l'objectif de rendre l'industrie touristique française plus compétitive. Il y a quelques années que la France était le leader sur le marché touristique en Europe par rapport aux arrivées et aux recettes, cependant, cette position n'est plus sûre. En ce qui concerne les arrivées, la France est toujours le numéro 1, mais quant aux recettes, elle prend seulement la deuxième place ; l'Espagne a dépassé la France et croît encore fortement et cette deuxième position est menacée car l'Italie se rapproche.

Non seulement en termes économiques le secteur touristique n'est pas fort, mais encore l'image de la France n'est pas favorable et ses concurrents principaux, l'Italie et l'Espagne ont une meilleure ou une aussi bonne image que la France.

Dans ce mémoire, nous essayons de répondre à la question de savoir :

Quel rôle la création d'une agence unique de développement touristique, Atout France, joue-t-elle dans le développement touristique et dans la construction de l'image touristique de la France ?

Pour cela nous chercherons :

- Comment le secteur touristique s'est développé jusqu'à être ce qu'il est aujourd'hui ;
- Comment les agences nationales du tourisme en France se sont développées et quel rôle Maison de la France et ODIT France jouent dans le secteur touristique ; et enfin
- Quel est le rôle de l'image touristique sur l'organisation du secteur touristique.

Dans le premier chapitre l'histoire du tourisme se limitera au tourisme en France et en particulier aux dernières soixante années. Il se concentre sur ce qu'est le tourisme et pourquoi on fait du tourisme. De même, les statistiques touristiques sont discutées ainsi que certaines tendances. Le but de ce chapitre est d'établir un rapport entre le développement du tourisme en France et la création d'un Office National du Tourisme en 1910 et le développement des agences nationales du tourisme.

Le deuxième chapitre traite le développement des agences nationales du tourisme, de leurs activités et de leur organisation, en particulier des agences Maison de la France et ODIT France. Notamment leurs activités nous amènent au chapitre suivant, l'image de la France touristique, la nouvelle loi sur le tourisme et la nouvelle agence touristique.

Dans le troisième chapitre nous développons l'image touristique en France qui se révèle être pas très favorable pour la France. Puis, la réaction du gouvernement français est analysée avec la création de la marque 'France', la création de la loi de développement et modernisation des services touristiques et bien sûr la création d'Atout France.

1 Développement du tourisme moderne en Europe et en France

Pour décrire le contexte dans lequel l'Agence de Développement Touristique est née, on regarde le développement du tourisme en Europe et en particulier en France, afin de mieux comprendre le contexte dans lequel l'Agence de Développement Touristique est née. Cependant, il est très difficile de décrire le développement du tourisme dès sa naissance, parce que le tourisme est un phénomène très étendu et on utilise beaucoup de définitions pour le décrire. La question centrale à laquelle nous répondons dans ce chapitre est : comment le secteur touristique s'est-il développé jusqu'à être ce qu'il est aujourd'hui ?

Pour beaucoup de pays, y inclus la France, le tourisme est un secteur économique très important, mais c'est un secteur très dynamique qui est influencé par plusieurs facteurs, comme par exemple la politique, l'économie et le climat.

Dans ce chapitre, le développement du tourisme, d'un tourisme exclusif à un tourisme de masse, est montré brièvement. Ce développement avait été rendu possible par entre autres le développement du secteur de transport (initialement l'arrivée du train, puis la voiture et dernièrement aussi l'avion), qui a rendu plus facile et plus confortable le voyage, mais aussi l'obtention du temps libre et de congés payés y a contribué fortement.

Dans une France de plus en plus industrialisée et urbanisée où le travail est de plus en plus mécanisé, le sens du tourisme change au cours du XIXe et XXe siècle. Premièrement, le tourisme faisait seulement partie de la culture aristocratique, mais après la Grande Guerre aussi les classes moyennes partent en vacances en imitant les classes privilégiées et plus tard, après la Seconde Guerre mondiale aussi les classes sociales laborieuses bénéficient des vacances. C'est à ce moment là, que les vacances sont entrées entièrement dans la culture française.

1.1 Définition du tourisme

Selon l'encyclopédie *Larousse*, le tourisme est l' « action de voyager, de visiter un site pour son plaisir [...] et l'ensemble des activités des techniques mises en œuvres pour les voyages et les séjours d'agrément » ('Tourisme' s.d.). Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), « le tourisme comprend les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs » ('Tourisme' s.d. ; '22.000 emplois' 2009).

Il y a beaucoup de types de tourisme, qui peuvent être caractérisés « par la provenance des vacanciers (tourisme national, international), le mode de transport, la durée [...], le déroulement du séjour (tourisme individuel ou organisé, de circuit ou de séjours) » ('Tourisme' s.d.), les destinations, comme le pays, la région, type d'espace (montagne, littoral, ville, campagne) et les activités faites (relaxation, sportive, culture).

Dans ce travail nous opérationnalisons le concept « tourisme » comme l'action de voyager et toutes les activités déployées par des personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, surtout à des fins de loisirs, mais aussi pour affaires et autres motifs.

Les raisons pour faire du tourisme

Pendant le dernier demi-siècle, le tourisme est devenu un phénomène général et partir en vacances a été rendu possible pour presque tout le monde (dans le monde occidental). Cependant, chaque personne a des raisons individuelles de voyager, et pour les agences nationales de tourisme il est

important de trouver les motifs afin de savoir comment promouvoir le tourisme et comment adapter l'offre touristique à la demande.

Löfgren (1999) montre quelques motifs pour voyager, comme « la volonté d'échapper à la réalité du quotidien, l'exploration et l'évaluation de soi, la relaxation, le prestige, la régression, l'amélioration des relations familiales et la facilitation de l'interaction sociale » (Löfgren 1999, 267)¹. Ce sont tous des motifs personnels, l'un part donc en vacances pour montrer son statut social élevé (le prestige), tandis que l'autre l'utilise pour visiter sa famille ou ses amis.

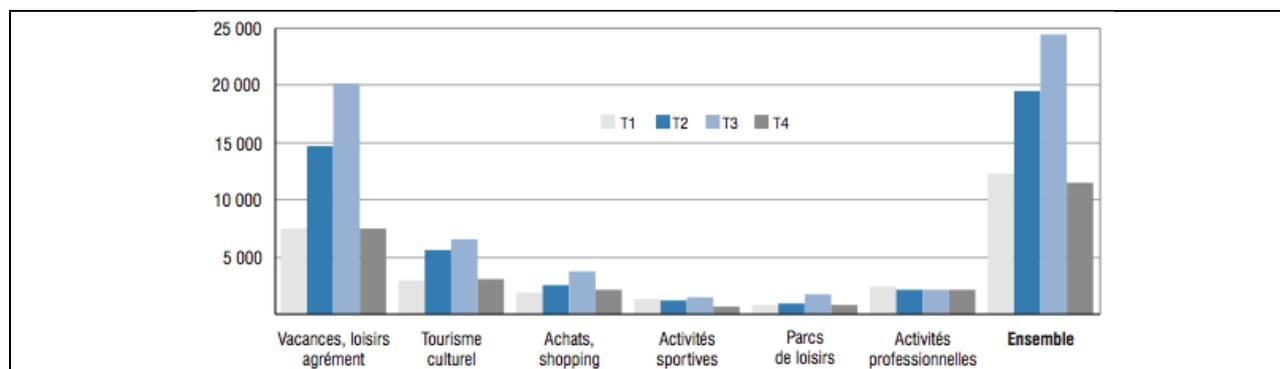
Aussi selon Berghoff et al., la raison courante pour le tourisme est d'« échapper temporairement au quotidien » (Berghoff et al. 2002, 5) et Rauch écrit que la raison principale des Français pour partir en vacances est de « se sentir détachés de toutes sortes d'obligations qui les privent de ce qu'ils tiennent pour des aspirations authentiques. Obligations quotidiennes, répression des désirs, disciplines propres au travail et à la ville sont, pour un temps, mises entre parenthèses. Pour trouver la détente et le repos, les vacanciers veulent échapper à leurs rôles sociaux et vivre pour 'eux-mêmes' » (Rauch 1996, 10).

Il est donc clair que le tourisme, le voyage et les vacances sont utilisés pour échapper à la routine du quotidien afin de le reprendre après les vacances, mais aussi pour développer son identité sociale, culturelle et naturelle, comme écrit Löfgren :

Je vois les vacances comme un laboratoire culturel où chacun peut explorer de nouveaux aspects de son identité, ses relations sociales, ou bien son interaction avec la nature, mais aussi comme un moyen culturel important de rêver et de s'évader.

(Löfgren 1999, 7)²

En 2007, la Direction du Tourisme a fait un sondage parmi les touristes étrangers qui sont venus en France afin de savoir les raisons pour lesquelles les touristes y sont venus.



Graphique 1 : Nombre de séjours de touristes par trimestre selon l'activité (Direction du Tourisme 2008, 155)

Le Graphique 1 montre les différentes raisons qu'ont les touristes étrangers pour venir en France, réparties en six catégories, à savoir, les vacances et loisirs d'agrément, le tourisme culturel, les achats ou le shopping, les activités sportives (y inclus les sports d'hiver), les parcs de loisirs et les activités professionnelles (ou bien les voyages d'affaires). De toutes ces raisons, celle des vacances est la plus importante, mais c'est aussi la raison qui varie le plus par trimestre avec son apogée

¹ Traduit de l'anglais : « Escape from a perceived mundane environment; Exploration and evaluation of self; Relaxation; Prestige; Regression (less constrained behavior); Enhancement of kinship relationships; Facilitation of social interaction. »

² Traduit de l'anglais : « I view vacationing as a cultural laboratory where people have been able to experiment with new aspects of their identities, their social relations, or their interaction with nature and also to use the important cultural skills of daydreaming and mindtraveling. » Löfgren a basé cette pensée sur la discussion dans Arjun Appadurai, *Modernity at Large : Cultural Dimensions of Globalization* (Minneapolis : University of Minnesota Press, 1996).

pendant le troisième, tandis que les raisons d'activités sportives et professionnelles ne montrent pas une grande variation entre les trimestres et sont donc une source de revenu plus stable.

1.2 Naissance du tourisme : du Grand Tour aux Seconde Guerre mondiale

On a voyagé depuis la première existence de l'homme. Contrairement au voyage contemporain, autrefois voyager était dangereux et on ne voyageait pas souvent pour le plaisir. Depuis l'époque grecque et romaine, on voyageait plus souvent pour le plaisir, bien que le voyage ne fût pas encore très agréable, mais même à cette époque, il existe une industrie touristique ; l'économie locale bénéficiait souvent de la réparation des voitures en panne (Couvée 1979, 4).

Diderot décrit le voyage au XVIIIe siècle :

Aujourd'hui les voyages dans les états policés de l'Europe [...] sont au jugement des personnes éclairées, une partie des plus importantes de l'éducation dans la jeunesse, & une partie de l'expérience dans les vieillards. [...] Les voyages étendent l'esprit, l'élevent, l'enrichissent de connoissances, & le guérissent des préjugés nationaux. C'est un genre d'étude auquel on ne supplée point par les livres, & par le rapport d'autrui : il faut soi-même juger des hommes, des lieux, & des objets.

Ainsi le principal but qu'on doit se proposer dans ses voyages est sans contredit d'examiner les mœurs, les coutumes, le génie des autres nations, leur goût dominant, leurs arts, leurs sciences, leurs manufactures & leur commerce.

(Diderot 2008, 17 :477)

Diderot parle ainsi du Grand Tour, réalisé par les jeunes aristocrates depuis le XVIIe siècle, jusqu'au milieu du XIXe siècle. Le phénomène du Grand Tour est souvent considéré comme la naissance du tourisme moderne (Towner 1996 ; Löfgren 1999 ; Berghoff et al. 2002). Ainsi Towner définit le Grand Tour comme un « circuit de l'Europe occidentale entrepris par les riches dans la société pour la culture, la formation, la santé et le plaisir. [...] C'était un élément majeur du voyage à l'étranger » (Towner 1996, 96)³ et on faisait un Grand Tour parce que c'était une partie importante de l'éducation de l'aristocratie. Premièrement le but du Grand Tour était l'éducation, mais depuis le XVIIe siècle « la quête de paysages pittoresques et romantiques » (Towner 1996, 104)⁴ est devenue un objectif important pour les touristes.

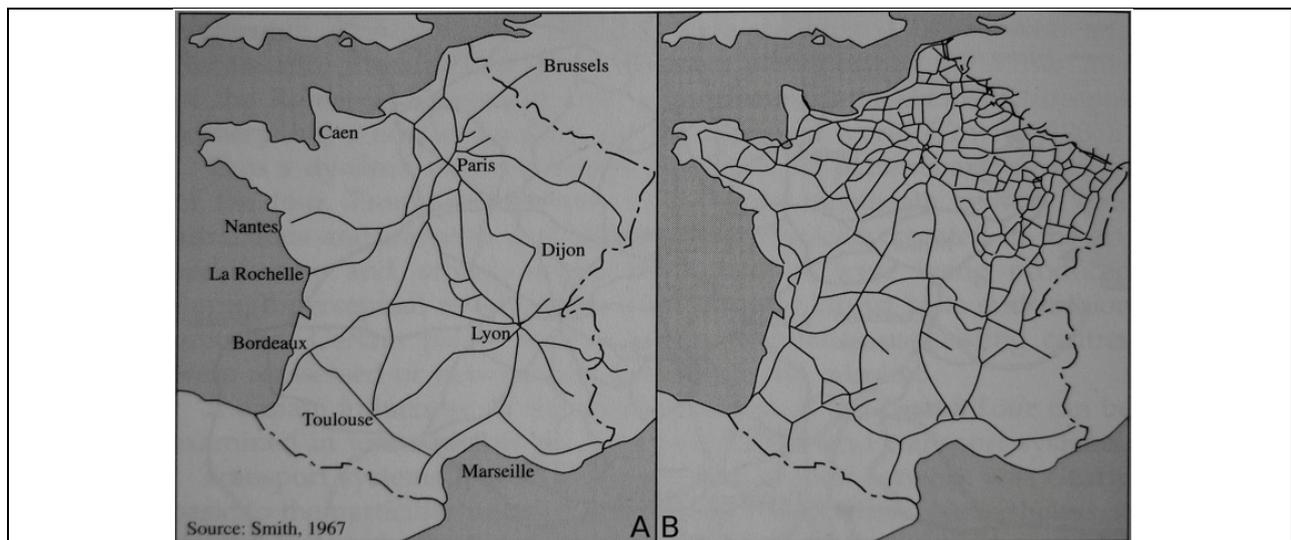
1.2.1 Tourisme des aristocrates

Au début, le tourisme n'était pas une réalité pour toute la société, mais seulement pour les aristocrates et plus tard aussi les « nouveaux riches », comme « les hommes d'affaires, les responsables de commerce ou les dirigeants de l'industrie » (Rauch 1996, 97), qui visitaient les stations thermales (villes d'eaux) et balnéaires (villes de bains), et parfois même les stations de montagne, initialement pour la santé, mais de plus en plus souvent pour le plaisir et la détente.

Au XIXe siècle, le voyage devenait de plus en plus accessible. En attendant, le train (depuis environ 1825) était un moyen de transport qui rendait plus facile, rapide et confortable le voyage. Aussi d'autres types d'infrastructures, comme les routes, avaient été amélioré en Europe (Berghoff et al. 2002, 2), ce qu'on peut voir dans la Carte 1 (A et B) avec les routes postales. La carte A montre les routes en 1632 et la carte B ceux de la fin du XVIIIe siècle.

³ Traduit de l'anglais : « [...] circuit of western Europe undertaken by the wealthy in society for culture, education, health and pleasure [...]. It was a major feature of travel abroad. »

⁴ Traduit de l'anglais. Texte original : « the quest for picturesque and romantic landscapes »



Carte 1 : Routes postales en France en 1632 et à la fin du XVIIIe siècle (Towner 1996, 112)⁵

On peut conclure de cette carte que les routes sont beaucoup plus développées et multipliées dans le nord et le nord-est de la France que dans le sud et l'ouest ; ce qui est une conséquence du développement économique industriel qui était beaucoup plus grand dans le nord que dans le sud de la France.

Pendant le XIXe siècle apparaissent les premiers guides touristiques en Europe qui, en décrivant les curiosités des pays, des régions, des villes, aident les premiers touristes à préparer leurs voyages. Ils forment l'exemple d'une nouvelle manière de voyager, le « tourisme cultivé » (Rauch 1996, 60). En outre, les premières initiatives d'organiser le tourisme sont prises avec la création des clubs touristiques comme le Club Alpin (1874), le Touring Club de France (1890) et l'Automobile Club de France (1895). Aussi le premier Syndicat d'Initiative est né avant le XIXe siècle (1884) à Caunterets, avec le but d'informer les touristes sur la montagne.

Les stations thermales

Initialement les villes d'eaux ont été fréquentées par l'élite riche de l'époque grecque et romaine, pendant la XIXe siècle, ces stations thermales sont surtout fréquentées par les familles aristocratiques ou les commerçants riches. De plus en plus de stations thermales se transformaient petit à petit en complexes avec toutes sortes d'animations, comme des hôtels et des centres de divertissements en répondant aux demandes de la « culture de loisirs » (Towner 1996, 59)⁶.

Premièrement, la clientèle de ces villes d'eaux consistait surtout de l'aristocratie, mais à la fin du XIXe siècle la bourgeoisie, les « nouveaux riches », s'ajoute à la clientèle classique. « Les classes sociales dont le revenu augmente cherchent ensuite à imiter leurs [de l'aristocratie] modes de vie » (Rauch 1996, 19). En revanche, la concurrence des stations littorales, qui soulignait l'intérêt médical des bains de mer (Löfgren 1999, 112) devenait plus forte.

Les stations littorales

La demande des stations littorales comme sites de loisirs a augmenté depuis le XIXe siècle. Alors que les stations thermales visaient toujours principalement les classes supérieures de la société, de plus en plus souvent aussi la classe moyenne venait à la mer.

Jusqu'à la Grande Guerre, surtout la noblesse séjournait dans les hôtels de bains à la mer. C'était les vacances de la Cour française (au début du XIXe siècle) en se déplaçant vers Dieppe chaque été

⁵ Repris de Smith C.T. (1967) *An Historical Geography of Western Europe Before 1800*, London : Longmans

⁶ Traduit de l'anglais : « leisure culture »

qui a créé la mode. Dieppe est alors le premier lieu touristique balnéaire en France, mais vers la fin de la Monarchie de Juillet (1848), il y avait plusieurs stations balnéaires sur la côte normande (Rauch 1996, 15) et aussi les hommes d'affaires riches, souvent de Paris, visitaient les villes de bain normandes (Rauch 1996, 18). Dans la période qui suit, de plus en plus d'établissements de bains ont été construits et même « des clients fidèles se font bâtir une maison ; certains investissant dans des villas qu'ils louent » (Rauch 1996, 33). Kerourio écrit :

Sous l'impulsion de la Duchesse de Berry, c'est toute l'aristocratie européenne et tout le monde des Arts et des Lettres qui prend l'habitude de migrer l'été vers les littoraux. [...] Ce n'est que sous le Second Empire [1852-1870] que le mouvement se généralisera aux classes aisées (aristocratie et haute bourgeoisie) impulsé par l'accroissement de la richesse et la modernisation des moyens de transport que sous l'effet de la mode impulsée par les groupes dirigeants.

(Kerourio 2009)

Tandis que l'élite française partait pour la côte normande, la côte méditerranéenne était fréquentée par des étrangers. Les villes de la Côte d'Azur, comme Nice, étaient-elles au XVIIIe siècle encore des arrêts « obscurs » et impopulaires pendant le Grand Tour (Löfgren 1999, 163), depuis les années 1830 cette région et ses villes devenaient un refuge pour les hivernants riches de l'Europe du nord et surtout de la Grande-Bretagne. Les stations, comme Nice, Cannes et Menton, se concentraient sur la saison d'hiver pour l'aristocratie jusqu'aux années 1920 (Towner 1996, 186 ; Rauch 1996, 16 ; Kerourio 2009). Ensuite, on constate un déplacement vers la saison estivale.

Entre les années 1920 et 1930, l'industrie touristique se développe. Les vacances deviennent de plus en plus un besoin pour les gens, malgré que ce phénomène de loisirs demeure encore limité aux anciens et nouveaux riches, donc à la classe aisée, qui consomment de plus en plus la vie nocturne pendant leurs vacances. Dans de nombreux bars, cafés et casinos les « appareils à sous » apparaissent, mais aussi d'autres types de divertissement sont entrés dans la société, tels que « les spectacles de music-hall [...], de chansonniers [...], la comédie de boulevards [...] » (Rauch 1996, 80), qui avaient lieu aux casinos, souvent pendant les vacances d'été. Au cours de l'époque des années folles, aussi le cinéma et les soirées dansantes avec des nouvelles danses et styles de musiques gagnaient de plus en plus de popularité (Rauch 1996, 80-81).

L'émergence de l'automobile comme moyen de transport pour une plus grande proportion de la population (de plus en plus souvent la bourgeoisie pouvait se permettre une voiture) a fait accroître le tourisme dans les premières années après la Grande Guerre, de manière que les familles puissent se déplacer plus facilement, aussi pour le plaisir. A partir des années 50 aussi la classe moyenne pouvait se permettre une voiture.

Ensuite, la crise des années 30 touche la France, en particulier les stations touristiques qui perdent beaucoup de leurs clients. Par contre, les plages attiraient de plus en plus de visiteurs. Pour la première fois, le bronzage au soleil devient une nouvelle tendance (Rauch 1996, 81 ; Löfgren 1999, 222).

Les stations hivernales

La première attraction des sports d'hivers a été créée en Suisse en 1864 et était une piste de luge. A la fin du XIXe siècle, les premiers sports d'hivers, comme le ski et le ski de fond se développaient, initialement autour les villes d'eaux, qui sont fréquentées de plus en plus dans l'hiver. La première saison hivernale a eu lieu en l'hiver de 1919-1920.

Tandis que les premiers rudiments ont été établis avant la Grande Guerre, puis pendant les années folles. Non seulement les Alpes, mais aussi les Pyrénées ont été fréquentées en hivers et le développement des téléphériques et funiculaires soutenait le succès. Cependant, le plus grand développement arrive après la Seconde Guerre mondiale.

1.2.2 Tourisme de la classe ouvrière

Jusqu'aux années 1960, les ouvriers ne pouvaient pas vraiment bénéficier des vacances, mais déjà plus tôt, il y avait des développements qui préparent les ouvriers et les employés pour partir en vacances. Il s'agit du développement des colonies de vacances pour les enfants des familles les plus pauvres déjà en 1875 et des lois sur les congés payés pour les ouvriers en 1936.

Les colonies de vacances

Les colonies de vacances sont créées en Suisse par le pasteur Pfarrer Walter Bion autour de 1875 (Couvée 1997, 11 ; Rauch 1996, 65 ; Kerourio 2009 ; Stiftung 2010) avec le but de « permettre aux enfants de la ville des familles pauvres des activités de vacances dans le pays afin d'améliorer la sante par de l'air et de la nourriture sains et de protéger les enfants des dangers moraux de la ville par une occupation éducative et morale » (Stiftung 2010)⁷, comme est écrit sur le site des Archives sociales suisses.

Le problème des vacances d'été, établies depuis la Troisième République (donc depuis 1870) pour les enfants scolaires⁸, n'était pas présent dans les classes de la noblesse et bourgeoisie, parce que « la famille intègre les loisirs dans sa mission éducative » (Rauch 1996, 64). Par contre, les enfants des familles ouvrières, mais aussi des paysans ou des employés et commerçants pauvres ont été abandonnés à leur sort pendant les vacances d'été. Seulement quelques enfants heureux pouvaient aider à la campagne chez la famille. Afin de lutter contre cette décadence de la société, les colonies de vacances ont été créées.

En France, les colonies ont été organisées par l'œuvre de la colonie, fondée par le pasteur Lorrieux en 1881 avec l' « Œuvre des Trois Semaines » en accueillant les enfants à la mer ou à la campagne et plus tard aussi à la montagne. Rauch écrit que « la colonie de vacances devient un révélateur de l'œuvre sociale » (Rauch 1996, 73). Mais on ne pouvait pas envoyer tous les enfants aux colonies⁹, on les sélectionne, comme écrit Rauch « les plus pauvres entre les plus débiles, les plus méritants entre les plus pauvres » (Rauch 1996, 68).

Pendant les années entre les deux guerres mondiales, le nombre de colonies de vacances se multiplie. Cependant, le but a changé ; on référerait de plus en plus à la détente et au plaisir, ainsi qu'à l'éducation morale et sportive. Rauch écrit que « la colonie devient un lieu de loisir qu'un havre de santé » (Rauch 1996, 120). Egalement, après la Grande Guerre, aux colonies de vacances ont été ajoutés les associations d'éclaireurs (Rauch 1996, 113). L'objectif de ces associations était « de réparer les ravages causés par la Grande Guerre sur les nouvelles générations » (Rauch 1996, 113). Aussi après la Seconde Guerre mondiale, les colonies de vacances étaient un succès, cependant souvent dans une forme d'un camp, souvent thématique ou lié à un sport.

C'est jusqu'à 1936 que seulement les classes privilégiées et un nombre d'enfants pauvres bénéficiaient des vacances ; cela change lentement avec l'établissement des congés payés.

Les congés payés en France

L'année 1936 est une année symbolique pour le temps de loisir des ouvriers en France. C'est le gouvernement du Front Populaire qui a instauré une réduction des heures dans la semaine de travail jusqu'à 40 heures et l'établissement des congés payés. Pour la première fois dans l'histoire

⁷ Traduit de l'allemand : « Ziel war es, Stadtkindern aus ärmlichen Verhältnissen Ferienaufenthalte auf dem Land zu ermöglichen, um sie durch die gute Luft und gesunde Ernährung gesundheitlich zu stärken und durch sinnvolle Beschäftigung vor den sittlichen Gefahren der Stadt zu bewahren. »

⁸ Auparavant, les enfants avaient des congés scolaires quand la société en a besoin, comme par exemple pendant des récoltes (Rauch 1996, 61). Depuis 1891, les enfants ont des vacances d'été au moins de huit semaines (Rauch 1996, 63).

⁹ Des 142.287 enfants habitants dans les vingt arrondissements de Paris seulement 5.329 ont été envoyés aux colonies de vacances en 1902 (Rauch 1996, 68).

« les loisirs basculent irréversiblement de la vie privée dans l'ordre public » (Rauch 1996, 9), avec les accords de Matignon signés entre le Président du Conseil, Léon Blum du Front Populaire, et les syndicats (la Confédération Générale du Patronat Français (CGPF) et la Confédération Générale du Travail (CGT))(Rossiter 1987, 667).¹⁰

Avec la loi sur les congés payés, les employés et ouvriers reçoivent des jours de congés payés pour prendre des vacances pendant les congés d'été scolaires (Rauch 1996, 97). Petit à petit, partir en vacances d'été devenait accessible à une plus grande partie de la population française. En revanche, l'année 1936 était symbolique en termes de loisir et des vacances pour les ouvriers, car bien que les congés payés aient été instaurés, beaucoup d'ouvriers n'ont pas assez de moyens pour vraiment partir en vacances. Une autre raison pour laquelle les ouvriers ne prendraient pas de longues vacances, est que beaucoup avaient peur de perdre leurs emplois, certainement juste après la crise des années 30. Cette attitude n'a pas changé tout de suite avec l'instauration des congés payés, mais le sens d'avoir du temps libre augmente peu à peu chez les ouvriers. De plus, avec l'aide du gouvernement avec des billets 'congés payés' pour les trains qui rendait le voyage en train 40% moins cher, les travailleurs partaient en vacances même si c'était seulement pour quelques jours.

Pourtant le taux de départ reste inégal entre les classes sociales différentes, aussi la longueur des vacances diffère selon les classes sociales ; les classes élevées partent en vacances pour trois ou plusieurs semaines, tandis que les ouvriers, qui partent, partent seulement pour quelques jours.

Les jeunes ouvriers et employés sont des innovateurs ; ce sont eux qui utilisent le plus les congés payés pour voyager. En réagissant à ce phénomène, beaucoup d'auberges de jeunesse sont nés dans ces premières années de congés payés en servant comme endroit de rencontre pour les jeunes travailleurs (14 - 30 ans). Mais la vraie révolution des vacances avait lieu après la Seconde Guerre mondiale, lorsqu'on bénéficiait de revenus plus élevés et d'une augmentation du pouvoir d'achat ainsi qu'une réduction des heures de travail par semaine. Une nouvelle période commence.

1.3 Tourisme de masse : après la Seconde Guerre mondiale

Les vacances ont changé beaucoup depuis les années 50. Non seulement la façon de partir en vacances a changé, aussi le type de vacanciers. Une cause majeure est l'augmentation du temps libre après la reconstruction qui allait de pair avec une augmentation des salaires et du pouvoir d'achat. « Lorsque se développent, dans les années 50, les vacances de masse, la fréquence et la durée des congés changent les données économiques » (Rauch 1996, 11) et « l'explosion des temps de détente et de loisirs que représente l'essor spectaculaire du Tourisme de masse dans la deuxième moitié du XXe siècle transforme de manière radicale et définitive les formes du Tourisme » (Kerourio 2009). Trois périodes du tourisme de masse sont établies par Durand et Jouvét (2002)¹¹ :

- *Le 'quantitatif-roi (1950-1975) caractérisé par l'explosion de la consommation au sortir des années de pénurie des lendemains de la Seconde Guerre Mondiale. Cette période se caractérise par une demande pressante et indifférenciée ainsi que par une tendance à l'uniformisation. [...].*
- *Une seconde période débute dans les années 1970-1975 jusqu'en 2000 environ : c'est celle de l'irruption du qualitatif au cours de la quelle la recherche de la qualité l'emporte sur la quantité du fait de la plus grande diffusion de l'information. Le consommateur est plus soucieux du rapport qualité prix. [...]*

¹⁰ Ces accords sont devenus des lois. La loi sur les congés payés a été établie le 20 juin 1936 (avec 563 voix contre 1) et la loi de la semaine de travail de 40 heures, le 21 juin 1936.

¹¹ Durand H. & Jouvét F., « Le temps du Tourisme triomphant » dans Spindler J., Le Tourisme au XXIe siècle », Paris : l'Harmattan, édit., coll. Tourisimes et sociétés, 2003, pp 32 et suivants.

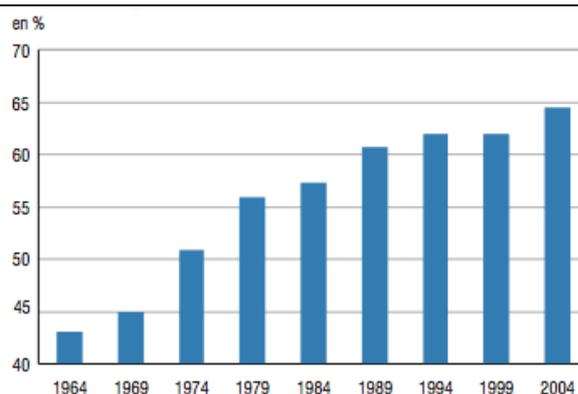
- *La troisième période qui s'ouvrirait aujourd'hui serait celle d'un 'Tourisme diversifié de masse' (Durand H. & Jowet F., 2002, p. 37). L'urbanisation galopante, la place prépondérante des loisirs dans la vie des individus, la recherche accrue de la qualité, voire du luxe, l'individualisme, le poids sans cesse croissant des medias, ... susciteraient le développement d'une demande plus diversifiée, plus soucieuse de sécurité, plus attentive à l'environnement. [...]*

(Kerourio 2009)

Cette citation montre donc le développement chronologique du tourisme après-guerre. Le mode des vacances a premièrement été indifférencié et uniforme ; tout le monde allait à la mer. Puis, le rapport qualité/prix devient plus important, causé par les crises pétrolières, pendant les années 70. Les longues vacances aux destinations chaudes près de la mer sont encore à la mode, mais les courts séjours, le tourisme culturel et le tourisme d'affaires sont des formes de vacances qui se développent. C'est pendant cette période qu'est née Maison de la France (en 1986). La dernière tendance, commencée autour du changement de siècle, est une diversification des vacances de masse. Le tourisme est devenu une manière de développer et de montrer l'identité du touriste. Chacun cherche ce qu'il aime le plus. Pendant cette période ODIT France est né. Voyons maintenant ces trois développements, ainsi que l'émergence du tourisme organisé et le changement géographique du tourisme international.

1.3.1 La naissance du tourisme de masse : les vacances au soleil

Au cours des Trente Glorieuses les Français découvrent les « loisirs de la consommation et les vacances entrent dans les cycles de la mode » (Rauch 1996, 129). Les ouvriers et employés obtenaient pendant ces années en étapes de quatre semaines de congés payés et le taux de départ a augmenté fortement vers un moyenne d'environ 50% en 1974 (Direction du Tourisme 2008, 31), ce que montre le Graphique 2. Cependant, l'inégalité entre les classes sociales existe encore. La classe élevée part en vacances plus souvent (avec un taux de départ de 80%) et plus longtemps, parfois même pendant l'hiver. En revanche, les ouvriers ont le taux de départ le plus bas, excepté les paysans qui ne partent presque jamais, parce qu'il est très difficile de quitter la ferme (Rauch 1996, 130). Trois tendances se sont produites : l'émergence des campings pour les ouvriers, celle des vacances au soleil et celle des vacances d'hiver.



Graphique 2 : Evolution du taux de départ en vacances des Français (Direction du Tourisme 2008, 31)

Les campings

Avec la troisième semaine de congés payés, en 1956, le taux de départ des ouvriers augmente. Maintenant ils avaient assez de jours de congé pour partir en vacances ainsi que pour bricoler à la maison. De plus, le revenu des ménages ouvriers a connu une croissance forte après la guerre, mais

n'était pas assez pour partir en vacances de luxe, comme les classes privilégiées. Pourtant, l'émergence des campings familiaux permettait aux familles ouvrières de quitter leur propre ville et de partir en vacances pendant l'été. Rauch écrit que « de 12% des journées sous tente en 1964, on passe à 15% deux années plus tard » (Rauch 1996, 132). C'est donc une forte croissance, qui était, selon Rauch, plus forte que la croissance des autres modes d'hébergement.

Dans les années suivantes, la tente a été remplacée de plus en plus par la roulotte (la caravane). Avec ce changement, camper n'était plus un mode de vacances pour des aventuriers dans les montagnes ou pour des groupes de scouts, mais pour tout le monde. Selon que le temps avance, de nombreuses familles reviennent chaque année aux mêmes campings, leurs caravanes étaient devenues une sorte de maisons secondaires et les campings des communautés solides.

Les vacances au soleil

Le phénomène des vacances au soleil est déjà né pendant les années entre-deux-guerres, mais après la Seconde Guerre mondiale, le nombre de ce type de vacances augmente fortement. « Le soleil devient symbole de vacances » écrit Rauch (1996, 149). Selon lui, la partition des différents types de destinations des Français en 1964 était comme de seulement 2% des vacanciers qui viennent à une ville d'eaux, tandis que presque 40% vont à la mer et utilisent différents types d'hébergement (la famille, le camping ou l'hôtel). 14% des Français passent leur vacances à la montagne et 35% à la campagne et 10% partent à une ville non touristique (Rauch 1996, 138).

C'est donc le soleil qui est la destination de nombreux vacanciers : « Le choix des destinations est révélateur. Le soleil, le sable fin des plages, les infrastructures hôtelières et aéroportuaires, les prix modiques, la commodité de l'acheminement, [...] entre autres, font converger les rêves de vacances d'une France qui s'enrichit » (Rauch 1996, 151).

Quant aux Français qui partent à l'étranger, il y en a très peu, comparés aux autres pays d'Europe de l'Ouest. Selon Rauch, en 1961 seulement 13% partaient à l'étranger et en 1966 le taux a augmenté à 15% (Rauch 1996, 151).

Les vacances d'hiver

Non seulement les vacances d'été sont devenues plus populaires chez l'homme ordinaire depuis les années 50, aussi les vacances d'hiver et en particulier les sports d'hiver. Rauch écrit sur les vacances de sports d'hiver qu' « entre 1964 et 1969, la fréquentation augmente annuellement d'environ 12%, la pratique du ski devient le moteur de ces vacances hivernales [...]. De 1961 à 1981, les départs en vacances d'hiver sont multipliés par six et la fréquentation des stations de sports d'hivers a plus que triplé » (Rauch 1996, 177).

Cette forte augmentation a stimulé le développement des stations de sports d'hiver en haute montagne. De plus en plus de stations ont été construites où sont intégrés l'hébergement, l'animation et les sports dans une location. Cependant cette forte croissance, le nombre de visiteurs reste encore faible, avec en 1965 seulement un million de Français qui partaient en vacances d'hiver, dont la plupart à proximité de leur maison (Rauch 1996, 138).

1.3.2 Vacances organisés

Un voyage organisé est un voyage dont le séjour entier est acheté par le consommateur et où tout est réglé par une organisation spécialisée dans la préparation des voyages, autrement dit, l'itinéraire, l'hébergement et l'organisation de l'animation et même les repas comme un package complet. Rauch écrit : « la caractéristique principale des vacances organisées tient moins aux destinations, qu'aux formes communautaires de vie : maisons, villages, clubs de vacances forment des collectivités organiques (Rauch 1996, 159).

Le tourisme organisé européen

Le tourisme organisé a commencé avec les voyages complets organisés par le Britannique Thomas Cook aux années 1840. D'abord à l'intérieur de la Grande-Bretagne, puis vers des destinations différentes à l'intérieur de l'Europe (Berghoff et al. 2002, 182). Cependant, c'est par l'instauration des congés payés en Europe et parce que les gens ont plus d'argent après la Seconde Guerre mondiale, que ce type de voyage pouvait se développer. De plus, le transport aérien a été introduit pendant la guerre et pouvait maintenant être utilisé pour des buts touristiques. L'essor du tourisme organisé européen a commencé avec le premier vol charter à destination de la Corse, avec Horizon Holidays en environ 1950.

La région méditerranéenne a été un des principaux bénéficiaires du 'tourisme organisé'. Ce n'était pas très loin, donc accessible. Selon Löfgren, c'est là où est née la quête « de l'exotisme » (Löfgren 1999, 156-157)¹², aussi bien que les vacances au soleil et de mer. C'est dans cette région, où le tourisme international s'étendait aux autres parties du monde. Au début, les régions méditerranéennes françaises et italiennes ont peu de concurrence de l'Espagne et de la Grèce, en raison d'un manque d'infrastructure dans ces pays (Löfgren 1999, 162).

La forte croissance de ce type de vacances a duré jusqu'à fort avant les années 1960, quand a aussi commencé la forte croissance des grands tour-opérateurs. « Le tourisme international est en pleine progression », écrit Defond (1960, 4), en expliquant que cette progression est facilitée par des déplacements qui sont plus nombreux, par l'amélioration du niveau de vie et par la tendance à l'allongement des congés payés. Mais au moment de la crise pétrolière, il y avait moins d'argent pour le tourisme. Ainsi écrit Wright qu'en 1973 les réservations ont diminué et qu'en 1974 elles sont tombées avec 20% (Berghoff et al. 2002, 184). Pourtant, la chute a été moins grave que prévu et les réservations ont augmenté de nouveau en 1975. Une raison peut être qu'il y avait une baisse moyenne de 10 % des heures de travail et la durée des congés payés a été augmenté jusqu'à quatre semaines dans la Communauté Européenne, de même que l'utilisation croissante des avions pour des vols touristiques et l'avènement des systèmes informatiques de réservations (Löfgren 1999, 172-173).

Cependant, à partir de l'époque du tourisme de masse les régions méditerranéennes françaises et italiennes subissent la concurrence forte des régions espagnoles, comme Mallorca, Costa des Sol et les Îles Canaries (Löfgren 1999, 173). Egalement, la Grèce et plus tard la Turquie deviennent des alternatives pour les régions françaises et italiennes. Ensuite, depuis les années 1980, la déréglementation a entraîné une croissance forte de l'industrie des vacances organisées (Berghoff et al. 2002, 184). Dans cette époque, environ aux années 1980 et 1990, les vacances par avion ont été rendues plus accessible au grand public.

Les vacances organisées en France

En France les vacances organisées sont introduites par les agences sociales¹³ en créant des villages de vacances pour le tourisme social et ensuite les clubs de vacances se sont produits pour le tourisme commercial.

La caractéristique principale des villages de vacances est que les vacances « achetées » contiennent l'hébergement ainsi que les activités organisées. Ce sont des vacances où le forfait séjours était à pension complète. Un tel village réunit tout ce qui concerne les vacances. Non seulement l'hébergement et l'animation, mais aussi la restauration ; tout était inclus dans le prix. Le centre du

¹² Traduit de l'anglais. Texte original : « of the exotic as well as sun, sand, and sea »

¹³ Rauch mentionnent les agences suivants : « Mutuelles (comme la Mutuelle générale du tourisme), Coopératives, Syndicats, Lignes (comme celle de l'enseignement qui crée le Centre laïque de tourisme culturel), Associations (comme les Foyers Léo-Lagrange), Villages Vacances Familles (VVF), Organisations des camps et centres d'activités de jeunesse (OCCA), Comités d'entreprises nationalisées comme ceux de la SNCF ou les PTT » (Rauch 1996, 257).

village contenait les activités les plus importantes et signifiait le lieu de rencontre. C'est là, d'où vient le fait qu'il s'agit d'un mode de communauté et que ce n'est qu'une destination ordinaire (Rauch 1996, 162 et suivants). Mais, depuis les années 60, les maisons dans ces villages recevaient des cuisines et les diners aux restaurants du village n'étaient plus inclus dans le prix. Les tarifs des vacances devenaient des tarifs complets aux tarifs modulaires et « chacun choisit sa formule selon son budget et calcule ses activités selon ces possibilités » (Rauch 1997, 167). Par conséquent, le centre du village n'était plus fréquenté par tout le monde et ils ont perdu leur intérêt social d'un lieu de rencontre.

C'est dans les mêmes années où se développaient les bureaux commerciaux spécialisés en vacances organisées. Ces clubs de vacances organisaient tout à « forfait tout compris » (Rauch 1996, 168). Le meilleur exemple est le Club Méditerranée avec des villages toujours proches de la mer (initialement autour de la Méditerranée) et dans un environnement chaud et ensoleillé. Malgré l'origine française, la plupart des villages sont à l'étranger (Rauch 1996, 170).

Pour la première fois dans l'histoire des vacances, les inégalités entre les classes sociales diminuent. Rauch écrit que « l'écart entre les taux de départ des catégories socio-professionnelles s'est réduit de 73 points en 1974 à 47 points en 1994 » (Rauch 1996, 254). Aussi le type de destinations est accessible pour un plus grand nombre de touristes. Depuis les années 70, dans ces clubs la vie tourne autour de l'amour, de la liberté et de l'exotisme. Toutes les classes sociales goûtent de ces premières vacances de « 4S » (sun, sea, sand et sex), où on n'a pas d'obligations et où tout est permis. Cependant, ce sont principalement les jeunes et les célibataires qui prennent un tel type de vacances, où le rencontre (surtout entre les deux sexes) prend la première place.

1.3.3 Tourisme en crise ?

Avec la première crise pétrolière de 1973, l'économie mondiale est en déclin. Cependant, le secteur touristique reste relativement fort, car une partie importante de la population s'est habituée aux vacances et ne voulait pas les abandonner, malgré la baisse des revenus. Rauch écrit : « pour la première fois depuis la guerre, ils [les Français] ont commencé à réduire leurs dépenses d'habillement, d'équipement électroménager, d'alimentation, mais ils ne s'en prennent pas à leurs budget-loisirs » (Rauch 1996, 192).

De plus, le taux de départ continue à augmenter : de 49% en 1972 à 60% en 1988. Pourtant, les inégalités sont encore là. Les classes supérieures partent en vacances plus souvent que les classes inférieures, les jeunes plus souvent que les personnes plus âgées et les Parisiens plus souvent que les personnes des communautés rurales (Rauch 1996, 193). A partir de 1982, les Français reçoivent une cinquième semaine de congés payés et comme il était interdit de les prendre en une seule fois, on prenait aussi des vacances hors la saison estivale et le nombre des courts séjours hors saison a augmenté (Rauch 1996, 194).

Jusqu'à cette période, l'hébergement était le plus importante pendant les vacances, mais de plus en plus l'animation et les activités pendant les vacances deviennent l'essentiel des vacances (Rauch 1996, 196). On ne voulait rien manquer pendant ses vacances, de sorte que les informations touristiques jouent un rôle plus important, puisqu'on veut faire usage des activités et événements pendant ses vacances d'une façon optimale, mais aussi par rapport au temps. Les produits touristiques, y inclus les voyages organisés, s'adaptent à ce changement de la demande. Les voyages changent les temps de départ et d'arrivée, mais ils ne constituent que 11% du marché (français) en 1995 (Rauch 1996, 199). La plupart des Français préféraient partir en vacances au camping ou à la plage où ils peuvent choisir les activités eux-mêmes.

L'américanisation des vacances

Une tendance qui commence dans les années 70 et dure encore est l'américanisation des vacances, car dès les années 70, la culture américaine est de plus en plus influente en Europe et aussi en France. Elle influence entre autres la manière d'occuper ses vacances, notamment chez les jeunes. Rauch décrit ce type de tourisme un « tourisme 'made in USA' » (Rauch 1996, 234).

Premièrement, une culture surf naît sur certaines plages françaises. C'est une culture où l'apparence joue un rôle majeur. Comme écrit Rauch : « les amateurs de mer et de soleil changent de look : windsurf sur l'épaule, garçons et filles se présentent sur la plage et bottines et en combinaison. Au-delà de l'équipement, on joue sur l'apparence » (Rauch 1996, 227).

Deuxièmement, les vacances de fêtes à la plage sont nées, un type de tourisme étroitement lié au tourisme organisé, surtout pour les jeunes. Ce sont les vacances où les jeunes, souvent célibataires, se rencontrent. Les activités les plus importantes sont fêter et faire l'amour en buvant de l'alcool et peut être en fumant des drogues. Rauch écrit :

Pour leurs petits boulots estivaux, des jeunes distribuent des flyers (tracts) invitant tous ceux qui somnolent sous les parasols à venir tester le DJ d'une discothèque voisine. [...] On chuchote que les clients fument du 'H', comme d'autres prennent le pastis [...] En sortant de la dernière boîte, la bande de noctambules part prendre le petit déjeuner au bar de la plage.

(Rauch 1996, 228)

Le dernier type d'américanisation des vacances se montre dans la naissance de nombreux parcs d'animations, particulièrement Disneyland Paris, mais aussi d'autres parcs de loisirs construits depuis les années 80. De plus, la mer seule n'est plus suffisante pour détendre les gens ; on va construire des piscines de luxe et des parcs aquatiques, surtout sur la Côte d'Azur (Rauch 1996, 232).

Pourtant, le temps change encore une fois la mode des vacances ; les touristes ne veulent plus tous les mêmes types de vacances. L'ère des vacances différenciées et individualisées commence.

1.3.4 Différentiation et individualisation des vacances

Cette nouvelle époque des vacances connaît deux tendances majeures à côté de l'individualisation et de la différenciation, à savoir le tourisme vert et l'aventure touristique.

La différenciation et aussi l'individualisation se montrent dans l'explosion des vacances partout dans le monde. Des voyages dans son propre pays ou à destination lointaine, des vacances au camping ou dans un appartement, à la montagne, à la mer ou à la campagne, un séjour sportif ou de détente, des longues vacances d'été, un court séjour ou des vacances d'hiver. Chacun choisit ce qu'il veut.

L'aventure

Une nouvelle tendance, appartenant à l'ère de la différenciation est l'individualisation des vacances. C'est-à-dire, tout le monde ne va pas à la mer. L'aventure entre dans le mode des vacances, une tendance qui a émergé déjà lentement depuis les années 75-80, mais qui connaît une vraie percée après environ 2000. Le but de ces vacances sans programme est de se développer, selon Rauch il s'agit d'une « conquête d'une image de soi [...] et] la géographie imaginaire enjambe les continents et les différences culturelles pour relever les désirs que ceux-ci alimentent » (Rauch 1996, 217-218). Mais ce n'est pas la distance qui fait des vacances une aventure et de rompre avec le quotidien, tout porte sur la qualité ; « la qualité de l'expérience » (Rauch 1996, 226).

Le tourisme vert

En plus, il y a l'évolution vers un tourisme qui tient plus compte de l'environnement. Les gouvernements et des amateurs de nature ont déjà constaté au cours des années précédentes que le tourisme de masse a des effets négatifs sur l'environnement. Le tourisme vert émergeait déjà dans les années 70, mais on y prête plus d'attention depuis les dernières années. Déjà dans les années après-guerre on a créé des lois pour protéger la nature,¹⁴ mais aussi pour protéger l'homme contre la pollution,¹⁵ et depuis 1996 le gouvernement a élaboré une « stratégie nationale sur le développement durable » (Kerourio 2009) qui porte aussi sur le tourisme.

1.4 Tourisme en Europe et en France : les statistiques

Selon l'encyclopédie *Larousse*, le flux touristique se trouve pour la plupart entre les « pays développés à économie de marché » ('Tourisme' s.d.). On y mentionne aussi que l'Europe de l'Ouest, dans son ensemble, recueille 54,6% des touristes du monde, ce qui en fait la principale destination touristique. Outre l'Europe, l'Amérique du Nord et le Sud-Ouest de l'Asie sont des destinations importantes.

1.4.1 En Europe

Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) l'Europe est la destination la plus importante dans le monde. En 2006, il y avait 847 millions de touristes internationaux dans le monde, dont 462 millions sont venus en Europe, ce qui est 55% du marché international. En ce qui concerne les recettes, l'Europe obtient 51%, ce qui est 300 milliards d'euros, contrairement aux 21% obtenus par les Etats-Unis, la deuxième destination (OMT 2008, 11-12). La répartition des touristes en Europe est montrée dans la Carte 2. On peut voir que l'Europe occidentale (la France, le Benelux, l'Allemagne, la Suisse et l'Autriche) recueille 32% de ces touristes, en prenant la deuxième place, après l'Europe du Sud (l'Espagne, le Balkan, la Grèce et la Turquie) qui recueille 36%.



Le groupe d'arrivées le plus important en Europe sont les Européens eux-mêmes. Ils fournissent 87% du tourisme dans le continent. Le marché européen est donc surtout un marché intra-régional. L'autre 13% des touristes viennent surtout de l'Amérique (6%) et de l'Asie (4%), mais ce dernier marché est encore en développement (OMT 2008, 15).

¹⁴ Comme des lois « sur les réserves naturelles » (1957), « sur les parcs nationaux » (1960), « sur la protection de la nature » (1976), « relative au développement et à la protection de la montagne » (1985), relative à la protection, l'aménagement et la mise en valeur du littoral » (1986) et « relative à la protection et à la mise en valeur des paysages » (1992) (Kerourio 2009).

¹⁵ Comme la « directive sur la qualité des eaux de baignade » (1976) (Kerourio 2009).

Le document *Evolution récente du flux touristique en Europe Occidentale* de 1964 montre les flux touristiques en 1962, donc pendant la période dans laquelle le tourisme est encore en plein développement. Les cartes des flux touristiques, qui se trouvent dans l'Annexe X, montrent que les Britanniques vont principalement en France, puis en Italie et en Espagne, ce qui vaut aussi pour les Suédois. Les touristes allemands vont surtout en Italie, mais la France prend la deuxième place. Le flux le plus important de la Belgique et du Luxembourg est vers la France. Aussi les Néerlandais vont principalement en France et puis en Italie, tandis que les Suisses choisissaient l'inverse. La France est aussi la destination la plus importante pour les Espagnols et Portugais et les Italiens. Egalement un grand nombre de touristes des Etats-Unis et du Canada partaient pour le continent européen. Le flux le plus important était vers la France. Les Français eux-mêmes vont principalement en Espagne et puis en Italie.

Cependant, les tendances sont inversées aujourd'hui. Pour les Britanniques en 1962, la France était la plus importante destination, mais depuis 1994 c'est l'Espagne, qui a accueilli en 2003 30% des Britanniques qui vont à l'étranger, contre 18% par la France ('Holidays Abroad' 2005). Aussi les Suédois ne vont plus premièrement en France depuis 2000, mais dans les pays scandinaves, puis en Allemagne et ensuite en Espagne ('RES' 2007). Les Allemands ont séjourné en 2006 principalement en Espagne, Autriche et Italie, avec respectivement 44,88 millions, 29,75 millions et 28,00 millions de touristes. La France a accueilli que 6,80 millions d'Allemands ('Tourismus in Zahlen' 2007). En outre, les Néerlandais ont changé la France contre l'Allemagne comme pays le plus visité. Ainsi, en 2009 l'Allemagne a accueilli 16,2% des Néerlandais et la France 15,7% ('Vakanties' 2009). Par contre, en 2000, la France était encore la première destination touristique des Néerlandais. Les Espagnols sont restés fidèles à leurs destination de vacances principale, la France, avec plus d'un milliard de nuits, suivi par l'Allemagne, avec presque un milliard de nuits ('Tourism' s.d.). De plus, les Canadiens préfèrent maintenant la Grande-Bretagne à la France, avec respectivement 1017 et 809 mille personnes-visites ('International travel' 2009).

1.4.2 En France

Pour étudier le secteur touristique en France cinq aspects doivent être analysés, à savoir les recettes touristiques, les arrivées touristiques, la durée et le moment des séjours, la relation entre les recettes, les arrivées et la durée des séjours et dernièrement le vieillissement.

La recettes touristique

La position touristique mondiale de la France comprend deux grands thèmes, à savoir la position en termes de recettes et la position en termes d'arrivées. En ce qui concerne la position concernant les recettes, la France est toujours restée en arrière par rapport aux autres pays. Pendant les années 1990-2008, elle connaissait une croissance annuelle moyenne de 5,8%,¹⁶ ce qui n'était pas suffisant pour tenir sa deuxième place mondiale. Un changement du marché peut être constaté des grands pays classiques vers des nouveaux pays émergents.

En 2008, la France prend la troisième place au monde quant aux recettes internationales avec 55.595 millions de dollars. En 1990, elle prenait encore la deuxième place avec 20.185 millions de dollars. C'est donc un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 5,79%. Depuis 2003, l'Espagne a définitivement pris la deuxième place ('Recettes' 2008). En analysant la croissance des recettes des trois pays européens touristiquement les plus importantes (l'Espagne, la France, l'Italie), on constate que leurs parts de marché diminuent. On peut donc conclure que les grands pays touristiques lentement font place aux nouveaux pays émergents (voir Tableau 1).

¹⁶ Taux de croissance annuel moyen (TCAM) se calcule ainsi : $TCAM = (valeur\ finale \div valeur\ initiale)^{1/(nombre\ de\ période\ (ici : années) - 1}$.

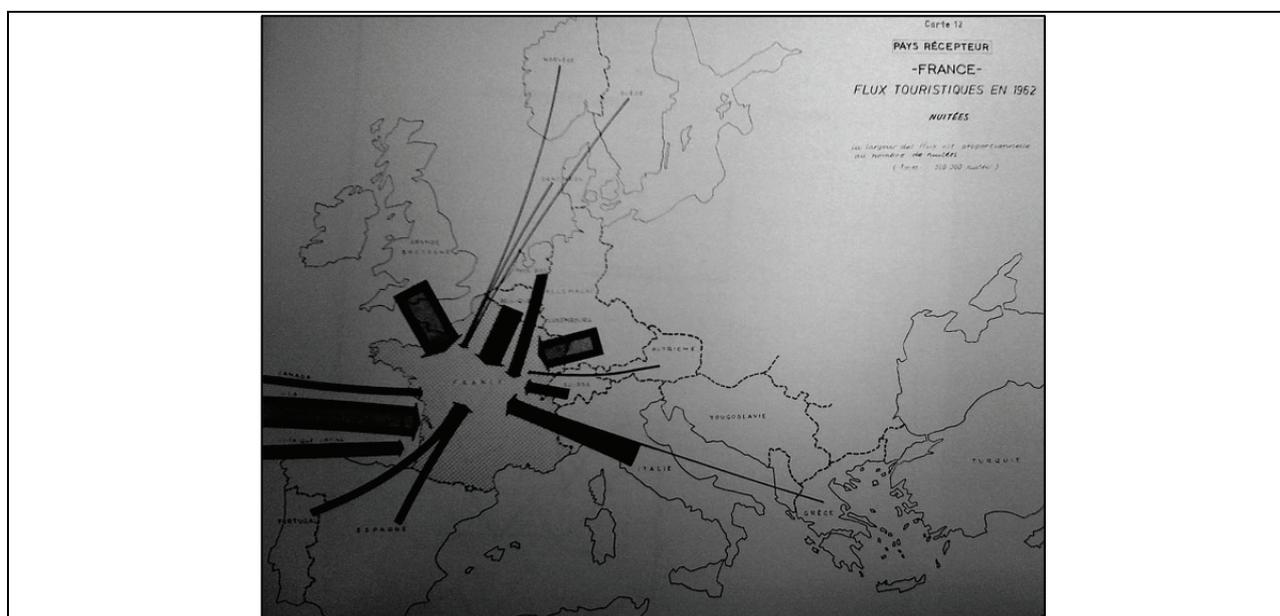
Total recettes Europe (millions de dollars)	Pays	Recettes (millions de dollars)	% des recettes total de l'Europe
<u>2003</u>	France	37.038	13,1
EU : 283.423	Espagne	41.770	14,7
	Italie	31.222	11,0
<u>2008</u>	France	55.595	11,7
EU : 473.727	Espagne	61.628	13,0
	Italie	45.727	9,7

Tableau 1 : Recettes du tourisme international ('Recettes' 2008)

Les arrivées touristiques

Malgré que la France soit donc le troisième pays du monde en termes de recettes, elle est le premier pays quant aux arrivées, c'est-à-dire tous les étrangers qui passent au moins une nuit en France. Pendant la période 1990-2006, la France a connu un taux de croissance annuel moyen de 2,6% des arrivées ('Arrivées' 2008), avec lequel elle a accueilli environ 82 millions d'arrivées en 2007 (Direction du Tourisme 2008, 15).

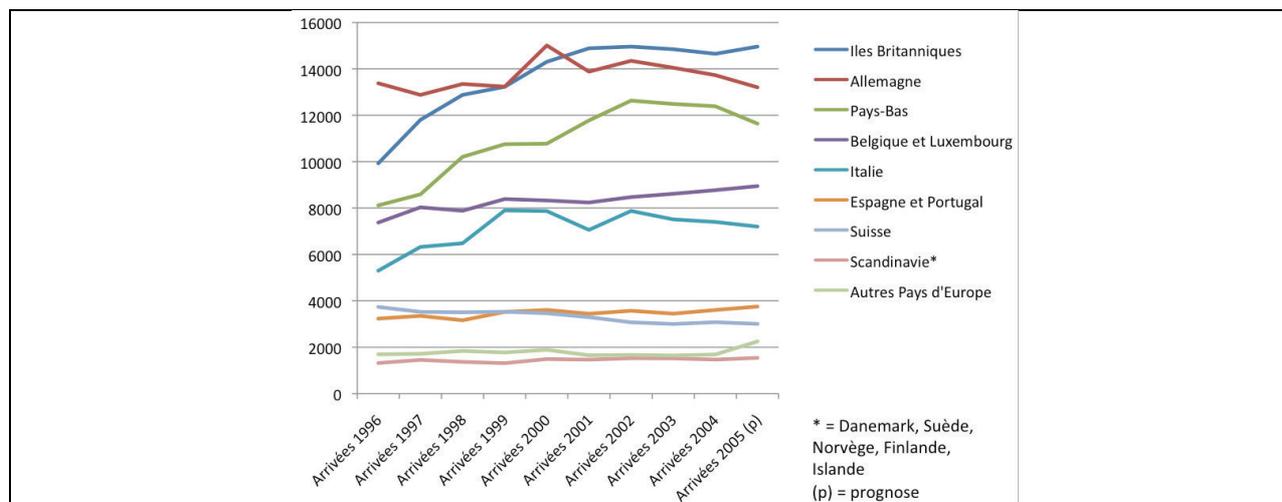
L'évolution du nombre d'arrivées s'est caractérisée par une multiplication entre les années 1976 et 2007. Le chiffre a plus que triplé de 25 millions d'arrivées en 1976 à 82 millions en 2007 (Direction du Tourisme 2008, 43). La plus forte croissance a eu lieu dans les années 1990, après le tourisme connaît une croissance stagnante par des causes économiques, sociales et politiques. Les touristes en France sont surtout d'une origine européenne, environ 87%. Depuis les années 1950, l'origine des touristes n'a pas changé beaucoup. Encore la plupart viennent de l'Amérique, de l'Angleterre et de l'Allemagne, mais le nombre des Néerlandais a relativement augmenté, aussi que le nombre des touristes asiatiques.



Carte 3 : Pays récepteur France : flux touristiques en 1962, nuitées ('Evolution récente' 1964)

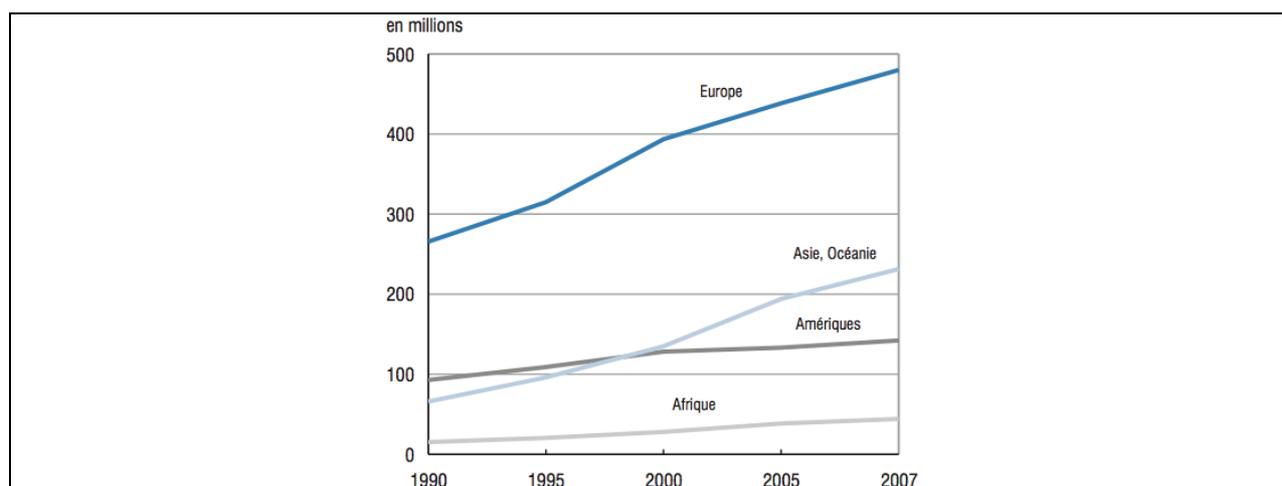
La Carte 3 montre les touristes venus en France en 1962 selon les pays émetteurs principales. Tandis qu'on n'a pas dessiné tous les touristes venus en France, on peut constater que la plupart des touristes sont d'une origine européenne. Les dix principaux clients de la France en moyenne entre 1960 et 1962 sont les Nord-Américains (5.712.300 nuitées), les Britanniques (4.868.300

nuitées), les Allemands (4.037.600 nuitées), les Belges et Luxembourgeois (3.475.600 nuitées), les Italiens (2.266.330 nuitées), les Espagnols et Portugais (2.050.660 nuitées), les Néerlandais (1.826.660 nuitées), les Suisses (1.707,330 nuitées), les Suédois (731.410 nuitées) et les Norvégiens (98.159 nuitées) (Tableau XLIV 'Evolution récente' 1964).



Graphique 3 : Arrivées des touristes étrangers en France de 1996 à 2005 (Direction du Tourisme 2007)

Aujourd'hui, l'origine des touristes venant en France a légèrement changé. Les huit clientèles européennes principales avec les chiffres d'arrivées prospectifs de 2005 sont encore les Britanniques (22,5% des touristes Européens), les Allemands (19,9%) et les Néerlandais (17,5%), puis les Belges et Luxembourgeois (13,5%), les Italiens (10,8%) et les Espagnols et Portugais (5,6%), ensuite les Suisses (4,5%) et les Scandinaves (2,3%), pour les autres pays européens restent encore 3,4%. Le Graphique 3 montre l'évolution des touristes européens entre 1990 et 2005. On voit que le nombre des touristes allemands connaît un sommet en 2000 mais est relativement stable, tandis que le nombre des britanniques et néerlandais connaissent une forte croissance, qui stagne à environ 2002. En revanche, le nombre des Italiens, Belges et Luxembourgeois augmente plus lente mais aussi plus stable. Les touristes des autres pays connaissent un nombre très stable.

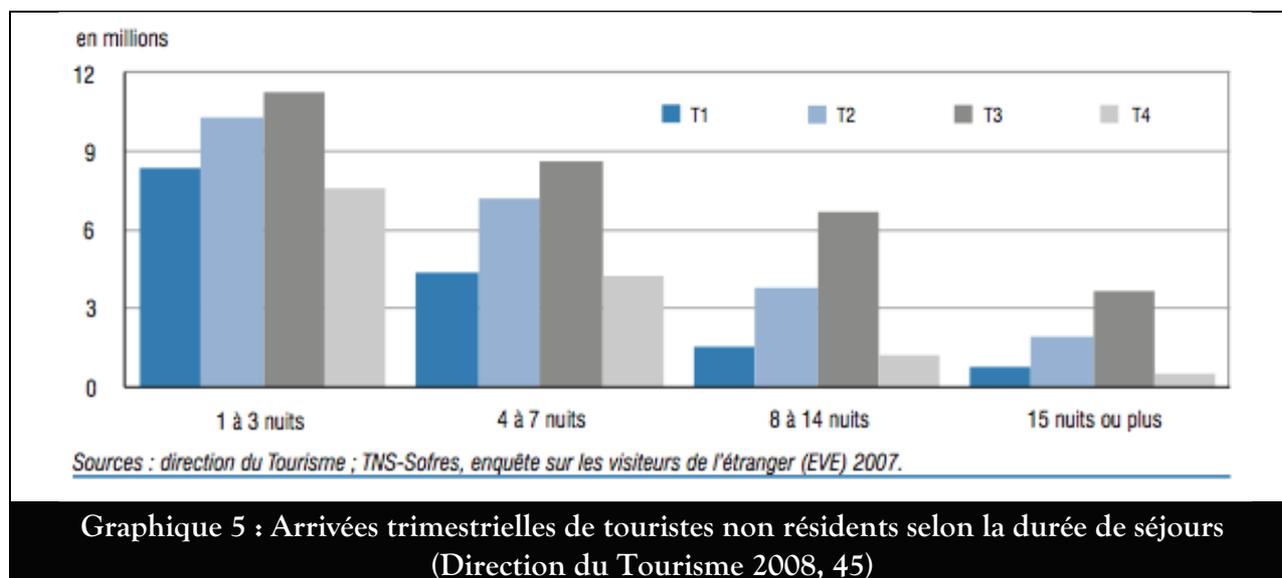


Graphique 4 : Arrivées des touristes internationaux – source : OMT, juillet 2008 (Direction du Tourisme 2008, 17)

Le Graphique 4 montre l'évolution des clientèles par continent entre 1990 et 2007. On voit que le nombre des touristes venant de l'Asie connaît une forte augmentation depuis 2000, tandis que le nombre des touristes européen et américains stagne depuis cette année.

La durée et le moment des séjours

Les caractéristiques de la durée et du moment des séjours passés en France sont une préférence marquée pour le troisième trimestre (l'été) et pour les courts séjours (1 à 3 nuits). La répartition entre les arrivées étrangères, selon la durée de leur séjours et la période dans l'année montre que la plupart des touristes, indépendamment de la durée de leur séjour, viennent en France dans le troisième trimestre ; le trimestre des grandes vacances. Pendant les dernières années les courts séjours ont été de plus en plus populaires. On voit dans le Graphique 5 que la plupart des touristes restent seulement une à trois nuits en France, ce sont surtout les arrivées de transit et les courts séjours en ville.



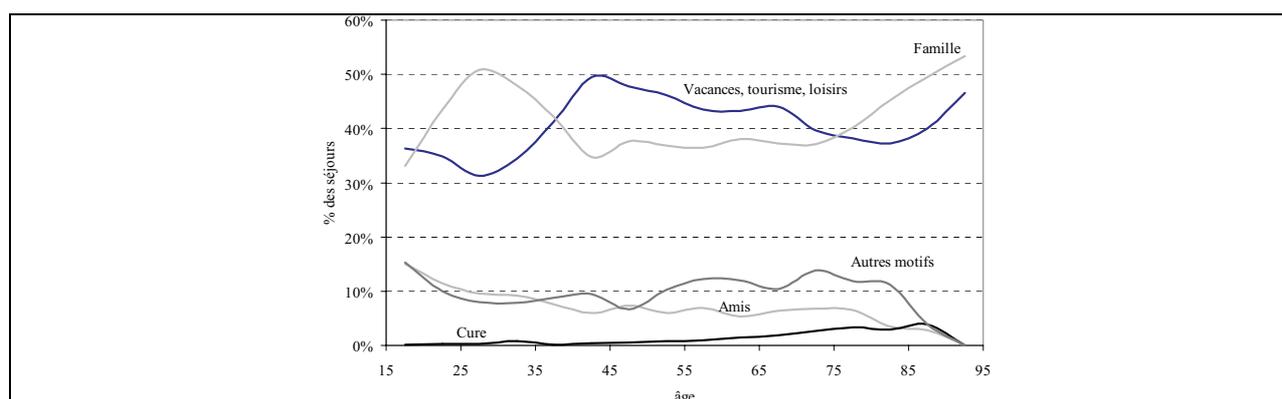
La relation entre recettes, arrivées et durée des séjours

Les recettes, les arrivées et la durée des séjours des touristes en France se rencontrent dans la situation géographique profitable de la France, mais la relation entre ces trois thèmes connaît aussi un désavantage. Par sa situation géographique, la France connaît un tourisme de transit fort, donc des voyageurs qui restent seulement une nuit. De plus, on a aussi les passants, qui ne restent aucune nuit. Ces faits signifient que les touristes séjournent relativement court.

Dans le rapport du Conseil Economique et Social, Defond (1960) écrit que la France a un avantage touristique « par son prestige et la multigraphique privilégiée qui permet d'être un véritable carrefour entre l'Est et l'Ouest, entre le Nord et le Sud [et qu'] elle a donc la possibilité d'ajouter au tourisme sédentaire, un tourisme de transit pour les étrangers se rendant dans les pays voisin [et] c'est pour toutes ses raisons qu'elle a été pendant longtemps la grande bénéficiaire du tourisme international » (Defond 1960, 3). Defond a constaté ce phénomène déjà en 1960, ce que Le Garrec a repris dans *Tourisme en France, édition 2008*, en écrivant que « ce décalage entre les deux classements est essentiel dû à la situation géographique de la France : un certain nombre de courts séjours sont souvent de simples transits, ils comportent seulement une nuit passée en France. En effet, sur les 82 millions d'arrivées de touristes étrangers, seule la moitié est suivie d'un long séjour de quatre nuits ou plus » (Direction du Tourisme 2008, 15). 14 millions de visiteurs passent une nuit en France, donc seulement 68 millions touristes « ont la France comme destination principale » (Direction du Tourisme 2008, 41). En plus de ces arrivées, la France compte en 2007 aussi 114 millions d'étrangers qui ont seulement transité la France et qui n'y ont pas passé une nuit.

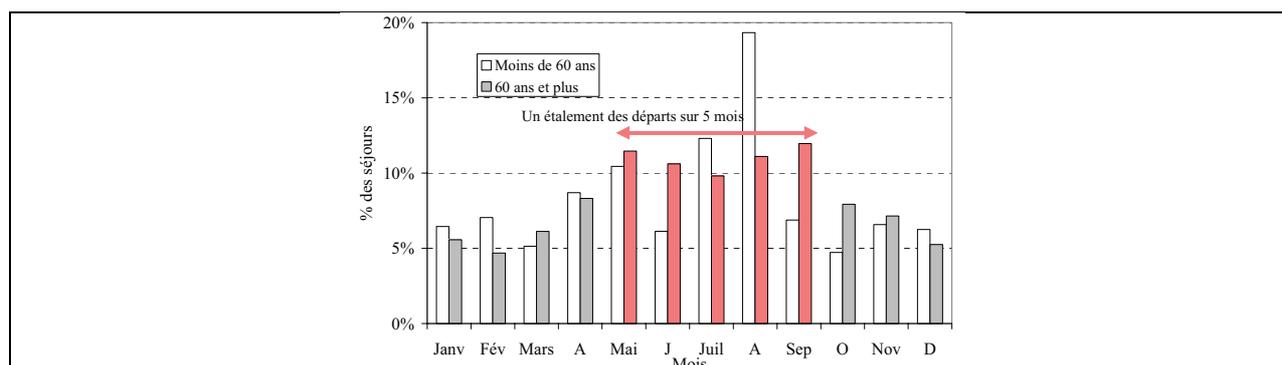
Le vieillissement

La démographie de l'Europe montre qu'il y a de plus en plus de personnes âgées, qui sont de plus en plus actives. Cette tendance au vieillissement concerne aussi le secteur du tourisme. Les personnes âgées font un potentiel au marché. Elles sont déjà une cible très importante « à cause de sa disponibilité temporelle que du fait de son intérêt traditionnellement pour les Voyages, et notamment pour les voyages organisés ou à forfait » (Pochet & Schéou 2003, 2). En France les personnes de 60 ans et plus représentent 21,3% de la population et dans l'Europe des 15, ce taux est 21,4% (Pochet & Schéou 2003,3). Différents clients ont aussi différentes raisons pour voyager. Pour les personnes âgées la famille est un aspect plus important que pour les personnes à moins de 60 ans. Le Graphique 6 montre aussi que la raison de voyager pour les vacances et le loisir est plus haut pour des personnes d'environ 45 ans, après, l'importance de cette raison baisse, mais monte encore d'un âge de 85 ans.



Graphique 6 : Répartition des séjours personnels en 1999 selon l'âge et le motif (%) (Pochet & Schéou 2003, 7)

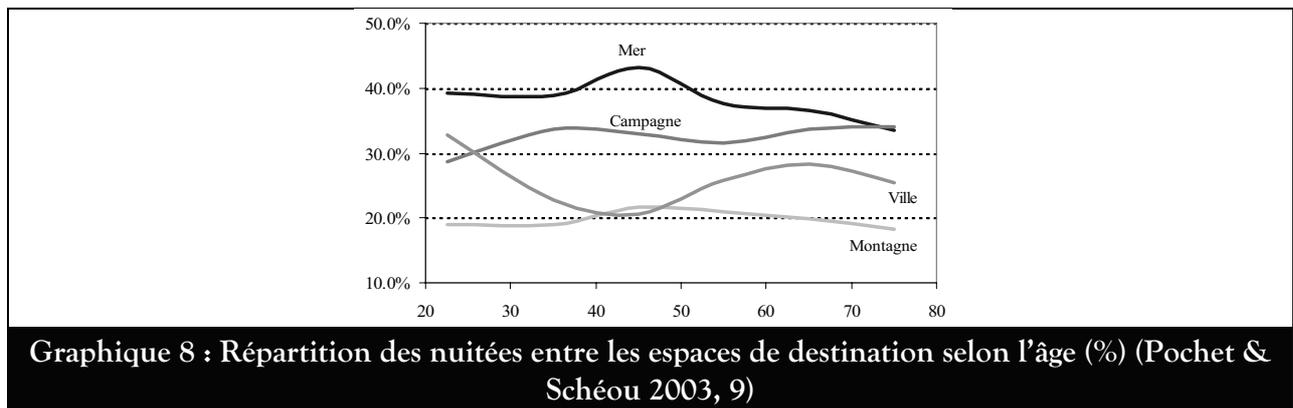
Selon Pochet et Schéou, en citant Clary (1993)¹⁷, les retraités voyagent « pour s'évader du vide » (Pochet & Schéou 2003, 8), qui est née parce qu'ils ont cessé l'activité professionnelle. Il est clair qu'ils ne sont pas dépendants des vacances d'été, de sorte qu'ils peuvent partir en vacances dans une période plus étendue, comme on peut voir dans le Graphique 7, tandis que le départ pour les personnes de moins de 60 ans montre une haute valeur au mois d'août.



Graphique 7 : Saisonnalité des séjours personnels, toutes durées confondues selon la date de départ en 1999 (Pochet & Schéou 2003, 9)

Aussi la destination des vacances change quand le touriste vieillit, ce qu'on constate dans le Graphique 8. La mer est la destination la plus recherchée par tous les touristes, mais la hausse de cette destination se trouve chez les personnes entre 40 et 50 ans, tandis que le nombre de touristes partant pour la ville monte depuis 50 ans.

¹⁷ Clary D. (1993), Le tourisme dans l'espace français, Paris, Masson.



1.5 Conclusion

En répondant à la question de recherche de ce chapitre, comment le secteur touristique s'est développé jusqu'à être ce qu'il est aujourd'hui, on peut dire que le tourisme, était encore un phénomène exclusif pour les classes aisées au XIXe siècle mais que depuis les années 1950, il était développé en un phénomène de masse.

On est parti de la définition que le tourisme est l'action de voyager pendant les vacances ou un séjour en dehors de l'environnement habituel pour des buts différents, surtout la détente, mais aussi les affaires. Souvent, le motif de voyager pour le plaisir est d'échapper au quotidien. Cependant, le voyage connaît aussi un but social, culturel et naturel, parce que souvent on acquiert, pendant les vacances des relations sociales, des connaissances sur les cultures ou la nature.

Voyager est une activité de l'homme depuis l'antiquité, mais le voyage contemporain a commencé avec le Grand Tour. Jusqu'au XIXe siècle, le tourisme était une activité seulement accessible pour les riches et fortunés, qui fréquentaient les stations thermales et littorales. Seulement depuis le XXe siècle, peu à peu, la classe moyenne et dernièrement aussi les classes ouvrières obtenaient les moyens et le temps de voyager pour le plaisir, grâce au développement du transport (le train, la voiture et finalement l'avion) et les développements politiques et sociaux (les congés payés, l'augmentation du temps libre et des salaires). Initialement seulement les enfants des ouvriers bénéficiaient des vacances en colonies, où ils sont accueillis afin de ne pas errer dans les grandes villes sales pendant les vacances scolaires, mais d'être dans un environnement sain, naturel et éducatif.

Bien que les congés payés aient été instaurés avant la Seconde Guerre mondiale, seulement depuis les années 1950 la vraie explosion, le vrai tourisme de masse commence. Beaucoup de personnes bénéficiaient d'un revenu élevé et d'un pouvoir d'achat augmenté et on partait en vacances au soleil ! Trois périodes peuvent être distinguées dans le développement du tourisme de masse, comme nous montre Kerourio (2009). La première période (de 1950 à 1975) se caractérise d'une explosion des vacances, souvent à la mer. Ensuite la crise change les vacances ; une nouvelle période commence et dure jusqu'au nouveau siècle. L'occupation devient plus importante ainsi que le rapport entre la qualité et le prix. C'est la période de l'information touristique, mais aussi de l'américanisation ; c'est aussi la création de Maison de la France pendant cette période. La dernière période commence en 2000 environ, et montre un tourisme plus différencié et individualisé, mais aussi plus durable. Pendant cette période ODIT France est né.

Depuis les années 1950 se développent aussi les vacances organisées. Les destinations internationales sont visitées par les Européens, les Français restent dans leur propre pays. Le tourisme organisé y existe sous forme de villages de vacances et de clubs de vacances. Avec ces

vacances au soleil, les différences socio-professionnelles s'émeussent. Tout le monde s'amuse sur les plages des clubs de vacances où la vie tourne autour de l'amour, du soleil et des fêtes.

Les flux touristiques depuis les années 1960 se concentrent surtout entre les pays développés. L'Europe est la destination principale du monde avec 55% des touristes en 2006. En l'Europe la plupart (87%) des touristes sont d'une origine européenne. En France, le tourisme a été en plein développement depuis les années 1970, mais pas sans recul. Aujourd'hui, la France prend la troisième place au monde en ce qui concerne les recettes internationales, mais elle est la première destination du monde en ce qui concerne les arrivées ou les nuitées. Cependant, une grande partie de ces touristes sont en transit vers une autre destination finale.

En plus, il y a une tendance vers plus de courts séjours, aussi hors saison, surtout en ce qui concerne les personnes âgées. La plupart des touristes restent seulement une à trois nuits en France, suivi par ceux qui restent quatre à sept nuits. Evidemment, la plupart des touristes viennent en France pendant l'été.

Somme toute, le tourisme est devenu peu à peu un produit général, un produit de masse entré dans la culture, contrairement à la période avant le XXe siècle, où le tourisme était réservé aux aristocrates. Les raisons du grand succès du tourisme sont multiples. Démographiquement, les jeunes ont été des innovateurs, cependant, maintenant aussi les personnes âgées font du tourisme. Economiquement, les revenus ont augmenté et les vacances devenaient abordables. Socialement et culturellement, le temps libre a augmenté et il devenait de plus en plus important de partir en vacances au moins une fois par année pour échapper au quotidien. Technologiquement, le transport est devenu plus confortable et plus rapide et l'information est devenue plus importante mais aussi plus accessible grâce à l'Internet. Ecologiquement, on voit une tendance vers un tourisme vert et plus durable et politiquement, l'Etat veut régler le secteur.

C'est dans le cadre de ces développements, que l'agence touristique nationale de la France, puis Maison de la France et ensuite aussi ODIT France sont nés, ce que nous analysons dans le chapitre suivant.

2 Développement des agences nationales touristiques

Dans le premier chapitre, on a décrit le développement du tourisme dans le monde occidental afin de brièvement esquisser la situation dans laquelle les agences nationales de tourisme se sont développées. Maintenant, il s'agit de voir comment les agences nationales du tourisme en France se sont développées et quel rôle Maison de la France et ODIT France jouent dans le secteur touristique.

Beckerson écrit que les destinations sont des marques qui sont vendues et promues au XXe siècle. « Marketing et promotion des destinations sont devenus des domaines importants de la politique des gouvernements locaux et régionaux [...], [qui reflète] l'importance croissante du secteur des services dans la plupart des économies occidentales » (Berghoff et al. 2002, 133)¹⁸.

Aujourd'hui, l'organisation nationale du tourisme français connaît quatre niveaux : national, régional, départemental et local. Au niveau national, c'est le ministère chargé du tourisme qui gère l'organisation touristique, y inclus Atout France. Sur le plan régional, on a les Comités Régionaux du Tourisme (les CRT), et les Comités Départementaux du Tourisme (les CDT) opèrent sur le plan départemental. Au niveau local, on a des Offices du Tourisme (les OT) et les Syndicats d'Initiative (les SI).

Dans ce chapitre, on présente la situation au plan national, en commençant par l'histoire des agences nationales du tourisme, puis on étudiera les anciennes organisations ODIT France et Maison de la France, qui ont maintenant fusionné en Atout France. La situation d'Atout France sera expliquée dans le chapitre suivant, en combinaison avec l'image de la France.

2.1 Historique des agences nationales du tourisme en France : 1910-2008

A la fin du XIXe siècle, la promotion des destinations était cofinancée avec des fonds publics partout en Europe. La France métropolitaine connaît aussi la promotion touristique depuis la fin du XIXe siècle, avec les Syndicats d'Initiative se répandant partout en France qui réunissent les intérêts privés et publics pour promouvoir des destinations. Cependant, les compagnies ferroviaires et la promotion nationale des autres pays européens ont joué un rôle dans la promotion touristique au niveau national (Berghoff et al. 2002, 136).

Ainsi sont nés les agences de tourisme de beaucoup de pays européens au début du XXe siècle. En Italie, l'« Ente Nazionale Italiana per il Turismo (ENIT) » a été créé en 1919 ('Nature juridique' s.d.). En Allemagne, déjà depuis 1920, les efforts pour un renforcement du tourisme sont coordonnés par le « Reichszentrale für deutsche Verkehrswerbung », une organisation publique (Hachtmann 2007, 117), qui a été succédée par le « Deutsche Zentrale für Tourismus (DTZ) » ('Über uns' s.d.). La Grande-Bretagne était en retard, avec en 1926 le mouvement « Come to Britain » et en 1928 la première organisation nationale pour les touristes en Grande-Bretagne, la « Travel Association » qui était indépendante de l'Etat (Berghoff et al. 2002, 140 et suivants), mais depuis la crise des années 30, le gouvernement britannique a décidé d'intervenir dans le tourisme en soutenant cette organisation (Kerr 2003, 91). Aujourd'hui, c'est « VisitBritain » qui est l'agence nationale pour le tourisme en Angleterre, une organisation financée par l'Etat ('About us' s.d.).

Finalement, tous les pays d'Europe occidentale ont adopté sous une forme ou une autre une agence nationale du tourisme pour promouvoir leurs richesses culturelles et touristiques et exploiter leurs produits touristiques. L'étude *Organisation Nationale du Tourisme* de la Direction du Tourisme en 1955 montre que les différents pays font leur propagande et leurs publicités de la

¹⁸ Traduit de l'anglais : « Marketing and place promotion have become important areas of local and regional government Policy [...] the increasing importance of the service sector within most Western economies ».

même façon et que les agences nationales du tourisme sont un reflet des tendances sociales de l'époque. L'agence italienne est, comme celle de la France, une organisation publique, mais les bureaux locaux sont beaucoup plus impliqués dans la politique nationale que ceux de l'agence française, une agence centralisée. A l'époque, en France les bureaux régionaux et locaux ont seulement une influence limitée au niveau national, tandis que les agences des pays comme l'Italie, la Suisse et la Grande-Bretagne réunissent « l'effort de l'Etat et celui des collectivités de l'industrie touristique » ('Etude' 1955, 3). Cette étude indique aussi qu'il y a quatre formules, qui décrivent la situation de beaucoup d'agences des pays européens occidentaux, à savoir :

1. *Un service d'Etat ou para-étatique ;*
2. *Un service d'Etat double d'un organisme para-administratif ;*
3. *Une organisation purement professionnelle avec concours des associations ;*
4. *Une organisation identique placée sous la direction et le contrôle des Pouvoirs Publics.*

(‘Etude’ 1955)

Il apparaîtra dans le paragraphe suivant, que la France a utilisé les formules 1 et 2 pour son agence nationale du tourisme avant la période de Maison de la France. Cette période a montré qu'en France un service d'Etat, la formule 1, fonctionne le mieux ('Etude' 1955, 2). Plus tard, avec la création de Maison de la France en 1987 et poursuivi en Atout France, l'organisation fonctionne de plus en plus comme une organisation professionnelle sous contrôle de l'Etat, la formule 4.

En France on a connu trois types d'agences nationales du tourisme dans la période 1910-1986, et surtout à partir de 1919, quand le tourisme est devenu une vraie économie nationale en France, ce que montre l'étude *Organisation Nationale du Tourisme*.

2.1.1 Avant la Grande Guerre

Bien que le tourisme soit devenu une économie nationale en 1919, l'Office National du Tourisme a déjà été créé en 1910 par la loi du 8 avril 1910. C'est la première agence nationale du tourisme officielle en France. L'Office National du Tourisme était un établissement public, rattaché au Ministère des Travaux Publics. Pendant cette première période, jusqu'en 1936, l'Office National du Tourisme était placé « sous contrôle théorique de l'Etat » ('Etude' 1955, 1) et il recevait la plupart de ses ressources de l'Etat. Cependant, le contrôle d'Etat n'était pas suffisant et on a décidé de le supprimer en 1935.¹⁹

2.1.2 Entre les deux Guerres mondiales

Depuis 1936, on a utilisé une formule mixte ; on a créé trois organisations étatiques en mettant en pratique le décret loi du 25 juillet 1935, à savoir : le Commissariat Général au Tourisme, au Thermalisme, au Climatisme, le Comité Consultatif du Tourisme et le Centre National d'Expansion du Tourisme, du Thermalisme et du Climatisme ('Etude' 1951, 4). Le premier était le service officiel touristique français, « chargé de toutes les tâches administratives, de la détermination de la politique générale du tourisme et du contrôle de l'organe d'exécution » ('Etude' 1955,1), c'était donc un organe de gestion, de définition de la politique et de contrôle. Le dernier était l'organe « technique para-administratif » ('Etude' 1955, 1), chargé de l'exécution de la politique définie par le premier et de l'obtention des ressources financières. Cet organe était donc l'organe exécutif.

¹⁹ L'Office Nationale du Tourisme a aussi ouvert un bureau à Londres et un Bureau d'Information touristique, appelé Maison de la France, à Paris ('Historique' 2008), ce qui devient plus tard l'ANIT et puis le siège de Maison de la France. La suppression avait également causée par le scandale de l'Hôtel d'Albe ('Etude' 1951), mais il manque une argumentation précise.

Cette formule n'a pas réussi parce qu'il y avait des ambiguïtés sur les tâches entre l'organe exécutif et l'organe administratif ('Etude' 1955, 2). De plus, cet échec a été renforcé par « l'insuffisance notoire des concours des bénéficiaires du mouvement touristique » ('Etude' 1955, 2). Finalement, la fin de la Seconde Guerre mondiale a signifié la fin de ce système.

Déjà au cours de la guerre, en 1940, le Centre National a été supprimé par l'acte dit loi du 15 octobre 1940 et dans l'acte dit loi du 24 décembre 1940, le Commissariat Général a été transformé en un service rattaché au Secrétariat d'Etat aux Communications ('Etude' 1951, 5). Cette décision a été prise parce que la coexistence de ces deux organisations qui avaient toutes les deux des tâches d'exécution, a éprouvé des difficultés dans l'exécution d'une politique unifiée et le ministre a dû les restructurer, avec la suppression du Centre National et la transformation en un service public du Commissariat (Montfajon 1953, 51).

2.1.3 Après la Seconde Guerre mondiale

Enfin, depuis 1946, le Commissariat Général du Tourisme est devenu la Direction du Tourisme, et l'organisation officielle du tourisme un service d'Etat ('Etude' 1955, 2), ce qui a rendu possible plus d'unité dans l'organisation touristique et plus de stabilité dans la gestion.²⁰

Depuis cette période, la représentation à l'étranger devient plus importante, même que Montfajon constate qu'il manque « un véritable organisme de coordination commerciale à l'étranger des agences françaises » (Montfajon 1953, 30), une tâche que Maison de la France prendra en charge depuis 1987. Les bureaux à l'étranger existent sous le nom collectif de « Services Officiels du Tourisme Français à l'Etranger (SOFTE) ». Leur mission générale était d'abord « de fournir l'information générale au public sur les différentes destinations touristiques en France » ('Projet de circulaire' 1986, 1). Pourtant, cette tâche devient moins importante et la promotion de l'image touristique de la France devient l'activité principale des SOFTE qui est un sorte d'analyse du marché touristique dans le pays concerné, parce que l'image de la France est dépendante de la culture, du niveau de vie et des pratiques commerciales de chaque pays ('Projet de circulaire' 1986, 2).²¹

2.1.4 Des années soixante à 2008

Depuis les années 60, quand le secteur touristique était en pleine croissance et la France subit de plus de concurrence, le gouvernement français organisait de plus en plus la « planification nationale de nombreux projets qui ont pour objectif principal de favoriser la croissance, réduire les déséquilibres du territoire et d'offrir une alternative à l'émergence de nouvelles destinations touristiques » ('Historique' 2008).

Ensuite, depuis les années 70, le tourisme prend de plus en plus une forme mieux intégrée dans l'environnement et la « protection du littoral et de la montagne » ('Historique' 2008) devient un thème important dans la politique touristique nationale, tandis que cette politique était plus orientée vers la croissance touristique la décennie précédente.

Dans les années 80, d'autres organisations touristiques sont nées, comme l'Agence Nationale pour l'Information Touristique (ANIT) en 1982, le GIE 'Bienvenue France' en 1984 et depuis 1987, les

²⁰ Depuis cette réforme on utilisait des ressources, comme de personnel et de moyens financiers offerts par l'Etat. Egalement, l'Etat contrôle strictement l'organisation touristique française. La Direction du Tourisme assure l'organisation et la coopération avec les autres ministres, ainsi que la coordination de l'industrie du tourisme. En outre, elle est chargée de contrôler les bureaux à l'étranger et l'accueil des touristes. Elle prend en charge également la disposition des informations à l'intérieur du secteur touristique, tels que « documentation, statistiques, éditions [et] expositions » (Montfajon 1953, 51). De plus, la Direction Générale du Tourisme s'occupe de l' « élaboration des textes législatifs et réglementaires » dans le secteur touristique (Montfajon 1953, 51).

²¹ En effet, chaque pays a une image propre de la France à laquelle le marketing devrait être adapté. Cependant, l'image touristique et sa promotion seront expliquées plus profondément dans le chapitre suivant.

actions de promotion touristiques sont regroupées dans Maison de la France, en remplaçant ANIT et Bienvenue France ('Historique' 2008).

Puis, dans les années 90, des nouvelles organisations touristiques sont créées : en 1993, l'Observatoire National du Tourisme (ONT), un outil gouvernemental pour la diffusion des données publiques sur le tourisme, et l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique (AFIT), un outil gouvernemental pour « adapter l'offre touristique française aux évolutions de la société et de la consommation pour mieux répondre à la demande » ('Historique' 2008). Ces deux derniers outils et le Service d'Etudes et d'Aménagement Touristique de la Montagne (SEATM) sont fusionnés en ODIT France depuis 2005 pour mieux coordonner les interventions publiques concernant les conseils et l'expertise touristique.

2.2 Maison de la France : 1987-2009

Après avoir vu le développement des agences nationales de tourisme en France, nous analysons dans ce paragraphe l'agence Maison de la France, qui a été créée en 1987 et qui était jusqu'à l'année dernière la marque pour la promotion du tourisme français.

Comme on a déjà vu, avant Maison de la France, plusieurs agences publiques avaient une tâche dans le domaine de tourisme, comme l'ANIT, Bienvenue France, la Direction du Tourisme (avec la sous-direction de la promotion) et les SOFTE. L'ANIT était l'agence chargée de fournir des informations au grand public (surtout en France). Bienvenue France réglait la promotion touristique de la France en collaboration avec la sous-direction de la promotion de la Direction du Tourisme. L'accueil des étrangers était arrangé par le Service National d'Accueil et la représentation à l'étranger était la tâche des SOFTE. La sous-direction de la promotion a pris en charge l'orientation générale de la politique de la promotion de la destination France. Toutes ces tâches sont rassemblées depuis 1987 en une organisation, Maison de la France.

2.2.1 Création de Maison de la France

Maison de la France a été créée le 1^{er} janvier 1987, en tant qu'organisation officielle « d'information et de promotion sur les produits touristiques de métropole et d'Outre-Mer » (Descamps 1986a, 1). Elle est conçue et élaborée sur l'idée de Jean-Jacques Descamps, qui était, à ce temps, le Secrétaire d'Etat chargé du tourisme, la raison était « de faire en sorte que notre pays [la France] puisse répondre au formidable défi du tourisme dans les années qui viennent » (Descamps 1986b, 1).

L'organisation a la forme juridique d'un groupement d'intérêt économique (GIE) à majorité d'Etat, mais aussi avec la participation des collectivités locales. Cette forme garantit que Maison de la France a, comme écrit Descamps, « un pouvoir d'action et d'organisation au moins égal aux engagements actuels de l'Etat et avec plus d'efficacité » (Descamps 1986a, 1).

En revanche, la création de Maison de la France n'est pas un développement isolé, elle est une suite du changement d'organisation commencé plus tôt, constitué par les organisations qui existaient avant Maison de la France, entre autres Bienvenue France et l'ANIT, dont la première avait l'objectif de « donner la souplesse nécessaire au bon fonctionnement des services [et de] permettre une meilleure association des différents partenaires concernés par la promotion du tourisme » (Descamps 1987b, 2). Maison de la France était donc la réponse au besoin de plus de coordination du secteur touristique en France, comme l'écrit Blanckaert (1987). Ce besoin et d'autres raisons de la création de Maison de la France sont expliqués plus bas. Maison de la France exécute donc les missions qui étaient antérieurement sous la responsabilité de l'Etat, de l'ANIT et de Bienvenue France, surtout en ce qui concerne les missions d'informer et de promouvoir les produits touristiques et donc elle remplaçait ces acteurs touristiques. Cependant, la tâche de

Maison de la France vise plus les marchés étrangers. Le marché intérieur est plus la responsabilité des CRT, CDT, OT et SI, qui peuvent adhérer à Maison de la France. Notamment, « Maison de la France n'est pas une nouvelle raison sociale de ce qui existait antérieurement, mais une nouvelle ligne d'intervenants dans la promotion touristique. Le projet est très professionnel dans sa conduite » (Descamps 1986a, 2).

Les raisons pour sa création

On a déjà mentionné brièvement que la raison pour créer Maison de la France est de pouvoir mieux répondre aux demandes du marché et de créer plus d'efficacité. En fait, on peut constater deux lignes principales dans les nombreux arguments que mentionne Descamps dans les documents *Présentation de la Maison de la France* et *Communication relative à la création de la Maison de la France*.²² Ces arguments sont l'évolution du marché touristique et la situation de l'organisation du secteur touristique français.

L'évolution du marché touristique

Comme on a vu dans le premier chapitre, le secteur touristique a beaucoup changé depuis les années 50. Aussi le gouvernement français l'a remarqué ; la forte croissance dans ce secteur « a entraîné une multitude d'initiatives dans le domaine de la promotion de la France touristique » (Descamps 1986b), mais toutes ces initiatives opéraient séparément. Afin de changer cette situation et d'être compétitif sur le marché international, le gouvernement a décidé de grouper et unir ces forces.

Cependant, Blanckaert, président du directoire de Maison de la France à l'époque, indique que l'agence est créée en tant que réaction au tourisme stagnant vers la France et qu'on voulait essayer de « se mobiliser et s'armer pour partir à la 'Reconquête' de l'étranger » (Blanckaert 1987). Afin de le réussir, il est aussi important de réunir les forces de l'Etat, nationaux et locaux, et privées pour avoir plus de pouvoir sur le marché international.

En outre le gouvernement a noté qu'il y a les changements sociaux et économiques dans l'offre français et dans la demande étrangère. Par exemple, les touristes ont besoin de plus d'information et il y a une « multiplication et diversification des séjours et produits touristiques [et] à l'étranger [il y a une exigence] très forte de produits bien composés, compétitifs, sûrs et séduisants » (Descamps 1986b, 2).

Tous ces facteurs de marché, en combinaison avec des mouvements politiques (la décentralisation a limité l'influence de l'Etat), la création de Maison de la France était la solution la plus évidente pour le gouvernement, car une seule agence peut souvent réagir plus vite et de façon univoque qu'une combinaison de plusieurs agences séparées.

La situation de l'organisation du secteur touristique français

L'autre ligne principale est la situation de l'organisation des agences nationales du tourisme. De tous les problèmes et manques de cette situation qu'a constaté Descamps, on peut distinguer les trois problèmes suivants.

1. Le véritable problème réside dans l'ensemble des agences nationales chargé de la promotion touristique, ou à vrai dire, dans la « séparation artificielle » (Descamps 1987b, 3) entre ces agences. Cette séparation a causé une incohérence et un gaspillage des moyens et des efforts, surtout parce que les fonctions de ces acteurs sont étroitement liées l'un à l'autre et peuvent facilement être coordonnées dans une seule agence, a écrit Descamps (1987b, 3). De plus, « le succès final des opérations de promotion dépend souvent de

²² Il est donc important de tenir compte qu'il s'agit d'un discours du créateur de Maison de la France ; c'est-à-dire, ces raisons sont les raisons rendues publiques, il peut être le cas que les vraies raisons sont différemment.

petites décisions prises au dernier moment » (Descamps 1987b, 3), ce qui est seulement possible dans une organisation cohérente, souple et directe.

2. Descamps distinct l'insuffisance de « l'atrophie du centre par rapport à la périphérie²³ » (Descamps 1987b, 3). Ce défaut signifie que le réseau à l'étranger est peu développé par l'insuffisance de services de Paris aux bureaux à l'étranger. La triple conséquence est qu'il y a un manque de moyens, d'expertise du personnel et une incapacité de livraison de l'information au grand public. Afin de réduire le problème, les bureaux à l'étranger opèrent plus individuellement, ce qui signifie un manque d'unité.
3. En outre, il y a un manque de commercialisation. Afin de résoudre ce problème, Descamps voulait créer une entreprise avec un meilleur « esprit d'entreprise (Descamps 1987a, 1) et une « logique d'entreprise qui va régir le fonctionnement de Maison de la France, précisément pour que les professionnels s'approprient l'institution » (Descamps 1987a, 2). Afin de créer plus d'efficacité économique et plus de flexibilité, on ne pouvait pas « prolonger l'action administrative traditionnelle en concevant une fois encore une association contrôlée par l'Etat ou une nouvelle forme d'établissement public » (Descamp 1986a, 2), mais on a besoin d'une entreprise dirigée par des hommes d'affaires qui ont des connaissances du marché. De ce fait, la nouvelle structure ne pouvait pas être une « nouvelle structure paraétatique » (Descamps 1987a, 1), où l'Etat fait toutes les décisions et tout le contrôle, mais elle devrait être une agence où l'Etat et les professionnels sont des codécideurs.

Pour tous ces arguments, la création de Maison de la France a été vue comme la seule solution par Descamps, parce qu'elle entraînera plus de cohérence, une meilleure coordination et une entreprise plus commerciale et professionnelle, qui peut mieux réagir rapidement et directement aux changements du marché.

Il est à remarquer que c'est donc Descamps, un ministre soit un représentant de l'Etat, qui dit qu'on ne pouvait pas créer une nouvelle agence paraétatique ; or, Maison de la France est bien une agence paraétatique ; elle est non seulement dépendante de l'Etat financièrement, mais encore elle est contrôlée par l'Etat, car l'Etat possède la majorité des voix dans l'Assemblée Générale ; en outre l'agence doit obligatoirement suivre et exécuter la stratégie nationale concernant le tourisme.

2.2.2 Missions de Maison de la France

Les missions de Maison de la France selon Descamps (1986b), comprennent entre autres les études de marchés, la distribution de l'information touristique et bien sûr les actions promotionnelles, mais aussi la gestion du réseau à l'étranger et le développement interne. Cependant, la mission la plus importante et la mission à l'étranger.

Les missions sont décrites dans la *Convention* entre Maison de la France et l'Etat. La mission générale selon la Convention de 1989 est « d'élaborer, de financer et de mettre en œuvre l'information et la promotion de l'image touristique de la France à l'étranger [...] d'assurer la promotion des produits, de l'ingénierie et des équipements touristiques français sur les marchés étrangers » ('Convention' 1989, article 2). Dans la Convention de 1991, la mission a quelque peu changé en « l'élaboration, le financement, la mise en œuvre et le suivi des actions d'information et de promotion relatives à l'image, aux produits et à l'ingénierie touristique de métropole et d'Outre-Mer sur les marchés étrangers, ainsi que la mise en œuvre d'opérations d'information touristique à destination du public français » ('Convention' 1991, article 3). Cette dernière est aussi importante que l'information à l'étranger. En outre, les actions de promotion pour les adhérents sont

²³ C'est-à-dire Paris est le centre et les SOFTE sont la périphérie.

effectuées, ce qui est depuis 1991 la priorité. De plus, Maison de la France se développe afin d'être « partout où cela apparaîtra nécessaire » (Beaudeau 2002, 8), ce qui se manifeste dans le réseau à l'étranger. Les missions sont :

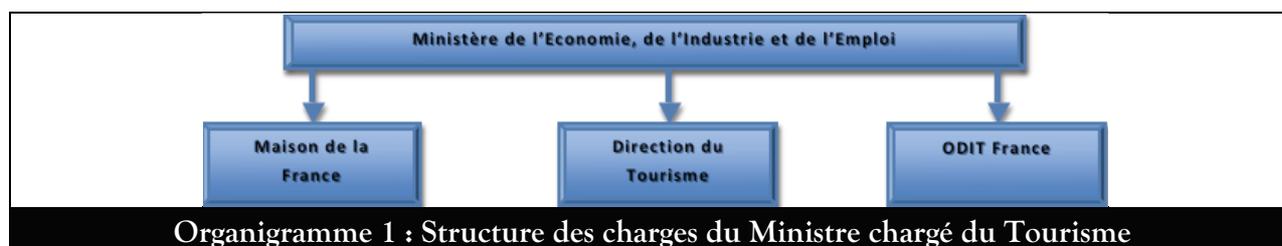
1. **La mission d'études de marché** comprend les études de marché dont l'agence a le rôle d'« observatoire permanent des marchés étrangers permettant de faire le point de la demande actuelle et potentielle, conseil méthodologique, réalisation d'études de marché dans le cadre de projets définis ou à la demande de partenaires » (Descamps 1986b, 10).
2. **La mission de distribution de l'information touristique** comprend l'action de fournir l'information touristique, entre autres la distribution de documents touristiques français aux SOFTE et au grand public. Il s'agit surtout de distribuer des informations touristiques de la Direction du Tourisme ou du siège de l'agence, mais aussi des adhérents. En outre, l'agence arrange aussi le contrôle de ses bases de données.
3. **La mission de promotion** contient toute la promotion, anciennement faite par Bienvenue France et la sous-direction de la promotion. Le rôle de Maison de la France vise principalement l'étranger, les actions en France sont surtout faites par les CRT, CDT, OT et SI. Cette mission comprends des activités comme la présence aux salons, à l'étranger et en France, mais aussi aux « manifestations professionnelles » (Descamps 1986b, 10), ou de prendre en charge la réception des tour-opérateurs, professionnels et journalistes.
4. **La mission de gestion des SOFTE** est « l'animation du réseau des représentations à l'étranger » (Descamps 1986b, 11), c'est-à-dire les SOFTE. Cette fonction signifie la gestion de la direction des bureaux à l'étranger. Le maintien de ce réseau est une tâche essentielle, parce qu'ils jouent un rôle crucial dans la promotion de la France comme pays touristique.
5. **La mission de développement interne** est « l'innovation et le développement » (Descamps 1986b, 11), autrement dit, la réalisation des bénéfices et la continuation à long terme. Afin de le pouvoir faire, il est important d'innover et de développer la stratégie et les modes de travail.
6. **La mission internationale (la plus importante)** est de « vendre la destination France, en informant les professionnels sur la demande étrangère, en aidant ses partenaires à mieux mettre en marché les produits et l'espace touristique de Métropole et d'Outre-Mer, en travaillant à leur côté pour créer des produits, des prestations originales, appliquer au tourisme des technologies nouvelles » (Blanckaert 1987). C'est donc son rôle de la représentation à l'étranger en disposant des informations sur le tourisme français, en promouvant la destination France et en mettant les produits en marché.

Il est donc clair que Maison de la France joue un rôle d'intermédiaire interculturel entre l'offre française (les professionnels) et la demande du grand public étranger (les touristes) dont « l'interculturalité se trouve dans l'activité de Maison de la France de traduire l'offre française à la demande néerlandaise [donc étrangère] » (Jantzen 2009, 13). Pour les opérateurs français d'offre touristique, les activités de l'agence portent sur le transfert de l'image du produit ou producteur de l'offre aux consommateurs étrangers et l'agence joue un rôle dans la fourniture des informations sur les désirs des touristes étrangers à ses partenaires (français). Du côté des consommateurs étrangers, les activités de Maison de la France entourent la mise à disposition « des renseignements et des destinations de vacances adéquates » (Jantzen 2009, 13). Ces informations sont non seulement adéquates, mais aussi adaptées aux cultures des clients étrangers. La mission de Maison de la France est donc de déterminer quelles informations sont et quelles ne sont pas importantes à transmettre au grand public étranger « afin d'éviter des malentendus [...]. La sélection des informations a donc un objectif interculturel : la prévention des conflits interculturels qui se produisent par un manque de connaissances [chez les touristes étrangers] » (Jantzen 2009, 14).

Remarquons que Maison de la France dit qu'elle sert le grand public avec des informations touristiques, ce qui est la mission principale. Cependant, pour pouvoir gagner de l'argent afin de ne pas avoir à financer toutes ces activités avec l'argent de l'Etat, qui est insuffisant, l'agence entreprend des activités pour le compte d'un ou de plusieurs adhérents, moyennant une compensation de ses services. Quand Maison de la France place ses priorités aux activités pour les adhérents, au lieu de les placer aux activités d'intérêt général (informer le grand public), les informations données au grand public sont composées de manière partielle. La conséquence d'une telle situation est que certaines informations sont subordonnées et certaines présupposées, ce qui est indésirable pour le consommateur, parce qu'il conduit à une sélection d'information basée sur le montant payé par le sujet et non basée sur le besoin du consommateur. Pour lui, ces informations sont moins fiables. Mais vu de la part de Maison de la France, ceci est une évolution logique, parce qu'elle est une agence « commerciale » et elle veut gagner d'argent, cependant sa mission d'intérêt général est à risque.

2.2.3 Structure d'entreprise

Maison de la France est une entreprise d'Etat dépendant du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi avec en tête le Secrétaire d'Etat chargé du Tourisme. Ce ministre est chargé de la gestion des trois organisations d'Etat, ODIT France, la Direction du Tourisme et Maison de la France, comme on peut voir dans l'Organigramme 1.



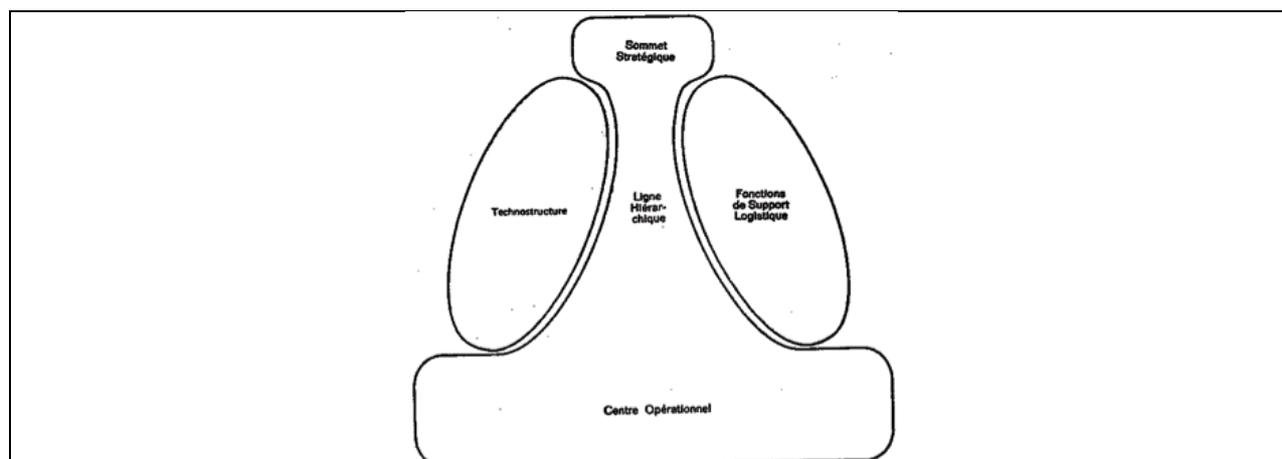
La structure de l'agence dans l'année de sa création et celle dans ses dernières années d'existence n'est pas la même, comme on peut voir dans les organigrammes montrées dans les annexes (l'organigramme de 1987 dans l'Annexe I et l'organigramme de 2003 dans l'Annexe II).

Le premier organigramme (Annexe I) nous montre un directeur général et le président du directoire en tête de l'agence. La personne chargée de Missions (des Collectivités territoriales et des Adhérents), le Secrétaire Général et l'Adjoint au Directeur Général travaillent à côté de la Directoire. Comme services principaux de l'agence, trois départements se trouvent sous la Directoire et à côté de la ligne directe se trouvent deux services et une mission.²⁴ De plus, les SOFTE font déjà partie de l'agence, mais ils ne sont pas désignés dans l'organigramme. Probablement ils se trouvent sous le Service Accueil.

L'organigramme en 2003 (Annexe II) nous montre que l'agence a connu une réorganisation des directions d'une façon plus logique, par domaine de travail. Dans le premier organigramme, seulement les activités marketing communication sont présentes ; celles-ci sont mises ensemble dans une direction dans la nouvelle structure : la Direction du Marketing et Partenaires. De plus, la mission informatique est devenue une direction : la Direction Nouvelles Technologies. Aussi une Direction Financière est ajoutée et un Service Stratégie et Prospective, comme « technostructure » et « fonctions de supports logistiques » qui manquaient dans l'ancien organigramme. Un autre changement important est que les Services du Tourisme Français à l'Etranger (SFTE, anciennement SOFTE) sont ajoutés à la structure. Avec cette réorganisation,

²⁴ Les trois directions étaient la Direction de la Promotion, la Direction du Marketing et la Direction de l'Edition et de l'Information, et les Services auxiliaires étaient le Service Communication, le Service Accueil et la Mission Informatique.

l'agence est plus prête d'être une organisation divisonnalisée, où les SFTE commencent à être la plus importante partie opérationnelle. Ils se trouvent encore à côté de la ligne formelle, mais en réalité ils sont la partie essentielle de l'agence.²⁵



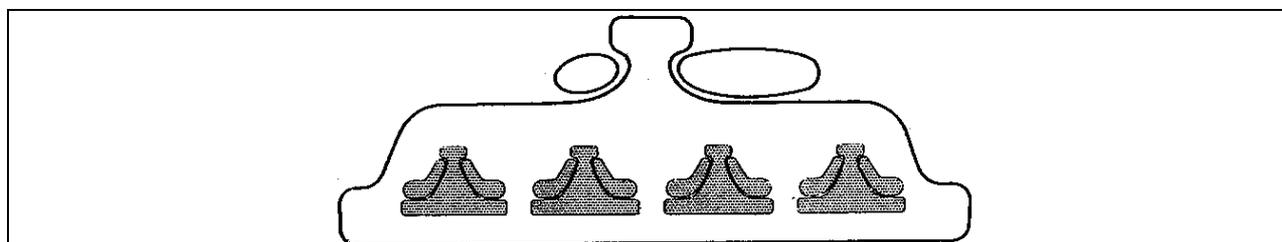
Modèle 1 : Les éléments de l'organisation (Mintzberg 2003)

Henry Mintzberg, un spécialiste des organisations et de la gestion, est connu pour sa théorie de la structure d'entreprise, montrée dans le Modèle 1. Cette théorie peut être également appliquée à Maison de la France. Le « sommet stratégique » se compose du directoire et du ministre chargé du Tourisme. La « ligne hiérarchique » consiste en les directeurs des départements du siège et ceux des bureaux à l'étranger. Le « centre opérationnel » se compose surtout des employés de Maison de la France qui s'occupent du marketing, de la promotion, de la presse, des adhérents et de l'information, surtout ceux aux bureaux à l'étranger, parce qu'ils exécutent ce qui est déterminé par le siège. Notamment, ce sont les SFTE qui sont l'essentiel de l'agence, ils exécutent les activités qui contribuent aux missions principales de l'agence : la promotion de la France à l'étranger. La « technostructure » chez Maison de la France se compose des départements au siège, y inclus la Direction des Nouvelles Technologies et la Direction du Marketing et Partenaires. Ainsi ces départements établissent en grande ligne les directives qui déterminent comment les employés aux bureaux à l'étranger doivent exécuter leurs tâches. Dernièrement, les « fonctions de supports logistiques » sont le Secrétariat Général, la Direction Financière et partiellement la Direction des Nouvelles Technologies (les actions d'appui).²⁶

²⁵ A la ligne auxiliaire, le Service Stratégie et Prospective est ajouté. Les Directions de l'agence sont la Direction des Nouvelles Technologies (en 1987 c'était seulement un service auxiliaire : la mission informatique) chargé de l'informatique, du site Internet et des outils de communication (en 1987 : le service communication), la Direction du Marketing et Partenaires (rassemblant toutes les activités des directions en 1987) et la Direction Financière. La Direction du Marketing et Partenaires a quatre sous-directions, à savoir : la Sous-Direction Marketing Zones (divisée en cinq zones géographiques, et qui est chargé de la coordination des activités marketing des SFTE), la Sous-Direction Produits (chargé des clubs produits), la Sous-Direction Communication/Information (chargé de la communication et de l'information) et la Sous-Direction Partenaires (chargé de la gestion des adhérents ; en 1987 : la mission des collectivités territoriales et des adhérents). Chaque SFTE connaît quatre départements : le service d'accueil et d'information du grand public (souvent transformés en call et mail centers), le service marketing et études, le service communication, promotion, relations publiques, éditions et relations presse et le service nouvelles technologies (Beaudeau 2002, 16-19).

²⁶ Sa théorie est bien résumée dans son article « Structures in 5's : A synthesis of the research on organization design » paru dans le journal *Management Science*. Selon lui, il existe cinq éléments de base dans une organisation, à savoir le « sommet stratégique », composé du cadre supérieur (les directeurs, y inclus le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale), la « ligne hiérarchique », composé des cadres importants dans l'organisation, le « centre opérationnel » composé de tous les employés de l'entreprise qui effectuent les activités de base, la « technostructure », composé des analystes au-dehors de la ligne formelle (surtout les consultants dans l'entreprise avec la fonction de gérer le travail, par exemple par donner des conseils, déterminer la stratégie et standardiser les activités) et des « fonctions de support logistique », ce qui sont les employés qui n'effectue directement la mission principale de l'entreprise (ces employés font le travail qui soutient les autres, par exemple les ressources humaines, les finances, les services techniques) (Mintzberg 1980, 323-324).

De plus, il est clair que les SFTE sont des petites organisations elles-mêmes, chacun avec une propre sommet stratégique (un directeur et une personne adjoint au directeur), une ligne hiérarchique, comme les cadres des services (par exemple aux Pays-Bas, le bureaux connaît les services marketing, sales, presse et information (Jantzen 2009, 9)), un centre opérationnel qui se compose des employés travaillant dans ces services et des fonctions de supports logistiques, comme le département d'administration. Cependant, il n'y a pas vraiment une technostructure.



Modèle 2 : Structure divisionnalisée (Mintzberg 1980, 335)

Il apparaît donc que la structure de Maison de la France est une « structure divisionnalisée ». Le siège forme le sommet stratégique, la technostructure et les fonctions de support logistique. Les divisions sont les bureaux à l'étranger. Pour Mintzberg dans une structure divisionnalisée chaque division a sa propre structure et est souvent basée sur des marchés et chaque division a une certaine autonomie (sans dépasser le cadre défini par le siège). Cette description correspond à la situation de Maison de la France, où chaque SFTE peut déterminer sa propre stratégie, tant qu'elle correspond à la stratégie générale de l'agence et chaque SFTE opère sur un marché différent (défini géographiquement). De plus, Maison de la France connaît une « standardisation des produits²⁷ » (Mintzberg 1980, 324), une autre caractéristique de la structure divisionnalisée. Ces standardisations sont surtout les produits promotionnels (le site Internet, les campagnes de promotion).

Selon Mintzberg (1980, 324-327), les « mécanismes de coordination », les « paramètres de conception » et les « facteurs de contingence » déterminent la structure d'une organisation et les typologies de la structure d'entreprise.²⁸ Ces facteurs de contingence (Mintzberg 1980, 327) appliqués à Maison de la France sont un peu imprécis, par exemple son âge et sa taille moyen. Le « contrôle externe » (le siège, le ministre chargé du Tourisme) a le pouvoir, mais les SFTE ont aussi une certaine autonomie. L'environnement (le secteur touristique) est complexe, d'une part dynamique et d'autre part stable ; dynamique parce qu'il change beaucoup et rapidement, mais stable parce qu'il y aura toujours du tourisme.²⁹

En analysant les mécanismes de coordination (Mintzberg 1980, 324-325), Maison de la France tend à une standardisation de produits gérée par la technostructure et à une « standardisation de compétences », à savoir la maîtrise des connaissances touristiques et de la langue française. De plus, il existe un « ajustement mutuel », notamment les employés peuvent toujours décider de leurs activités, mais les décisions importantes sont prises par la direction.³⁰

En ce qui concerne les paramètres de conception (Mintzberg 1980, 325-327), on peut dire que la « spécialisation de jobs » est plutôt horizontale, car chaque personne a sa tâche spécifique, mais il y a des tâches qui se chevauchent. Le « groupement d'unité » est basée sur la fonction (marketing, information, promotion, presse) et dans une moindre mesure sur le marché (consommateurs, professionnels, presse) et la « taille d'unité » est souvent très petite. En regardant les « systèmes de

²⁷ Terminologie traduit de l'anglais : « standardization of outputs »

²⁸ Terminologie traduit de l'anglais, respectivement : « coordinating mechanisms », « design parameters » et « contingency factors »

²⁹ Terminologie traduit de l'anglais, respectivement : « technical system » et « external control ».

³⁰ Terminologie traduit de l'anglais, respectivement : « standardization of skills » et « mutual adjustment »

planning et contrôle », ou bien le degré de standardisation de produits, Maison de la France utilise plutôt un « contrôle de performance », un système où la valeur est déterminée rétrospectivement. L'« outil de liaison » chez Maison de la France est fort à l'intérieur des SFTE, mais faible entre les SFTE. Finalement, comme mode de décentralisation, l'agence connaît surtout une « centralisation verticale limitée » où le pouvoir formel est dirigé vers les divisions, mais aussi connaît-elle une « décentralisation sélective », où le pouvoir est diffusé largement ; chaque personne peut prendre des décisions sur son propre projet.³¹

Tous ces éléments nous amènent à conclure que Maison de la France a une structure divisionnalisée. La structure de ces divisions, selon les typologies de Mintzberg, est un mélange entre une « bureaucratie professionnelle » et une « adhocratie ».³²

La structure de partenariat

Outre sa structure d'entreprise, Maison de la France connaît une structure de partenariat. Cela signifie que l'agence réunit tous les acteurs qui « font le tourisme en France » (Blanckaert 1987). Selon Blanckaert, ses acteurs sont l'Etat, les régions, les départements, les villes et l'ensemble des collectivités territoriales, mais aussi les professionnels, les entreprises, les producteurs et les fédérations de tourisme. Par cette structure, il est plus facile de collaborer étroitement à plusieurs niveaux avec tous les acteurs du tourisme et il permet à Maison de la France de mieux adapter ses activités aux changements de marché par une meilleure connaissance. Aussi les adhérents ont avantage à adhérer, parce qu'ils obtiennent le soutien de Maison de la France pour leur promotion.

Il y a quatre niveaux de bénéfices des activités de Maison de la France, liés aux types d'adhérents. Le premier niveau comprend les bénéfices pour tout le secteur ; ce sont donc les adhérents et les non adhérents qui bénéficient « des activités d'intérêt général de présence, d'accueil et d'information de Maison de la France sur les marchés étrangers » (Beaudeau 2002, 100). C'est un bénéfice permanent et gratuit. Le deuxième niveau est que tous les membres de l'agence reçoivent des informations « sur les marchés, la concurrence et les professionnels étrangers » (Beaudeau 2002, 100). Le troisième niveau de bénéfices comprend les bénéfices qui sont obtenus par une participation aux promotions, par exemple « la diffusion de documents spécifiques ; [ou de] demander l'organisation de visites à l'étranger » (Beaudeau 2002, 100), seulement les adhérents qui contribuent annuellement en bénéficient. Ces mêmes adhérents peuvent aussi demander « des prestations de services individuelles » (Beaudeau 2002, 101) contre un prix de marché, c'est le dernier niveau.

2.2.4 Gestion d'entreprise

Dans le paragraphe précédent, on a pu voir comment la structure de Maison de la France est construite. Dans ce qui suit, les différentes parties de la gouvernance de l'entreprise et la gestion sur le plan marketing de Maison de la France sont traités. La gestion d'entreprise consiste en trois

³¹ Terminologie traduit de l'anglais, respectivement : « job specialization », « unit grouping », « unit size », « planning and control systems », « performance control », « liaison devices », « limited vertical centralization » et « selective decentralization ».

³² Mintzberg (1980, 333-335) écrit qu'une bureaucratie professionnelle qu'il s'agit d'une organisation où les compétences des employés du centre opérationnel, qui sont formées étendues, sont standardisées et leurs activités sont très spécialisées et peu formalisées. Les unités, qui sont grandes, sont basées sur des fonctions et des marchés et elle connaît une décentralisation verticale et horizontale, de sorte qu'elle puisse opérer dans des environnements complexes mais stables. Les systèmes techniques sont simples et ne réglementent pas beaucoup. Tandis qu'une adhocratie est fondée, selon Mintzberg (1980, 336-338), sur un ajustement mutuel où les employés ont des postes spécialisés, mais peu formalisés, pour lesquels ils ont besoin d'une bonne formation. Les unités sont petites et combinent des fonctions et des marchés. Cette typologie connaît une structure décentralisée verticalement et horizontalement afin de pouvoir opérer dans un environnement complexe et dynamique. Leurs systèmes techniques sont souvent très sophistiqués.

organes de décision. Leur fonctionnement est décrit dans le *Contrat Constitutif du Groupement d'Intérêt Economique Maison de la France* dans le rapport de Beaudéau (2002, 85-97).

L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale se compose des membres de l'agence et de l'Etat. Le président est toujours le Secrétaire d'Etat ou le Ministre chargé du Tourisme. L'Etat détient la majorité de l'ensemble. On distingue quatre collèges entre les membres :

1. Le premier collège, composé de représentants « des organismes publics » ;
2. Le deuxième collège, composé de représentants des organisations ou des personnes privées « ayant une activité commerciale liée à l'hébergement, la restauration ou l'organisation du réceptif touristique [l'accueil des touristes] » ;
3. Le troisième collège, composé de représentants des organisations ou des personnes privées « ayant une activité commerciale liée à la fourniture de services liée au tourisme » ;
4. Le quatrième collège, composé de représentants des « organismes qui bénéficient de services limités par rapport aux prestations fournis par Maison de la France et [qui] n'ont pas [...] de représentants au conseil d'administration ».

(Beaudéau 2002, 8)

Le pouvoir de l'Assemblée Générale est fixé dans le *Contrat Constitutif* (Beaudéau 2002, 87-89), qui fixe ses tâches et décisions. Entre autres, l'Assemblée Générale peut et doit approuver le règlement intérieur de l'agence, les comptes annuels, les rapports d'activité et la politique générale. De plus, elle nomme les « Contrôleurs de Gestion » et le « Contrôleur des Comptes » (Beaudéau 2002, 87). Elle a le pouvoir de modifier ce contrat et de décider sur la « prorogation », la « dissolution » ou la « transformation » de Maison de la France (Beaudéau 2002, 87-88).

L'Assemblée Générale se réunit au moins une fois par an. Pendant ces réunions, chaque membre a une voix, mais l'Etat dispose toujours « d'autant de voix qu'il y existe de voix des autres membres plus une » (Beaudéau 2002, 87). La fonction de l'Assemblée Générale est donc d'être informée et de refuser, adopter et (faire) modifier des décisions par un vote. Elle a le pouvoir de décision sur le fonctionnement et la politique générale de l'agence. L'Etat a toujours la majorité.

Le Conseil d'Administration

Le pouvoir du Conseil d'Administration est aussi fixé dans le *Contrat Constitutif* (Beaudéau 2002, 89-92). Le président du Conseil d'Administration est élu par le Secrétaire d'Etat. Le Conseil se compose de « 26 membres nommés pour trois ans, dont 7 représentants de l'Etat » (Beaudéau 2002, 8). Il y a trois types de membres, à savoir les membres nommés, élus et d'honneur. La fonction de l'organe est une fonction de surveiller et de vérifier que les intérêts de toutes les parties sont représentés, y compris du personnel, de l'environnement, du gouvernement et des partenaires.

Le Conseil d'Administration se réunit au moins quatre fois par an. Les décisions pendant ces réunions sont prises à la majorité, elles sont impératives, sauf quand les Ministres chargé du Tourisme ou du Budget demandent une seconde décision. Le directeur général, les représentants du personnel et le Contrôleur d'Etat peuvent aussi assister aux réunions, mais disposent seulement d'une « voix consultative » (Beaudéau 2002, 91). Les tâches du Conseil d'Administration sont de définir « les programmes d'action du Groupement », d'approuver « le budget initial [et] les décisions modificatives », « les projets d'implantation d'établissements secondaires du Groupement à l'étranger », « le code de fonctionnement » et « le plan d'entreprise », d'arrêter « les comptes annuels », de proposer « au Ministre chargé du Tourisme la nomination du Directeur Général », et

d'exercer « le contrôle permanent de la gestion du Groupement par la Direction Générale » (Beaudeau 2002, 92).

La direction générale

La direction exécutive de Maison de la France est la tâche du Directeur Général, qui a été nommé par le Ministre du Tourisme. Il a surtout un pouvoir exécutif, parce qu'il exécute les décisions faites par l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration. De plus, il a trois autres tâches, à savoir la gestion administrative, la gestion des affaires d'argent ou bancaires et une partie de la gestion du personnel (Beaudeau 2002, 93).

Le rôle de l'Etat

Il est donc clair que l'Etat joue un rôle important dans la gouvernance d'entreprise. Depuis la création de Maison de la France, l'entreprise est soumise « au contrôle économique et financier de l'Etat » (Descamps 1987a, 1), ce qui est inscrit dans la *Convention* de 1989. C'est aussi l'Etat qui se porte garant de l'entreprise et qui s'assure que l'entreprise obtienne les ressources dont elle a besoin. En outre, le personnel est en grande partie géré par l'Etat. L'Etat fournit aussi des moyens financiers par une subvention et elle peut supprimer ou créer des nouveaux services du tourisme à l'étranger ('Convention' 1989, article 6). En plus, dans la *Convention Cadre* de 1991, il est enregistré que la détermination de l'objectif des activités de promotion est faite par l'Etat (article 4) et que l'Etat non seulement attribue des subventions et du personnel, mais aussi des biens (im)meubles (article 5). En bref, le rôle de l'Etat est de financer, contrôler et déterminer la politique de l'agence.

La gestion

Maison de la France a été gérée afin qu'elle soit une agence gouvernée comme entreprise commerciale avec un « fonctionnement immédiat [...] à la disposition de toute l'industrie touristique » (Descamps 1986b, 13) et une « gestion professionnelle » (Descamps 1986b, 13), par exemple les professionnels au Conseil d'Administration. C'est-à-dire que l'agence a besoin d'une gestion durable.³³

En 2000, le gouvernement a fait un audit sur le fonctionnement de Maison de la France par KPGM, qui a noté un « cloisonnement du fonctionnement, une structure décalée par rapport au fonctionnement réel de l'organisme, un rôle de l'encadrement mal défini et, d'une façon générale, l'absence de conscience d'une stratégie claire de l'organisme » (Beaudeau 2002, 15). Il est donc clair que la gestion de Maison de la France devait beaucoup s'améliorer.

Les points importants pour améliorer cette situation sont « la répartition des tâches entre la direction, les différentes équipes du siège et les bureaux à l'étranger. De plus, Maison de la France devait améliorer les services aux adhérents, parce que les résultats d'une enquête menée en 1999 par une organisation indépendante, Com' Publics, montraient qu'en général, les adhérents apprécient les activités de l'agence, mais il trouvent que la qualité des services fournis n'est pas toujours suffisante (Beaudeau 2002, 43).

Le plan marketing

Le moyen le plus important de la gestion est le plan marketing. Les activités marketing sont l'activité essentielle de Maison de la France. Pour gérer ces activités, l'agence rédige tous les cinq ans un plan marketing qui est la directive précise de l'organisation. L'importance du plan

³³ Une gestion durable signifie selon Descamps d'être un « outil logistique commun à l'échelle de la compétition mondiale actuelle » pour tous les acteurs sur le marché touristique, d'être « une organisation complémentaire de chacune des entreprises » touristiques portant sur le fournissement d'information sur les marchés étrangers, et d'avoir une « une équipe solide de direction » au sommet, avec des buts mesurables par produits ou par marchés, et avec un contrôle rigoureux (Descamps 1986b, 13)

marketing est donc multiple. En plus, le plan marketing doit, selon Descamps, répondre à certaines conditions. Alors, il est important que les marchés et les produits soient analysés, de sorte qu'on puisse fixer les priorités et les objectifs pour le moyen terme. Il faut aussi estimer les ressources nécessaires, les obtenir afin de réaliser les objectifs (Descamps 1987b, 11).

Le plan marketing comprend la politique de Maison de la France, qui traduit la politique du gouvernement dans le domaine du tourisme. Les grandes lignes principales au total sont la stratégie générale de l'agence :

- *L'augmentation des flux touristiques en basse comme en haute saison dans toutes les régions de France en vue de parvenir à un meilleur étalement des séjours dans l'espace comme dans le temps ;*
- *L'allongement de la durée des séjours par une offre de produits plus adaptés ;*
- *L'accroissement des recettes.*

(Beaudeau 2002, 9)

Ces lignes principales montrent encore bien les raisons pour laquelle Maison de la France est créée : que la France redevienne le numéro 1 en tant que pays touristique. Ce qui est aussi clair est que ces points ne correspondent pas à la mission d'information. Il porte plus sur les objectifs économiques. Outre ces grandes lignes, le plan marketing définit des buts plus spécifiques pour chaque année et il traite l'accueil des étrangers et le renforcement de l'image de la France (Beaudeau 2002, 9-10).

L'objectif principal pour 2008 était de « renouveler et diversifier ses actions dans le but d'augmenter régulièrement les recettes du tourisme sans négliger la fréquentation » (Maison de la France 2009, 4). Pour rendre ce but plus mesurable, on avait défini quatre points, à savoir le site Internet, les partenaires, la vigilance et l'intelligence et le développement durable.

Le rapport d'activité 2008 de Maison de la France rend compte de tous ces aspects. Premièrement, on a mis l'accent sur le site Internet, parce que il « reste l'outil principal de la stratégie de Maison de la France » (Maison de la France 2009, 2), réussis sont les projets de la fidélisation des visiteurs, de l'application Web 2.0 et le Serveur National de Réservation. Deuxièmement, les partenariats étaient mis en avant en adaptant les recommandations de Maison de la France « aux besoins spécifiques de ces partenaires, en mettant l'accent sur la commercialisation » (Maison de la France 2009, 2), réussie est l'implémentation d'un outil CRM (Customer Relationship Management). Troisièmement, les activités d'attention dans le domaine de marketing vis-à-vis les concurrents et le comportement des consommateurs évoluant ont été des activités réussies en 2008. Dernièrement, le développement durable est une activité majeure, qui indique un engagement environnemental et social et vise l'avenir.

L'année 2008 était positive pour le tourisme et pour Maison de la France, cependant, les perspectives pour l'année 2009 sont peu favorables et plus incertaines, parce que la crise devrait avoir un effet négatif sur le développement du tourisme (Maison de la France 2009, 6-7).

2.2.5 Image de Maison de la France

Les offices nationaux de tourisme en général sont devenus de plus en plus des entreprises commerciales, et donc aussi Maison de la France. Leurs images n'ont pas bénéficié de cette évolution, écrit Avontuur, le 7 novembre 1998 dans *Algemeen Dagblad*. Ces offices sont d'offices du tourisme hospitalier devenues des entreprises efficaces, avec une conséquence inévitable : le service est sous pression. Ils ne sont plus ouverts aux visiteurs et ils utilisent des call-centers ou mail-centers pour répondre aux questions. L'Internet est devenu le moyen principal pour toute

communication et on doit payer pour les brochures. Avontuur (1998) écrit avec nostalgie sur l'ancienne situation :

Un jour dans le siècle prochain, le voyageur se souviendra avec nostalgie du temps de l'office national du tourisme traditionnel. Parfois on devait persévérer dans la queue devant la réception ou au téléphone : - 'il y a encore 17 personnes en attente avant vous' - mais une fois que vous aviez une telle informatrice au téléphone, vous receviez ce que vous attendiez : toutes informations désirées, ainsi que des suggestions, avec beaucoup de brochures [...] et le tout gratuitement.

(Avontuur 1998)³⁴

A propos de l'image de Maison de la France aux yeux de la presse, Evenhuis écrit le 3 juin 1993 dans *Trouw*, que les conférences de presse sont des « conférences semi-diplomatique » (Evenhuis 1993), dont témoignent les invitations luxueuses, des gourmandises et boissons de luxe et même un dîner complet avec toutes sortes de vin.

Il est donc clair que l'image de l'agence n'est pas très favorable, ce qui peut influencer de façon négative les effets de ses activités.

2.3 ODIT France : 2005-2009

Dans ce qui précède, on a analysé l'agence Maison de la France. Voyons maintenant, le Groupement d'Intérêt Public (GIP) ODIT France, créé en 2005 par une fusion entre l'Agence Française d'Ingénierie Touristique (AFIT), l'Observatoire National du Tourisme (ONT) et le Service d'Etudes et d'Aménagement Touristique de la Montagne (SEATM). ODIT France est placé sous l'autorité au Ministère de l'Economie et des Finances, précisément sous le Secrétaire d'Etat chargé du Tourisme.

Le siège du groupement est installé à Paris, mais il a aussi des bureaux régionaux à la Direction des Etudes et d'Aménagement Touristique de la Montagne (DEATM), à savoir à Toulouse, Gap et Challes-les-Eaux, et il y a deux délégués à l'Outre-Mer, un pour l'Océan Indien, à la Réunion et un pour les Antilles-Guyane, en Guyane (ODIT France 2009).

ODIT France est constitué sans capital ('Convention' 2004, article 6), il obtient un budget de l'Etat. En outre, l'agence a des revenus propres, par exemple des cotisations des partenaires, la vente des publications de ses études et analyses et les entrées des séminaires qu'elle organise (Couvé 2008, 23), mais ne « donnant lieu ni à la réalisation, ni au partage de bénéfices » ('Convention' 2004, article 14).

Le nom ODIT France signifie Observation, Développement, Ingénierie Touristiques France et révèle l'idée essentielle de sa mission qui est d'être « un outil interministériel intervenant sur les politiques territoriales d'aménagement et de développement touristique ; un plate-forme d'expertise et d'appui conseil [et] un centre de ressources pour les acteurs publics et privés » ('Présentation' 2007). Ses activités se concentrent sur trois axes : « l'observation, l'intelligence et les actions de veille ; l'ingénierie et l'appui-conseil aux projets d'investissements ; [et] l'optimisation de l'aménagement et du développement touristique des territoires » ('Présentation' 2007).

En bref, ODIT France est l'agence de développement touristique publique pour l'offre et s'occupe des études touristiques. L'agence agit « sur le développement de l'offre touristique, son adaptation

³⁴ Traduit du Néerlandais : « Ergens in de volgende eeuw zal de reiziger met weemoed terugdenken aan de tijd van het klassieke verkeersbureau. Het was soms even doorbijten in de rij voor de balie of aan de telefoon - 'er zijn nog 17 wachtenden voor u' - maar als je eenmaal zo'n lieve informatrice aan de lijn had, dan kreeg je waar voor het wachten: alle gewenste informatie, plus suggesties, met een boel glanzende folders en alles gratis »

et l'optimisation de ses performances économiques » ('Présentation' 2007), ce qu'elle réalise en collaboration avec entre autres des « spécialistes en aménagement, marketing, droit [et] financement » ('Présentation' 2007) dans le domaine du tourisme en aidant ses partenaires.

2.3.1 Création d'ODIT France

Par la fusion de l'AFIT, de l'ONT et du SEATM, ODIT France s'est créé, institué par l'arrêté interministériel du 24 janvier 2005.³⁵ La première raison pour la fusion de ces trois agences touristiques a été d'améliorer la position concurrentielle de l'offre touristique en France en l'adoptant à la demande internationale, autrement dit, la création de l'agence « s'inscrit pleinement dans la politique du ministre délégué au Tourisme à améliorer la compétitivité de l'offre touristique française et son adaptation aux nouvelles exigences du tourisme international » ('ODIT France' 2009).

L'autre raison était de permettre « une meilleure lisibilité de l'ensemble des instruments d'études, une meilleure synergie de trois entités et optimisation des moyens » ('ODIT France' 2007, 1), ou bien afin de mieux combiner et optimiser les activités des agences touristiques. C'est donc la responsabilité d'ODIT France de prendre « en charge de façon plus intégrée le recueil et l'interprétation des données de l'observation économique » (Couvé 2008, 24), que les trois agences ont fait séparément.

L'objectif de la fusion était de « relever un défi : celui de contribuer à l'adaptation, à l'évolution et au renouvellement de l'offre touristique française par rapport à une demande nationale et internationale de plus en plus spécifique » (Mainbourg s.d., 1), en d'autres termes pour améliorer la position concurrentielle de la France en regroupant « en un outil unique 'en partenariat' des missions d'études, d'analyses, de conseil, d'observation, d'expertise [et] d'expérimentations » ('Modes d'intervention' s.d ; 'ODIT France' 2009).

2.3.2 Missions d'ODIT France

Comme on a déjà vu, ODIT France n'est pas une agence créée du néant, mais de la fusion entre trois organisations. Le domaine de travail et les missions de l'ex AFIT « ont été conservés mais aussi élargis, avec l'activité d'observation, constituant un complément indispensable aux missions d'études et de conseils, et l'extension formelle au domaine de la montagne » ('Qui sommes-nous' s.d.). La plupart des missions sont basées sur les missions d'AFIT (études, conseils), auxquelles sont ajoutées les missions essentielles de l'ONT (observation) et du SEATM (montagne).

La mission essentielle d'ODIT France est d'aider ses partenaires publics et privés travaillant dans le domaine du tourisme « à concevoir, adapter ou développer le contenu de leur offre touristique afin qu'elle [soit ou] reste compétitive et en adéquation avec la demande » ('Qui sommes-nous' s.d.), en donnant du conseil et fournissant de l'ingénierie, surtout sur les projets innovateurs. L'ensemble des missions, inscrit dans sa *Convention* (voir l'Annexe III), peut être divisé en cinq catégories, à savoir l'observation/étude, le développement, l'ingénierie, la diffusion/l'expertise et une mission internationale :

1. **Observation/étude** : les activités d'observation (souvent réalisées en partenariat) ont pour but de donner une contribution à l'enrichissement et au développement du secteur touristique ('Convention' 2004, article 2), afin que les attentes des clientèles en France, mais aussi ceux des principales clientèles à l'étranger, ainsi que le contenu des activités

³⁵ L'arrêté a été pris par le ministre délégué au budget et à la réforme budgétaire et par le ministre délégué au Tourisme et était déjà voulu pendant les Comités Interministériels pour le tourisme en 2003 et 2004 (Couvé 2008, 23 ; 'ODIT France' 2007, 1 ; 'ODIT France' 2009 ; 'ODIT France' 2005). Par la création d'ODIT France, « l'arrêté du 16 novembre 2004 portant prorogation du groupement d'Intérêt Public dénommé Agence Française d'Ingénierie Touristique 'AFIT' est abrogé » ('ODIT France' 2005).

touristiques soient connues et analysées ('ODIT France' 2007, 1). De cette manière, les nouvelles tendances peuvent être découvertes. Les études faites par l'agence ou en coopération avec ses partenaires contribuent à la recherche des nouvelles perspectives, prospectives et phénomènes émergents dans le tourisme.

2. **Développement** : la mission de développement se compose entre autres de « renforcer l'efficacité économique des processus de développement, [de] contribuer au développement harmonieux de l'ensemble des territoires [et d'] accroître l'accessibilité de l'offre à tous » ('ODIT France' 2007, 1).
3. **Ingénierie** : l'expertise d'ODIT France peut être engagée au plan technique et juridique sur demande ('Convention' 2004, article 2). L'aide d'ODIT France à ses partenaires (publics et privés) se concentre surtout sur la formulation des demandes et projets des partenaires, sur l'assistance « dans le suivi et dans la mise en œuvre des études » ('Qui sommes-nous' s.d.) et sur l'assistance « à maîtrise d'ouvrage pour des montages de projets publics ou privés » ('Qui sommes-nous' s.d.). Cette mission signifie entre autres le conseil, l'analyse et l'évaluation des projets innovateurs ainsi que prendre des mesures afin de les réaliser.
4. **Diffusion** : une mission essentielle est que l'expertise d'ODIT France sera utilisée pour des stratégies touristiques du gouvernement national, mais aussi pour les politiques locales et des partenaires privés ('Convention' 2004, article 2).
5. **International** : les missions ci-dessus sont des nationales, mais l'agence a aussi une mission internationale, celle d'exporter à l'étranger ses compétences en ingénierie touristique. Ces compétences comprennent entre autres « la veille économique et la communication, l'appui à l'organisation et l'assistance technique » ('ODIT France' 2007, 2). Cette mission est majoritairement élaborée par le Club Export d'ODIT France, qui, en utilisant une stratégie de pénétration des produits touristiques français à l'étranger, « rassemble des professionnels du tourisme présents à l'export » ('Le Club Export' s.d.). Le thème est souvent le partenariat entre l'État, les collectivités territoriales et les professionnels.

Du reste, le but et aussi l'ambition de cet ensemble de missions est qu'ODIT France serait « une plate-forme unique d'expertise, d'études, d'analyses et de conseils auprès des acteurs publics et privés du tourisme, en France et à l'international » ('Qui sommes-nous' s.d.).

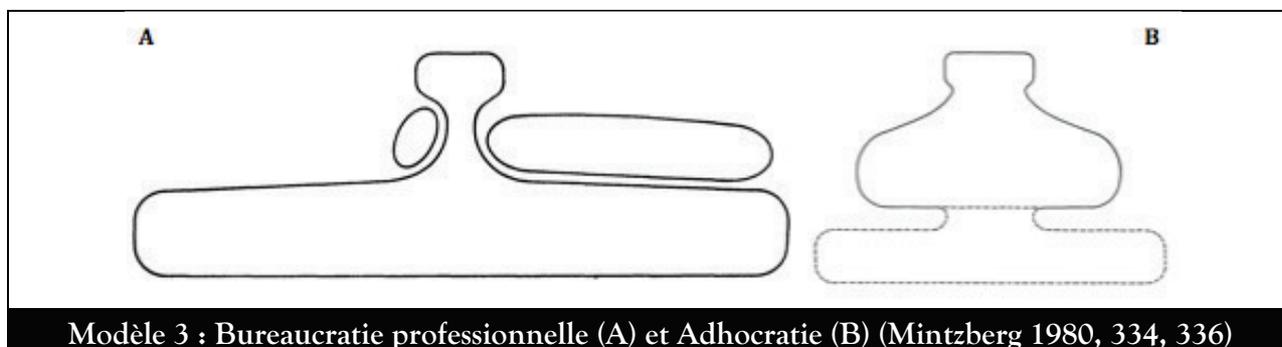
2.3.3 Structure d'entreprise

ODIT France opère sous l'autorité du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, et plus directement sous l'autorité du Secrétaire d'Etat chargé du Tourisme. On a déjà expliqué plus haut les relations entre les trois entreprises d'Etat, ODIT France, la Direction du Tourisme et Maison de la France, montrée dans l'Organigramme 1 (page 33).

L'organigramme de l'agence (voir l'Annexe IV) nous montre la structure d'entreprise d'ODIT France. Il est clair que l'entreprise est gérée par le directeur général, Christian Mantei. Au-dessus de la Direction Générale se trouvent l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration. A côté du, mais pas lié au Direction Générale, se trouvent le commissaire du gouvernement, le contrôleur général et l'agence comptable. Ce sont des fonctions séparément à la gestion quotidienne de l'agence. Le directeur général gère l'entreprise entière, y inclus la Mission transports et distribution, le Secrétariat Général et les six directions³⁶. Toutes ces directions et aussi le Secrétariat Général sont divisés en départements. Les responsables des directions gèrent les responsables de ses départements.

³⁶ La Direction espaces et filières, la Direction du pôle littoral, la Direction des études et de l'aménagement touristique de la montagne, la Direction ingénierie et projets, la Direction de l'Observatoire touristique et la Direction des partenariats et de la communication.

Reprenant la terminologie de Mintzberg (1980, 323-324)³⁷, nous dirons que chez ODIT France le sommet stratégique se compose de l'Assemblée Générale, du Conseil d'Administration et de la Direction Générale. La ligne hiérarchique contient les responsables des directions et ceux des DEATM à Toulouse, Gap et Chambéry. Le centre opérationnel comporte des employés qui travaillent sous l'autorité des responsables des directions. La technostructure se compose seulement des éléments comme le commissaire du gouvernement, le contrôleur général et l'agence comptable et les fonctions de support logistique sont exécutées par le Secrétariat Général.



ODIT France a donc une petite technostructure et une grande force opérationnelle composées des employés ayant un enseignement supérieur ; il nous semble que la structure d'ODIT France ressemble à un mélange d'une bureaucratie professionnelle et d'une adhocratie, parce qu'ODIT France connaît le mécanisme de coordination d'ajustement mutuel pour sa coordination de gestion, on travaille beaucoup ensemble. Aussi il y a d'autres coordinations comme la standardisation des processus de travail (par exemple sur la manière de faire une étude, une publication ou un séminaire) et la standardisation des compétences, parce que tous les employés ont une bonne formation et des connaissances sur l'observation, l'étude ou l'ingénierie. Quant aux paramètres de conception, la plupart des tâches des employés ont un caractère professionnel et les groupes sont surtout divisés par fonction (voir les différentes directions) et il sont petits afin de pouvoir reliés sur l'ajustement mutuel et afin de pouvoir communiquer informellement. Il n'y a pas beaucoup de systèmes de planification et de contrôle chez ODIT France. Ceux qui existent se concentrent sur le contrôle des prestations et des résultats. Les possibilités d'un ajustement mutuel à travers des directions et des départements sont réelles, parce qu'il y a des employés travaillant pour plusieurs directions ou départements. Chez ODIT France les décisions formelles sont prises par le sommet stratégique, mais informellement tous les employés et surtout les responsables des directions peuvent prendre des décisions dans leur domaine. Le pouvoir chez ODIT France connaît donc un mélange entre une décentralisation verticale et horizontale (bureaucratie professionnelle) et une décentralisation sélective (adhocratie).

En plus, ODIT France est une agence jeune et de taille moyenne (environ 80 employés en total). Ces facteurs vont bien avec une bureaucratie professionnelle ou une adhocratie. L'environnement est dynamique (car la demande et l'offre touristique sont très dynamiques ; cependant ils sont aussi stables, parce qu'il y aura toujours de la demande et de l'offre touristique), ce qui va bien avec une adhocratie, et le pouvoir reste chez les opérateurs professionnels et les experts (comme chez une bureaucratie professionnelle et une adhocratie).

³⁷ Avec les cinq éléments de base d'une organisation, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et les fonctions de support logistique, voir le paragraphe 2.2.3.

La structure de partenariat

Comme Maison de la France, ODIT France a une structure de partenariat. Cette structure est « primordiale » pour ODIT France ('ODIT France' 2009) et a pour but de mettre « en commun des compétences » ('Offre touristique' 2006) d'ODIT France et de ses partenaires.

Il existe trois types de membres : les membres actifs, associés et les abonnés, en fonction de leur contribution (financière) ('Fonctionnement' s.d. ; 'Convention' 2004, article 5). Parmi ces membres se trouvent dix ministères, qui sont des membres de droit. De plus, le fichier de membres consiste en collectivités territoriales et des institutions touristiques. Aussi des partenaires privés et des bureaux d'études se sont adhésés, ainsi que des fédérations et syndicats professionnels ('Présentation' 2007).

C'est le Conseil d'Administration qui décide d'accepter des membres et l'Assemblée Générale doit encore valider ses décisions. Les membres peuvent contribuer (financièrement) à ODIT France de plusieurs manières. Comme il est écrit dans la *Convention*, il y a quatre possibilités, à savoir une « contribution financière », la « mise à disposition de personnels³⁸ », la « mise à disposition de locaux, matériels et mobiliers » et « d'autres contributions au fonctionnement du groupement, notamment la mise à disposition de données, dont la valeur est appréciée d'un commun accord » ('Convention' 2004, article 7).

2.3.4 Gestion d'entreprise

On expliquera la gestion d'entreprise d'ODIT France, en montrant les différents organes de décision, la stratégie de l'entreprise et en utilisant les conseils sur l'existence d'ODIT France du rapport de Couvé et les activités réussites en 2008 du rapport d'activité 2008. Les organes de décision sont les mêmes que ceux de Maison de la France, à savoir l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et la Direction Générale, dont le fonctionnement est décrit dans la *Convention Constitutive du Groupement d'Intérêt Public ODIT France*.

L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale d'ODIT France comprend l'ensemble des membres de l'agence ('Convention' 2004, article 17) et est présidé par le secrétaire d'Etat chargé du Tourisme. Les membres de l'Assemblée ont au moins une séance ordinaire par an. Pendant les séances les membres peuvent voter sur des propositions sur le fonctionnement de l'agence. Chaque décision est prise à la majorité.

Le pouvoir de l'Assemblée Générale est fixé dans la *Convention Constitutive* ('Convention' 2004, 6-7), qui fixe les droits et responsabilités de cet organe. L'Assemblée Générale détermine les « droits statutaires des membres », adopte la stratégie et les actions de l'agence, approuve le règlement intérieur, les comptes annuels et les rapports d'activité de l'agence, aussi valide-t-elle les admissions et les exclusions des membres. Dernièrement, elle élit les administrateurs de l'agence ('Convention' 2004, article 18). Pendant une séance extraordinaire, l'Assemblée peut aussi décider d'un changement dans la convention constitutive, d'un prolongement ou d'une éventuelle dissolution du groupement ('Convention' 2004, article 19).

L'Assemblée Générale a donc surtout une fonction de contrôle (sur les orientations générales, les comptes d'exercice, la gestion exécutive et les membres), mais elle peut aussi décider sur le prolongement ou la dissolution.

³⁸ Quand un partenaire met à disposition du personnel, ce personnel conserve sa rémunération payée par son employeur d'origine, à savoir : à la demande de l'employeur, à la demande de l'employeur d'origine, par la décision d'ODIT France et quand l'entreprise d'origine sera faillite, dissolue ou absorbée par une autre entreprise ('Convention' 2004, article 9).

Le Conseil d'Administration

L'autre organe de décision est le Conseil d'Administration. Il est présidé par le président qui est proposé par le ministre chargé du Tourisme.³⁹ Le Conseil comporte 25 membres, un commissaire du gouvernement et un contrôleur d'Etat ('Le Conseil d'Administration' s.d.). Les membres sont divisés en dix membres de l'Etat (représentants des ministères et des établissements publics)⁴⁰, trois membres qualifiés⁴¹, un représentant des employés et onze autres membres, par exemple des fédérations, des syndicats et des entreprises privés⁴² ('Fonctionnement' s.d. ; 'Convention' 2004, article 20 ; ODIT France 2009, 88-91). Les membres du Conseil se réunissent au moins deux fois par an ('Convention' 2004, article 20). Pendant ces réunions, au moins la moitié des membres ou leurs représentants doit être présents. Chacun ont une voix et « les décisions sont prises à la majorité simple. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante » ('Convention' 2004, article 20). Le directeur général, le contrôleur d'Etat et l'agent comptable peuvent assister aux réunions et ont des voix consultatives.

Les règles de fonctionnement du Conseil d'Administration sont inscrits dans la *Convention Constitutive* ('Convention' 2004, 7-8). Le Conseil complète les fonctions de l'Assemblée Générale. Les droits et responsabilités principales du Conseil sont d'élire son président, de nommer le directeur général, de faire des propositions pour la stratégie et les actions de l'agence, et sur l'admission ou l'exclusion des membres, de décider sur le budget, de fixer les ordres du jour des réunions de l'Assemblée Générale, de déterminer le pouvoir du directeur générale et comment sa gestion est contrôlée et d'établir le « règlement intérieur relatif au fonctionnement du groupement » ('Convention' 2004, article 20).

La fonction du Conseil d'Administration est donc de contrôle et de veille des intérêts de tous les acteurs dans le domaine de tourisme par rapport aux activités d'ODIT France.

La Direction Générale

Le directeur général est nommé par le Conseil d'Administration sur la proposition du Secrétaire d'Etat chargé du tourisme.⁴³ Il a la responsabilité de la gestion exécutive d'ODIT France. Il est donc obligé d'exécuter les décisions prises par l'Assemblée Générale et par le Conseil d'Administration. En agissant avec des tiers, il a l'autorité de contracter des engagements. De plus, il est chargé de nommer les fonctions dans l'organigramme ('Convention' 2004, article 22). Cependant, le recrutement du personnel doit être approuvé par le commissaire du Gouvernement et le Contrôleur d'Etat ('Convention' 2004, article 11).

³⁹ Depuis la création jusqu'à la fusion avec Maison de la France, Michel Bécot a été le président du Conseil d'Administration, auparavant il était le président de l'AFIT ('Fonctionnement' s.d.).

⁴⁰ Avec 2 sièges pour la Direction du Tourisme, 2 sièges pour le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 2 sièges pour le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire, 1 siège pour le Secrétariat d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme et des Services, 1 siège pour le Ministère de la Culture et de la Communication, 1 siège pour le Ministère de la Santé et des Sports et 1 siège pour la Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité du Territoire (ODIT France 2009, 88-89).

⁴¹ Avec le président du Conseil d'Administration, Michel Bécot, l'(ex)- directeur général de Maison de la France, Thierry Baudier et Jean-Charles Simiand (Conseiller du Président du Syndicat National des Téléphoniques de France et de l'Organisation Internationale des Transports à câbles (ODIT France 2009, 90).

⁴² Les quatre sièges qui sont statutairement attribués sont attribués à la Fédération Nationale des Comités Régionaux du Tourisme (FNCR), à la Fédération Nationale des Comités Départementaux du Tourisme (FNCDT), à la Fédération Nationale des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative (FNOSI) et à la Association Nationale des Maires des Stations Classées et des Communes Touristiques (ANMSCCT). Les sept autres sièges sont attribués à l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI), à la Caisse des Dépôts (CDC), à l'Association Nationale des Maires de Stations de Montagne (ANMSM), à l'entreprise ACCOR, à l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (UMIH), au Syndicat National des Agents de Voyage (SNAV) et à la Fédération Française des Stations Vertes de Vacances (FFSVV) (ODIT France 2009, 90-91).

⁴³ Christian Mantei a été le directeur général du groupement depuis sa création.

Le rôle de l'Etat

On a donc pu voir que l'Etat joue un grand rôle dans la gouvernance d'ODIT France, parce qu'il est présent dans son Assemblée Générale et dans son Conseil d'Administration. En outre ce rôle administratif, l'Etat nomme aussi un Contrôleur d'Etat au groupement et un Commissaire du Gouvernement qui peuvent assister aux réunions du Conseil d'Administration ('Convention' 2004, article 15). Ce dernier a un droit de veto pour quinze jours sur les décisions en violation avec la loi ou avec d'autres mesures législatives, et sur les décisions qui mettent en jeu l'existence ou le bon fonctionnement du groupement » ('Convention' 2004, article 16).

La gestion

La plus importante raison pour l'existence d'ODIT France est que les différents outils d'études, d'ingénierie, de développement et d'observation sont intégrés dans une organisation afin de les coordonner. Dans l'organigramme, il est clair que tous ces outils sont présents et parce qu'il y a des possibilités de former des groupes d'études avec des employés d'ODIT France qui travaillent pour les différentes directions, on peut donc dire que cette coordination des différents outils est présente. Pour garantir la continuité et la qualité de l'agence, elle utilise des outils de contrôle propres, qui sont indispensables pour la gestion et le développement des interventions et missions afin de soutenir « un modèle économique performant et [...] une structure financière équilibrée » (Mainbourg s.d., 4).

En 2009 ODIT France existe depuis quatre ans, ses deux premières années (2005 et 2005) ont été des « années de développement » écrit ODIT France ('ODIT France' 2008, 1), non seulement de l'organisation et ses activités, mais aussi de ses compétences (ODIT France 2009, 8). Déjà dans ces années l'agence a remporté des succès dans le domaine de l'apport du savoir-faire. L'année 2007 a été une année de reconnaissance des activités de l'agence. L'expertise du groupement a été reconnue progressivement par les différents acteurs dans le secteur touristique. Puis, l'année 2008 a pu être une année de croissance ('ODIT France' 2008, 1 ; Mainbourg s.d., 3 ; ODIT France 2009, 8). Le succès d'ODIT France se trouve dans son travail « en partenariat avec les ministères, les collectivités territoriales, les petites et grandes entreprises du secteur touristique, les institutionnels du tourisme [et] les organismes associatifs » (ODIT France 2009, 8). Ensuite, l'année 2009 sera l'année des changements et de la fusion.

Malgré le succès, un rapport du gouvernement, écrit par Couvé (2008) remarque qu'ODIT France doit pouvoir opérer plus efficacement. Les améliorations proposées n'ont jamais été appliquées ; en conséquence, la fusion d'ODIT France et Maison de la France a eu lieu.

Dans son rapport Couvé écrit que chaque mission d'ODIT France « devra être revu[e] à l'aune des dispositions nouvelles qui seront prises en ce qui concerne la Direction du Tourisme » (Cuvé 2008, 24). ODIT France doit traiter les études et les données auxquelles se basent des études d'une « façon plus intégrée » (Cuvé 2008, 24). Toujours, ODIT France fait des études et recherches autant que possible auprès des différentes ministères au nom du tourisme, mais il serait mieux, selon Couvé, qu'ODIT France se concentre « sur son cœur de métier, c'est-à-dire y consacrer tout son temps en délaissant, en particulier, les nombreuses études [...] » (Cuvé 2008, 25). Couvé pense aussi qu'il devra être créé trois niveaux d'ODIT France, à savoir International (en coopérant avec Maison de la France), National (en coopérant avec l'Etat) et Régional (en coopérant avec les CRT, CDT, OT et SI).

Le plan stratégique

Cette coordination devient claire dans la stratégie d'ODIT France. Généralement, l'agence vise une stratégie globale avec une « démarche en cours de réactualisation, [...] pour identifier les évolutions du secteur à l'horizon 2020 » (Mainbourg s.d., 3). Il est donc clair que la stratégie d'ODIT France vise à regarder vers l'avenir.

Premièrement, il est important qu'ODIT France agisse sur la situation actuelle en anticipant sur les mutations du secteur. Il s'agit donc de se rendre compte que le tourisme est un secteur dynamique avec une « forte intensité capitalistique » ('Offre touristique' 2006). Les constatations d'ODIT France sont que le tourisme en France n'est pas encore suffisamment exploité. Les touristes sont pour la plupart européens avec un marché intérieur très dynamique et donnant des opportunités. Les avantages du tourisme français sont « un patrimoine naturel et culturel exceptionnel, un parc d'hébergement et une offre de restauration diversifiés, un réseau de transport performant qui couvre l'ensemble du territoire [...], une portefeuille d'activités variées et bien répertoriées » ('Offre touristique' 2006), mais il y a encore des points d'amélioration.

Le triple but principal du plan stratégique est d'atteindre une croissance pour rester en position de leader de la France, d'atteindre une croissance en renforçant l'attractivité des régions touristiques et d'atteindre une croissance par un meilleur positionnement des filières d'excellence. Le premier but est de renouveler l'offre touristique entre autres y en investissant (dans le développement durable, dans des produits innovateurs), en aménageant et organisant les territoires et en ajustant les réglementations, en visant la satisfaction du client, en s'adaptant « aux nouvelles formes de commercialisation » ('Offre touristique' 2006). Le deuxième but concerne la désaisonnalisation et une augmentation des visites dans les régions, de promouvoir et soutenir certains types de tourisme (tourisme en ville, tourisme rurale, tourisme d'Outre-Mer) et le dernier but sera atteint en stimulant les filières thématiques et en stimulant les activités avec un potentiel important. Afin d'atteindre ces buts, ODI France a fixé dix actions prioritaires :

1. *Anticiper l'évolution de modes de production des offreurs touristiques ;*
2. *Suivre les innovations créatrices de valeurs et de différenciations ;*
3. *Comprendre l'évolution des attentes des clientèles ;*
4. *Favoriser l'accessibilité commerciale des offres ;*
5. *Stimuler l'investissement et les partenariats public/privé*
6. *Renforcer la dimension touristique des offres de transport ;*
7. *Valoriser et développer le potentiel touristique des territoires ;*
8. *Favoriser la mise en réseau des acteurs du tourisme et aider à la professionnalisation de l'ingénierie touristique territoriale (aménagement) ;*
9. *Stimuler le développement de filières thématiques (culture, activités de pleine nature, plaisance, tourisme d'affaires, bien-être) et d'activités de loisir à fort potentiel ;*
10. *Répondra aux demandes d'assistance-conseil.*

(Présentation' 2007)

Pour l'année 2008, ODI France avait cinq objectifs où il atteint des succès :

1. L'évaluation des potentialités des destinations touristiques en finissant le baromètre de fréquentation et l'évaluation de la « faisabilité économique d'aménagements » ('ODIT France' 2008, 13) et l'aide aux projets, comme les études sur des sujets d'aménagement touristique ou l'évaluation du potentiel de ces projets touristiques (ODIT France 2009, 9).
2. L'analyse des attentes des clientèles et des changements du marché touristique, ce qui a été fait par des études sur les clientèles et marchés différents comme les touristes 'en ville', 'en montagne en été' ou le tourisme culturel, les sports de nature et l'œnotourisme (ODIT France 2009, 9).
3. L'optimisation des « retombées économiques et [de] l'ingénierie » ('ODIT France' 2008, 13), dont se trouve l'assistance financière ou juridique ou des études sur l'ingénierie.
4. La protection et la valorisation des sites naturels, en organisant des rencontres et des activités avec entre autres le thème de développement durable (ODIT France 2009, 9).
5. La stimulation de l'innovation entre autres par des concours (ODIT France 2009, 9).

Quant à sa mission internationale ODIT France a aussi obtenu des succès par une « contribution à la reconnaissance du savoir-faire touristique français à l'étranger [...], [par une] veille économique et stratégique des projets de développements à l'international et [par une] diffusion de l'information aux opérateurs [et une] animation du Club Export [...] » ('ODIT France' 2008, 16).

2.3.5 Image d'ODIT France

La fusion des trois instances touristiques (AFIT, ONT et SEATM) a créé une nouvelle agence avec un nouveau nom « et une nouvelle identité visuelle [qui] projettent immédiatement l'idée d'expertise, d'analyse et de rigueur de la démarche engagée, grâce aux trois cercles distincts du logo qui conservent ainsi la mémoire des organismes fondateurs » ('Ministère délégué' 2005), mais renforce aussi l'identité d'ODIT France comme « une plate-forme unique d'expertise [...] » ('Qui sommes-nous' s.d.).

Cette identité est devenue le positionnement d'ODIT France qui est, depuis 2007, aussi reconnu par des acteurs touristiques. Comme écrit ODIT France, il a été reconnu « comme acteur incontournable et reconnu aux savoir-faire multiples » (ODIT France 2009, 8). En 2008, son positionnement a été confirmé. « Le GIP a su répondre aux attentes de nombreux partenaires publics et privés, pour les accompagner dans leurs réflexions opérationnelles et élaborer des programmes de développement touristiques structurants en France comme à l'international », écrit ODIT France (2009, 3). On peut donc conclure qu'ODIT France a su émettre son identité et son positionnement selon lui-même, par lesquelles l'image de l'agence est ressemblante à son identité. Cependant une critique de Couvé dans son rapport est que « ses moyens ont très peu évolué : ils étaient et restent relativement faibles malgré la participation des partenaires » (Couvé 2008, 23).

2.4 Conclusion

Dans ce chapitre on a analysé les premières agences nationales du tourisme en France et les deux agences qui ont été la base pour la création d'Atout France, Maison de la France et ODIT France. On avait deux questions centrales pour ce chapitre, la première : comment les agences du tourisme en France se sont-elles développées ? et la deuxième : quel rôle Maison de la France et ODIT France jouent-ils dans le secteur touristique ?

Dans le premier chapitre on a vu que le tourisme est un secteur très important pour l'économie française, mais aussi que le marché du tourisme est un marché dynamique et évolutif. Les agences du tourisme créées par l'Etat ont toutes travaillé dans ce secteur en essayant d'aider, de stimuler et de promouvoir le tourisme, en France et à l'étranger, aux yeux des producteurs et des consommateurs. Le but de l'ensemble de ces agences est de définir la politique touristique, de gérer l'information et la promotion à l'étranger et de gérer et soutenir l'offre touristique française.

L'histoire des agences nationales de tourisme a commencé au début du XXe siècle. Les syndicats d'initiative existaient déjà, mais ont été soutenus depuis 1910 par l'Office National du Tourisme, qui règle la promotion nationale. La création des agences nationales du tourisme était à ce temps un mouvement qui avait lieu dans toute l'Europe. Cet Office National du tourisme, un établissement public, a été supprimé en 1935 pour être suivi en 1936 par trois organisations publiques : le Commissariat Général au Tourisme, au Thermalisme, au Climatisme, le Comité Consultatif du Tourisme et le Centre National d'Expansion du Tourisme, du Thermalisme et du Climatisme. Ce système a été supprimé pendant la Seconde Guerre mondiale, parce que la division entre ses tâches (gestion, contrôle, exécution) n'était pas claire. En 1946 le Commissariat Général devenait la Direction du Tourisme, un service d'Etat unique. En même temps, plusieurs bureaux français de tourisme à l'étranger ont été créés. Puis, dans les années 80 plusieurs agences nationales sont nées, comme ANIT et Bienvenue France, qui sont très rapidement regroupées

dans Maison de la France. Dans les années 90, de nouvelles agences touristiques sont nées, comme ANIT, qui sont regroupées en ODIT France quelques années plus tard.

Ce petit historique nous montre qu'il y a beaucoup de dynamique dans l'organisation touristique de la France. La grande ligne est que chaque fois cette organisation change, parce qu'il y a une meilleure possibilité d'améliorer la situation touristique en France, mais aussi chaque fois, après quelques années, le gouvernement change d'opinion et pense qu'une autre organisation est meilleure ; les agences nationales sont alors supprimées, restructurées ou fusionnées. Premièrement, l'Office National du Tourisme, mais aussi Maison de la France et ODIT France qui ont fusionné en Atout France très récemment.

La question est donc de savoir si la cause réside dans le fait qu'au marché en constante évolution l'organisation ne peut pas s'adapter et ne convient pas dans la situation, ou si la cause se trouve dans les agences elles-mêmes, qui sont créées par l'Etat d'une façon qu'elles n'ont aucune chance de survivre dans ce marché en constante évolution, parce qu'elles sont statiques et rigides et doivent répondre aux attentes et exigences du gouvernement ? C'est une question difficile, parce qu'il s'agit non seulement de ces organisations, mais aussi de la façon de réglementer l'économie par l'Etat français et on devrait aussi analyser d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales, françaises et non françaises dans le secteur touristique. Cependant, cette question met en perspective cet historique.

De plus, on a analysé Maison de la France et ODIT France, qui sont des agences d'Etat dépendant du secrétaire d'Etat chargé du Tourisme. Maison de la France a été créée en 1987, comme seule agence officielle pour la promotion de la France touristique, pour créer plus d'efficacité, plus d'unité et pour mieux répondre aux demandes du marché. La structure ressemble à une structure divisionnalisée de Mintzberg, dont chaque bureau à l'étranger a une certaine autonomie. Cela signifie que le siège joue un rôle consultatif, mais il établit aussi les directives ; cependant, cette structure rend possible d'avoir une stratégie adaptée à chaque marché sur lequel on opère. Par rapport aux buts, la création de plus d'unité a été un succès, parce que Maison de la France a rendu plus facile une promotion univoque, cependant, l'efficacité n'est pas optimale parce qu'il y a beaucoup de procédures déterminées par le siège. Aussi la réponse aux demandes de la clientèle, ce qui est difficile de réaliser avec une grande entreprise, n'est pas complètement réalisée. Un marché dynamique, comme le tourisme, demande une agence flexible, cependant chaque changement dans la stratégie de Maison de la France doit être approuvée par l'Etat.

Puis ODIT France a été créé, en 2005, afin d'être un plate-forme d'expertise et d'appui conseil pour les acteurs touristiques. Les buts principaux pour sa création sont l'amélioration de la position concurrentielle de l'offre touristique français en l'aidant, l'améliorant et l'adaptant à la demande. La structure de l'agence ressemble à un mélange des structures d'une bureaucratie professionnelle et d'une adhocratie de Mintzberg, parce que les lignes de coopérations ne sont pas toujours égales à la ligne formelle, les employés sont bien formés et ont une grande responsabilité. Les activités d'ODIT France se concentrent sur l'observation, le développement et l'ingénierie du secteur touristique et sont réalisées en coopération avec des spécialistes dans le domaine concerné. Cependant, ces activités ne sont pas, selon Couvé, assez développées. ODIT France a-t-il réalisé ces buts de création ? Pas complètement, en 2009 l'offre touristique n'est toujours pas très concurrentielle, ce qu'on va voir dans le chapitre suivant. Par contre, on doit tenir compte du fait que l'agence a seulement opéré quatre ans avant d'être fusionnée en Atout France.

Dans le chapitre suivant on va analyser l'image touristique de la France, dont les résultats ont contribué à la décision du gouvernement français de créer une marque unique pour le tourisme et puis une loi pour améliorer le tourisme qui crée le 19 mai 2009, Atout France par la fusion de Maison de la France et ODIT France.

3 Développement d'une agence unique pour la construction d'une image unique de la France touristique

L'image touristique est essentielle pour le succès d'une destination, parce qu'elle joue un rôle important dans le processus de décision des touristes et parce qu'elle est utilisée dans la différenciation entre des différentes destinations touristiques, ce qui est très important dans un marché si compétitif que le marché international touristique. « Afin de développer une position concurrentielle, il est important de créer et transmettre une image favorable aux touristes potentiels sur les marchés cibles, » écrit Di Marino (2008, 1)⁴⁴.

Savoir quelle est l'image et comment se forme l'image chez la clientèle (prospective) est donc une tâche importante pour développer des stratégies marketing efficaces (Echtner & Ritchie 2003, 38). La promotion de l'image touristique de la France à l'étranger est une mission importante de Maison de la France d'après la *Convention* de 1989 ('Convention' 1989, article 2). Les activités d'ODIT France ne sont pas si étroitement liées à l'image, mais elles le sont d'une manière indirecte, parce que ODIT France aide à développer l'offre touristique et cette offre joue aussi un rôle important dans la construction de l'image.

Dans ce chapitre on analyse l'image touristique de la France qu'a produit la création d'une nouvelle agence de tourisme français pour améliorer la situation touristique de la France, afin de répondre à la question suivante : quel est le rôle de l'image touristique sur l'organisation du secteur touristique ?

3.1 Construction et paramètres d'une image de la France touristique

L'image est une notion très souvent utilisée dans le marketing, donc aussi dans la promotion de destinations touristiques. La forte croissance du tourisme les dernières cinquante à soixante années a produit une grande difficulté dans le marketing des destinations ; le touriste peut choisir parmi de nombreuses destinations. Selon Echtner et Ritchie (2003), le marché mondial du tourisme est de plus en plus complexe et compétitif et cause une augmentation de l'influence du processus de décision du touriste. On a besoin « d'une stratégie efficace de positionnement de la destination. [...] Un élément clé de ce processus de positionnement est la création de la gestion d'une perception, ou image, de la destination qui est distinctive et attrayante » (Echtner & Ritchie 2003, 37)⁴⁵. Autrement dit, afin d'avoir plus d'influence sur la décision du touriste, on a besoin d'une notoriété positive ou bien d'une image positive chez le consommateur, ce qu'on peut obtenir en se différenciant de façon significative par rapport aux autres destinations.

L'image est donc un des facteurs les plus importants dans le choix d'une destination. D'autres facteurs jouent un rôle comme l'argent, la disponibilité et l'accessibilité.

3.1.1 Définition

Pour opérationnaliser le concept d' « image » dans le contexte d'une destination touristique, on a analysé dix différentes définitions (voir Annexe V). De cette analyse on a trouvé que l'image se compose de trois éléments essentiels, à savoir qui, quoi et de quoi, et quelques autres éléments.

⁴⁴ Traduit de l'anglais, texte original : « In order to develop a competitive position, it is important to create and transmit a favorable image to potential tourists in target markets. »

⁴⁵ Ils se basent sur les recherches de Calantone et al. 1989 : Calantone, R.J., di Benetto, C.A., Hakam, A., & Bojanic, D.C. (1989). « Multiple multinational tourism positioning using correspondence analysis ». *Journal of Travel Research*, 28 (2) (Fall), 25-32. Traduit de l'anglais, texte original : « the need for an effective destination positioning strategy. [...] A key component of this positioning process is the creation and management of a distinctive and appealing perception, or image, of the destination. »

D'abord, une image de destination est formée dans l'esprit (Baloglu & McCleary 1999 ; Di Marino 2008 ; Tapachai & Waryszak 2000) des individus (Crompton 1979 ; Dimanche 2003 ; Di Marino 2008 ; Hunt 1975 ; Reilly 1999) et parfois aussi d'une collectivité (Echtner & Ritchie 2003 ; Lawson & Baud-Bovey 1977), qui peuvent être des touristes ou des visiteurs potentiels (Dimanche 2003 ; Hunt 1975).

Deuxièmement, l'image est une représentation holistique, autrement dit intégrale, ou une somme des éléments (Crompton 1979 ; Dimanche 2003 ; Di Marino 2008 ; Tapachai & Waryszak) consistant des éléments objectifs cognitifs (Baloglu & McCleary 1999 ; Di Marino 2008 ; Lawson & Baud-Bovey 1977), comme des connaissances (Baloglu & McCleary 1999 ; Di Marino 2008 ; Lawson & Baud-Bovey 1977) et des croyances (Baloglu & McCleary 1999 ; Crompton 1979 ; Reilly 1990) ou des perceptions (Baloglu & McCleary 1999 ; Dimanche 2003 ; Di Marino 2008 ; Gartner 1989 ; Hunt 1975 ; Phelps 1986) et des éléments subjectifs affectifs ou émotionnels (Di Marino 2008 ; Lawson & Baud-Bovey 1977 ; Reilly 1990), y inclus, mais non limité à, expériences (Reilly 1990), sentiments (Baloglu & McCleary 1999), idées (Crompton 1979 ; Reilly 1990), impressions (Crompton 1979 ; Di Marino 2008 ; Lawson & Baud-Bovey 1977 ; Reilly 1990), pensées (Lawson & Baud-Bovey 1977), préjugés (Lawson & Baud-Bovey 1977), imaginations (Lawson & Baud-Bovey 1977) et valeurs (Di Marino 2008) des attributs (Echtner & Ritchie 2003 ; Tapachai & Waryszak 2000) ou des qualités (Reilly 1990).

Troisièmement, cette image est formée d'une destination (Baloglu & McCleary 1999 ; Crompton 1979 ; Echtner & Ritchie 2003 ; Gartner 1989 ; Phelps 1986 ; Tapachai & Waryszak 2000) ou d'un endroit (Di Marino 2008 ; Lawson & Baud-Bovey 2000) ; d'un pays (Phelps 1986) ou d'une région (Hunt 1975), éventuellement spécifique (Dimanche 2003 ; Di Marino 2008 ; Lawson & Baud-Bovey 2000).

De plus, l'image est basée sur des informations diverses obtenues de partout (Echtner & Ritchie 2003) et les attributs individuels (positifs ou négatifs) peuvent avoir une valeur plus forte que d'autres (Echtner & Ritchie 2003) et souvent l'image est formée en comparaison avec d'autres destinations (Echtner & Ritchie 2003 ; Phelps 1986).

En prenant en considération ce qui précède, nous opérationnalisons le concept d' « image » dans le cadre de ce travail comme suit : l'image de destination est une perception intégrale, formée dans l'esprit des individus et parfois des collectivités, se composant des impressions holistiques⁴⁶ et d'une somme des attributs, qui se manifeste à un niveau cognitif et affectif et comprend notamment les croyances, les idées et les impressions d'une destination.

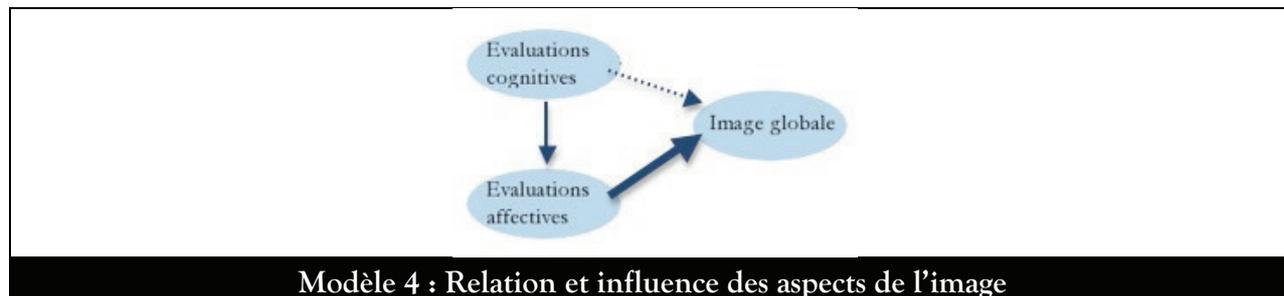
Les aspects de l'image

L'image connaît donc un aspect cognitif et affectif, qui forment l'image globale ou intégrale. L'aspect cognitif porte sur les perceptions, croyances et connaissances de la destination, tandis que l'aspect affectif porte sur les sentiments par rapport à la destination. De plus, « l'évaluation affective dépend de l'évaluation cognitive des objets et les réponses affectives sont formées comme une fonction des réponses cognitives » (Baloglu & McCleary 1999, 873)⁴⁷. L'image intégrale est la

⁴⁶ Echtner et Ritchie sont d'opinion que l'image n'est pas seulement basée sur la somme des attributs associés à une destination, mais aussi sur l'impression holistique. L'impression holistique signifie qu'il y a une image qui existe seulement dans l'ensemble et qui ne se retrouve pas dans les attributs individuels ou dans la somme de ces attributs.

⁴⁷ Traduction de l'anglais : « that affective evaluation depends on cognitive assessment of objects and the affective responses are formed as a function of the cognitive ones. » Avec cette citation ils se basent sur les travaux de **Anand, P., M. B. Holbrook, and D. Stephens 1988** The Formation of Affective Judgments: The Cognitive-Affective Model versus the Independence Hypothesis. *Journal of Consumer Research* 15:386-391 & **Burgess 1978** & **Gartner 1993** & **Lynch 1960** & **Holbrook 1978** & **Reibstein, D. J., C. H. Lovelock, and R. P. Dobson 1980** The Direction of Causality Between Perceptions, Affect, and Behavior: An Application to Travel Behavior. *Journal of Consumer Research* 6:370±376 & **Russel & Pratt 1980** & **Stern, E., and S. Krakover 1993** The Formation of a Composite Urban Image. *Geographical Analysis* 25(2):130-146.

combinaison et l'interrelation de ces deux aspects. L'étude de Baloglu et McCleary (1999) montre que les évaluations cognitives influencent les évaluations affectives et que l'influence des évaluations affectives sur l'image intégrale est plus forte que l'influence des évaluations cognitives, voir le Modèle 4.



3.1.2 Rôle de l'image dans le processus de décision

L'image est très importante pour le succès d'une destination, parce qu'elle influence la manière dont les gens pensent à une destination, mais aussi influence-t-elle les choix de lieux de vacances. Tapachai et Waryszak citent LaPage et Cormier (1977)⁴⁸ afin d'expliquer le rôle de l'image : « L'information à la disposition des touristes avant leur visite d'une région touristique est normalement complétée par leur propre image mentale de cette région. Dans de nombreux cas, c'est probablement plus l'image que l'information factuelle qui produit la décision de visiter une région » (Tapachai & Waryszak 2000, 37) et en citant O'Leary et Deegan (2003)⁴⁹, Di Marino explique l'importance de l'image que « les images perçues sont la base du processus d'évaluation ou de sélection et [elles] fournissent donc le lien entre les motivations et la sélection de la destination » (Di Marino 2008, 2).

Les phases de l'image et rôle de l'information

On a maintenant vu l'importance de l'image dans le processus de décision, mais comment se déroule ce processus ? Di Marino (2008) constate trois phases dans l'image d'une destination chez un touriste, à savoir « a priori », « in situ » et « a posteriori », ou bien une image avant la visite de la destination, une image pendant la visite et une image après avoir visité la destination. Une image « a priori » positive augmente la chance d'être choisie par le touriste et l'image « in situ » forme l'image « a posteriori » et cette dernière influence la chance d'être revisitée, mais aussi influence-t-elle les récits du touriste par rapport à la destination à ses amis, ce qui influence l'image de la destination de ces amis.

Echtner et Ritchie (2003) constatent aussi trois phases qui influencent l'image d'une destination. La première phase, basée sur des informations tirées de sources non-commerciales (comme l'école, les médias généraux, et aussi l'image nationale non-touristique) porte souvent sur l'économie, l'histoire ou la politique d'une destination, tandis que la deuxième phase, construite par des informations commerciales (comme des brochures, des sites web, des publicités et les informations par le bouche à oreille) porte sur le tourisme et est donc basée sur l'image projetée par des agences touristiques. Ces deux premières phases sont donc formées sur les informations secondaires (voilà l'importance des activités de Maison de la France), tandis que la troisième phase est basée sur

⁴⁸ LaPage, W. F., and P. L. Cormier (1977). « Images of Camping-Barriers to Participation. » *Journal of Travel Research*, 15 (spring): 21. Traduit de l'anglais, texte original : « Information available to tourists before they visit a tourist region is usually supplemented by their own mental image of that region. In many cases, it is probably the image more than the factual information that produces a tourist's decision on where to travel. »

⁴⁹ O'Leary S. and J. Deegan (2003). « People, pace, place: Qualitative and quantitative images of Ireland as a tourism destination in France ». *Journal of vacation marketing*, 9 (3), 213-226. Traduction de l'anglais, texte original : « perceived images are the basis of the evaluation or selection process and thus provide the link between motivations and destination selection »

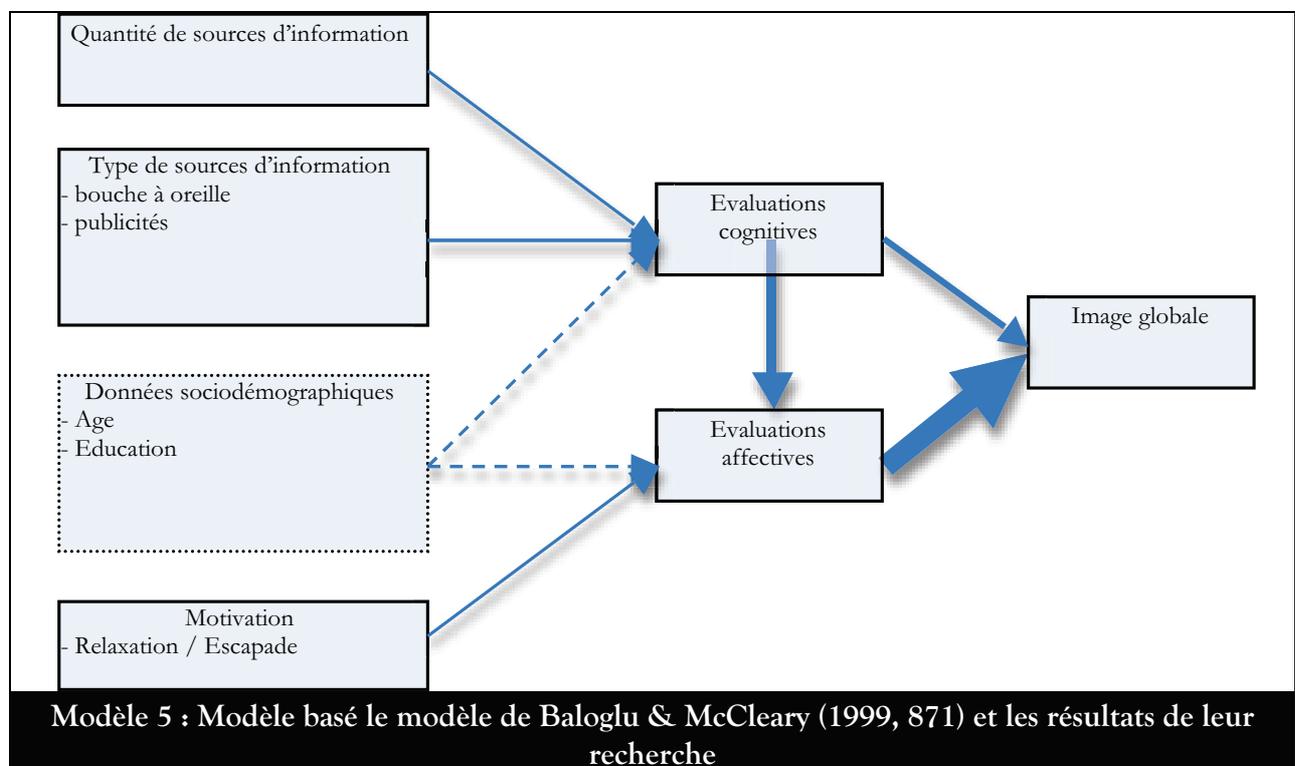
l'expérience, qui modifie l'image basée sur la source primaire, la destination (voilà l'importance des activités d'ODIT France). Cette dernière phase dans la construction de l'image est selon Echtner et Ritchie (2003, 39) plus réelle et souvent plus complexe et différenciée.

3.1.3 Paramètres de la formation d'une image

Il y a beaucoup de sources d'information et de facteurs qui influencent la formation d'une image. Pas tous les facteurs disponibles n'influencent l'image significativement. Dans ce paragraphe on explique la formation de l'image, en traitant les modèles de Baloglu et McCleary (1999) et de Beerli et Martín (2004), afin de proposer un modèle intégral.

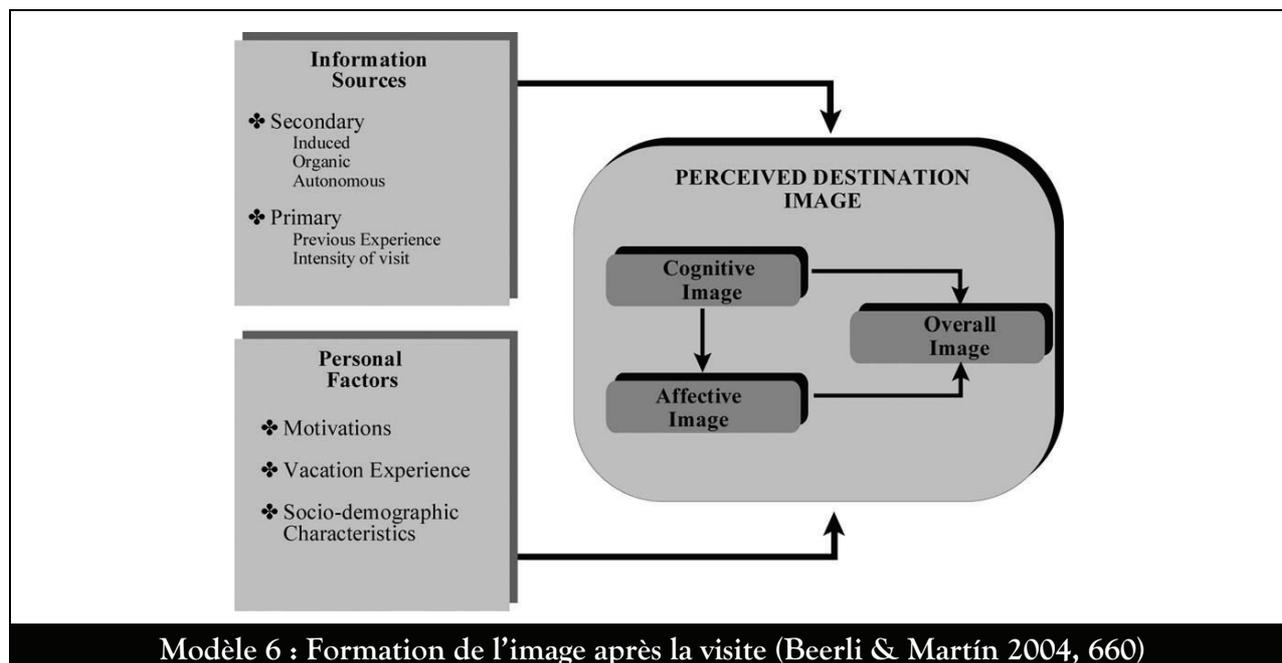
Baloglu et McCleary traitent la formation de l'image avant avoir visité la destination. Leur modèle, montré ci-dessous, montre les facteurs qui influencent l'image de destination et les « relations parmi les différents niveaux d'évaluation à l'intérieur de la structure (cognitif, affectif et intégral) ainsi que les éléments qui déterminent ces évaluations » (Baloglu & McCleary 1999, 869)⁵⁰. Les trois éléments essentiels influençant l'image de destination avant la visite, selon Baloglu et McCleary sont les motivations de voyager, les données sociodémographiques et les multiples sources d'information. Ces derniers influencent les évaluations cognitives, les premiers influencent l'image affective, et les données sociodémographiques (dont seulement l'âge et l'éducation sont mis en avant) ont des influences sur l'image cognitive et affective. Ils distinguent quatre types de sources (ce qui n'est pas visible dans le modèle, à savoir, les conseils professionnels (par exemple des tour-opérateurs, des agents de voyage, etc.), la distribution par le bouche à oreille, les publicités et dernièrement les livres, films et actualités portant sur la destination.

Les résultats de leur recherche montrent les relations comme dans le modèle ci-dessous, dans lequel la grosseur des lignes représente l'influence (quand la ligne est plus grosse, l'influence est plus forte). La ligne en pointillé montre une influence non significative.



⁵⁰ Traduit de l'anglais, texte original : « relationships among the different levels of evaluations within its structure (cognitive, affective, and global), as well as the elements determining these evaluations »

Beerli et Martín (2004) ont développé un même modèle, cependant ils se focalisent sur l'image avant et après la visite d'une destination. Ils concluent aussi que l'aspect cognitif influence l'aspect affectif, qui forme l'image intégrale. Les relations entre les facteurs influents sont montrées dans le modèle suivant.



Il est clair qu'ils utilisent presque les mêmes facteurs que Baloglu et McCleary (1999), avec les catégories de facteurs personnels et de sources d'information. Cependant, ils voient l'expérience de vacances comme facteur personnel et comme source d'information (primaire), tandis que Baloglu et McCleary (1999) l'ont catégorisée seulement comme facteur de stimulation (donc non personnel) et ne l'ont pas emmené dans leur modèle. Beerli et Martín distinguent une différence entre l'image formée par des touristes qui ont visité la destination (Lanzarote) pour la première fois et ceux qui l'ont visitée plusieurs fois. Ils ont vérifié leur modèle (Modèle 6) avec une recherche sur l'endroit touristique Lanzarote. Comme Baloglu et McCleary (1999), Beerli et Martín ont aussi constaté que les sources d'information (primaires⁵¹ et secondaires⁵²) influencent la dimension cognitive et les facteurs personnels (motivation⁵³, expérience⁵⁴ et données sociodémographiques⁵⁵) la dimension affective.

Le modèle suivant est un modèle intégrant les résultats des recherches de Baloglu et McCleary (1999) et Beerli et Martín (2004).

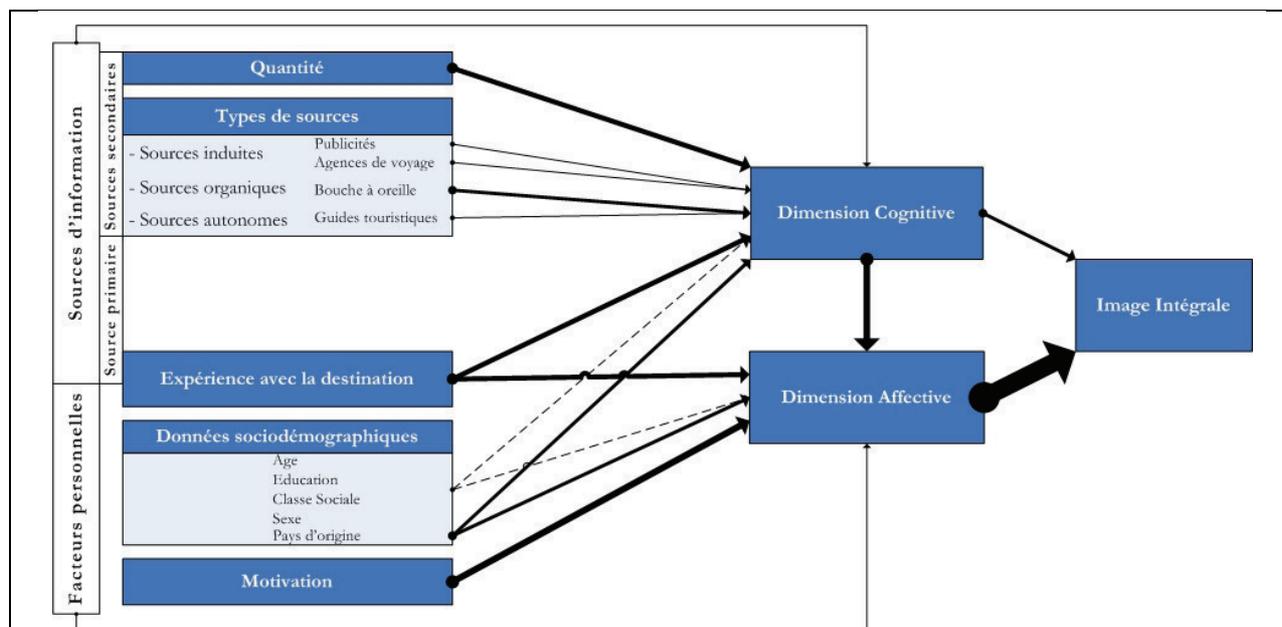
⁵¹ Les sources primaires, comme l'expérience personnelle et la visite de la destination, jouent un rôle important sur l'image cognitive, après la première visite positivement, cependant, après plusieurs visites l'influence est de plus en plus négative.

⁵² Des sources secondaires induites seulement les employés d'une agence de voyage jouent un rôle significatif sur l'image avant la visite. Les sources organiques et autonomes ont des influences sur l'image avant la visite. L'influence de la bouche à l'oreille influence l'image cognitive, positivement sur l'atmosphère et négativement sur l'environnement, cependant l'influence des guides touristiques est positive sur l'image naturelle et culturelle, mais négative sur l'image de l'atmosphère sur cette île.

⁵³ L'influence de la motivation sur l'image est positive, quand la motivation et l'offre de la destination correspondent l'un avec l'autre.

⁵⁴ L'influence de l'expérience, selon Beerli et Martín (2004) est sur la dimension cognitive quand il s'agit des touristes qui ont visité la destination pour la première fois et sur la dimension affective quand il s'agit des touristes qui ont visité la destination plusieurs fois, la raison est surtout le fait que les expériences influencent l'évaluation d'un individu.

⁵⁵ Selon Beerli et Martín, les caractéristiques sociodémographiques influencent la perception d'un individu, donc l'image, mais l'influence est modérée. Cependant, l'influence du pays d'origine de la visiteur influence plus forte l'image, sur les dimensions cognitives et affectives.



Modèle 7 : Modèle intégrant de la formation de l'image

Parce que la motivation influence l'image positive quand elle correspond avec l'offre de la destination, il est très important pour la France de connaître les motivations des touristes, afin d'adapter l'offre touristique française aux attentes des touristes et parce que l'influence du pays d'origine est plus grande que d'autres aspects sociodémographiques il est important d'adapter la promotion aux différents pays d'origine, ce que fait déjà la France.

La conclusion de Baloglu et McCleary (1999, 892) est donc que les professionnels de marketing peuvent contribuer positivement à l'image d'une destination en distribuant beaucoup de sources d'information aux consommateurs, notamment en jouant sur la distribution par le bouche à oreille et à un degré moindre par des publicités. C'est donc l'expérience pendant la visite qui est la plus importante, aussi pour l'image des non visiteurs.

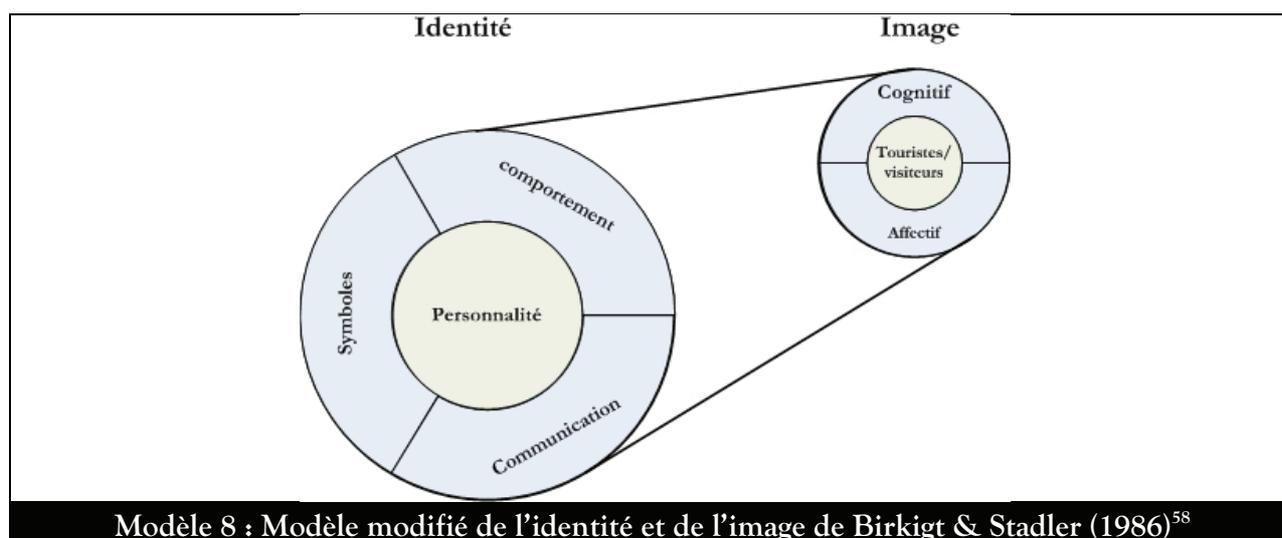
3.1.4 Relation entre marque, identité, personnalité et image d'une destination

Selon Tasci et Kozak, le concept de « marque » n'est pas clairement défini dans le contexte d'une destination touristique. Ils citent la définition d'une marque de l'Association Américaine de Marketing qui est « un nom, terme, signe, symbole ou dessin, ou une combinaison de ceux-ci, destiné à identifier les produits ou services d'un commerçant ou d'un groupe de commerçants et à les différencier des concurrents » (Tasci & Kozak 2006, 300)⁵⁶. Le « branding » est l'utilisation et la promotion d'une marque ce qui peut apporter des avantages pour une destination touristique comme une notoriété et une valeur plus élevée (par rapport aux autres destinations), ce qui est important pour l'image de la destination. Selon Tasci et Kozak la « marque peut être mise ensemble comme une identité concrète pour une destination, y compris les composants d'un nom, ainsi qu'une image simplifiée mais forte et favorable, un logo et un slogan. Cette identité est communiquée par la destination en utilisant des programmes de marketing, et elle fournit aux consommateurs un sens de valeur, stabilité, cohérence, confiance et d'unicité, donc induisant la fidélité des consommateurs à la fin » (Tasci & Kozak 2006, 307)⁵⁷. C'est donc le « branding » de la

⁵⁶ Kotler, P. (1997) Marketing Management- Analysis, Planning, Implementation, and Control (9th edn). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc. Traduit de l'anglais, texte original : « a name, term, sign, symbol or design, or a combination of these, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors »

⁵⁷ Traduit de l'anglais, texte original : « brand can be put together as a concrete identity for a destination, including components of a name along with a simplified yet strong and favorable image, a logo and a catchphrase. This identity is communicated by the

marque qui crée et exprime l'identité d'une destination, sur laquelle l'image est basée, ce qui est montré dans le Modèle 8 de Birkigt et Stadler (1986).



Dans ce modèle de Birkigt et Stadler (1986), le cercle à gauche montre l'identité (d'un produit, d'une organisation ou destination) et le cercle à droite l'image. Le modèle montre que l'identité consiste en quatre dimensions et que l'image est un reflet de l'identité⁵⁹. Les dimensions sont :

- La personnalité, qui est la base des autres dimensions ;
- Le comportement, qui est la dimension la plus importante, et comporte ce que fait la marque, l'organisation, la destination ;
- La communication, qui comporte les expressions (publications, communications) ;
- Les symboles, qui comporte la partie visuelle, comme le logo, etc..

Hosany et al. (2006) ont analysé la personnalité d'une destination. Selon eux, la personnalité d'une destination ou d'une marque est « l'ensemble des caractéristiques humaines associées à une marque » (Hosany et al. 2006, 639). Leur recherche montre aussi que l'image de marque et la personnalité de marque sont des facteurs importants pour la création de la fidélité à la marque des consommateurs et pour le positionnement de la marque (Hosany et al. 2006, 639).

On peut donc conclure qu'une destination touristique peut être une marque avec une identité et image propre. L'identité est essentiellement basée sur la personnalité d'une marque ou d'une destination et influence partiellement l'image, ce qui est un reflet partiel de l'identité perçue par des consommateurs. L'identité consiste non seulement dans la personnalité, mais aussi comprend-elle une dimension de comportement, de communication et de symboles. Le « branding » d'une destination porte surtout sur l'expression de l'identité d'une marque (d'une destination) et vise à obtenir une notoriété chez les consommateurs, une fidélité et une perception positive des consommateurs. Cette activité est aussi nommée l'image projetée.

destination through marketing programs, and it provides consumers a sense of value, stability, consistency, trust, and uniqueness, thus inducing consumer loyalty in the end. »

⁵⁸ J'ai modifié au secteur touristique le modèle de Enting (2008) qui a modifié le modèle de Birkigt et Stadler (1986) au secteur agricole.

⁵⁹ Dans le modèle original de Birkigt et Stadler, le cercle de l'image est un cercle vide avec trois composants. Dans cette version adaptée on a mis en avant les dimensions de l'image des connaissances et des attitudes, ce qui est aussi mis en avant dans les définitions. Le modèle original indique que l'identité d'une entité détermine l'image, (malheureusement) Birkigt et Stadler ne prennent pas en compte que l'image est aussi influencée par d'autres sources d'information, ce qu'on explique plus bas dans ce chapitre.

3.2 Image de la France projetée par Maison de la France et ODIT France

Par sa stratégie marketing (2004), Maison de la France promeut l'image de la France et une image perçue par les consommateurs d'une certaine façon, c'est ce que nous analysons.

3.2.1 Image projetée par ces agences

La stratégie marketing de Maison de la France est un moyen de communiquer l'identité et la personnalité de la France touristique. Dans le discours du 27 septembre 2004, L. Bertrand, Ministre du Tourisme de l'époque, présentait la stratégie de Maison de la France de 2005-2010, en disant que le gouvernement avait pensé pendant des années que l'image de la France est celle d'un « pays du romantisme, du bien vivre et du bon goût » (Bertrand 2004), mais cette image n'est plus réelle ; elle a changé peu à peu. Le tourisme devrait être durable, car il ne peut pas exister au détriment de tous : du patrimoine culturel, de la nature et de l'environnement. Cependant, il devrait naître un tourisme qui respecte la culture, l'identité et le mode de vie français. On doit promouvoir la diversité, car en ce temps 80% des visiteurs visitaient 20% du pays (Bertrand 2004).

La stratégie 2005-2010 vise donc « à renforcer l'attractivité de la destination France, notamment par un positionnement en termes d'image, par la valorisation de la qualité de l'offre et par un développement conséquent et innovant des filières produits » (Maison de la France 2004, 2). La nécessité d'un nouveau positionnement afin d'améliorer l'image « repose sur le fait que la France ne donne pas assez l'image d'un pays 'sortant de l'ordinaire', 'exotique' (surtout pour les pays européens) et renvoie même à un cliché 'carte postale' quelques peu suranné » (Maison de la France 2004, 6). Le rapport stratégique sur le plan marketing de 2005-2010 indique aussi que la Maison de la France doit « donner un nouveau sens en mettant en avant une nouvelle offre et en racontant sa diversité » (Baudier 2004, 16) afin de créer une meilleure image de la France en promouvant « les plaisirs de vivre à la française » (Baudier 2004, 16).

Le nouveau positionnement de la France met « en exergue l'émotion et la découverte » (Maison de la France 2004, 5) et propose aux touristes « quelque chose de rare, d'unique, qui donne un goût et une émotion en particulier aux choses, qui procure un ensemble d'émotions et apporte au visiteur un plaisir et un enrichissement personnel » (Baudier 2004, 16). Voilà la dimension affective (l'émotion) et cognitive (la découverte, ou bien faire connaître le pays).

Quelques attributs de l'image de la France que Maison de la France veut projeter aux touristes (potentiels) sont « des produits à haute valeur ajoutée [...] et] la richesse et la diversité des cultures identitaires françaises (Maison de la France 2004, 5). De plus, la France veut améliorer l'image par « la promotion d'une offre originale, de son extrême diversité de cultures, de styles et de paysages » (Maison de la France 2004, 6), voilà donc, le rôle d'ODIT France. Maison de la France veut projeter l'image que la France offre des séjours qui riment « avec 'émotion et découverte' [...] et avec 'douceur de vivre, authenticité et convivialité' » (Maison de la France 2004, 6) en termes d'art de vivre. L'image projetée par rapport à l'offre originale se concentre sur les produits⁶⁰ en termes

⁶⁰ Les produits mis en avant sont divisés en quatre catégories :

- 1) Les « produits d'image et d'appels » qui donne une image positive à la France et qui attirent des nouvelles clientèles. Exemples de ces produits sont des événements, des fêtes, des territoires identitaires.
- 2) Les « produits de consommation » divisé en huit catégories : « le tourisme d'affaires, l'art et la culture, le tourisme urbain, le patrimoine naturel, le littoral [...], l'art de vivre et la gastronomie, la montagne hiver et été, les espaces et parcs de loisirs ».
- 3) Les « produits de niche » qui attirent un petit nombre de touristes spécifiquement intéressés à ses produits. Exemples sont « le golf, le naturisme, la remise en forme, le tourisme viti-vinicole, le tourisme religieux, les parcs et jardins, les croisières, le tourisme fluvial » mais aussi des clientèles spécifiques comme les jeunes, les familles, les homosexuels, etc.
- 4) Les « produits de découverte et d'opportunité » qui sont des produits qui peuvent être « consommés pendant les séjours sans avoir été prévus à l'avance. » (Maison de la France 2004, 7).

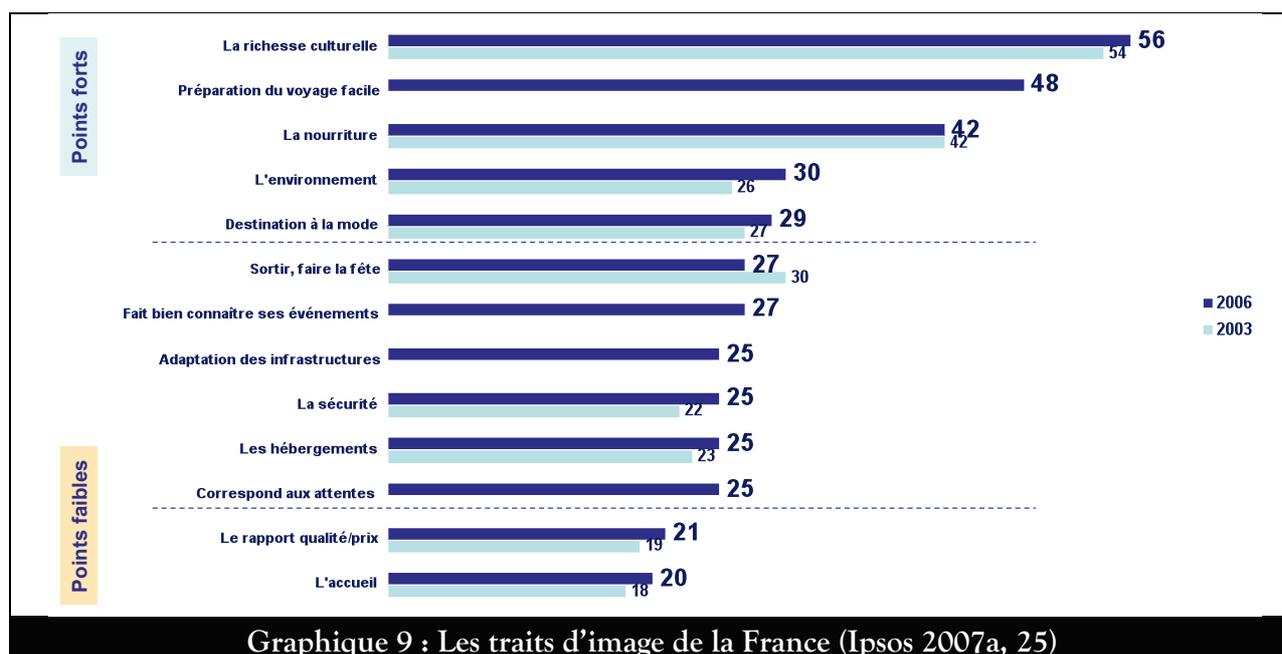
« d'activités, d'équipements (particulièrement l'hébergement) et de territoires » (Maison de la France 2004, 7).

Bref, l'image de la France que projette Maison de la France, par ces promotions, est celle d'un pays attractif avec une offre de qualité, des traits distinctifs, offrant des séjours rimant avec l'émotion et la découverte et des expériences émotionnelles et exceptionnelles, authentique et avec une richesse et diversité culturelle et naturelle, ou bien l'image que la France est une « destination unique, rare, porteuse d'émotion » (Maison de la France 2004, 6), mais aussi moderne et à haute valeur ajoutée. Maison de la France porte la plus grande responsabilité de la part de l'Etat d'organiser et exécuter la promotion du pays, de ses régions et de ses produits touristiques. Elle est donc l'acteur principal dans la promotion de l'image de la France touristique, en coopération avec les autres acteurs français et étrangers.

3.2.2 Image perçue par les consommateurs

L'étude d'Ipsos sur l'image de la France en 2003 a montré que la France a « une image touristique attractive [...] mais souffrant d'une mauvaise perception de l'accueil et du rapport qualité/prix » (Maison de la France 2004,4). Les points forts sont la qualité de vie, le patrimoine français et l'art de vivre, les points faibles sont le manque de simplicité et d'ouverture » (Maison de la France 2004,4).

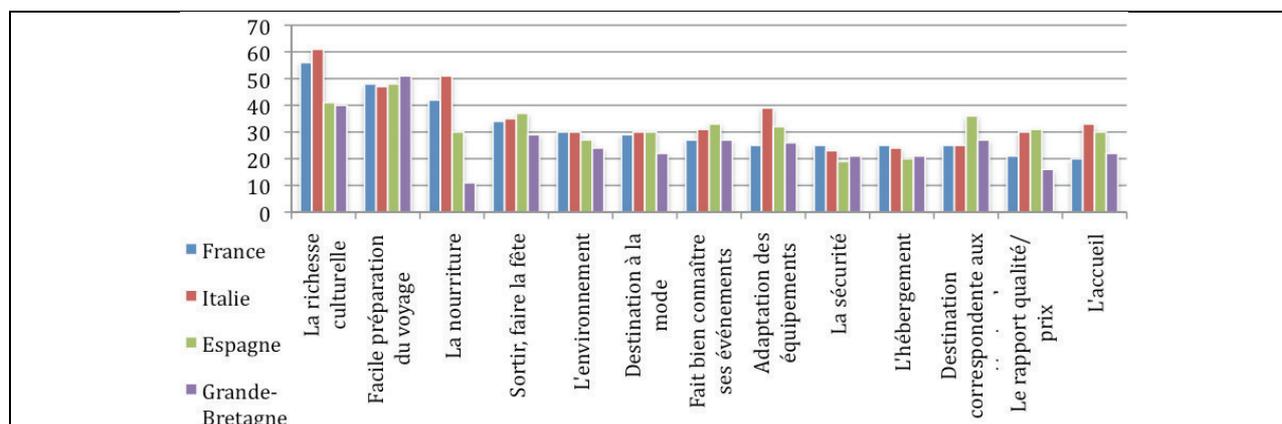
Trois années plus tard, en 2006, Ipsos a fait encore une étude sur l'image de la France. Le graphique ci-dessous montre les treize attributs d'image mesurés en 2006 qui s'appliquent très bien à la France selon les sondés. De plus, il montre les différences avec le sondage de 2003.



On voit dans le Graphique 9 ci-dessus que plus de la moitié des sondés pensent que la France est une destination culturellement riche et presque la moitié pense qu'il est facile d'organiser un voyage en France et que la nourriture est bonne. Un peu plus d'un quart des sondés trouvent la France une destination à la mode, où l'on peut s'amuser et où l'environnement est de bonne qualité. Un quart pense que les hébergements sont de bonne qualité et que la sécurité personnelle et des biens est bonne. Seulement un touriste sur cinq pense que le rapport qualité/prix est bon en France et que l'accueil est de qualité.

Le Graphique 10 ci-dessous montre les attributs d'image mesurés en comparant la France avec trois pays concurrents, à savoir l'Italie, l'Espagne et la Grande-Bretagne. On voit donc que la

France est en tête en matière de la sécurité et de l'hébergement, cependant ce ne sont pas les traits de caractère très bien perçus (seulement 25 % des sondés pensent que c'est très bien). Cependant par rapport aux traits forts de la France, la richesse culturelle et la nourriture, la France n'est qu'en deuxième place, après l'Italie et par rapport à la préparation facile du voyage, elle prend la deuxième place avec l'Espagne après la Grande-Bretagne, mais les pourcentages des quatre pays ne diffèrent pas beaucoup. C'est souvent l'Italie qui est meilleure que la France (dans 9 des 13 traits). Aussi l'Espagne est un concurrent important (elle fait mieux dans 6 des 13 traits). Cependant, la Grande-Bretagne est un concurrent moins sérieux, elle ne fait pas beaucoup mieux de la France par rapport à aucun trait.



Graphique 10 : Traits d'images de la France, de l'Italie, de l'Espagne et de la Grande-Bretagne (Ipsos 2007a, 25,96,121,146)

On peut donc dire que l'image de la France est positive par rapport à la richesse culturelle, à la nourriture, à l'environnement, à l'information et pour être à la mode ; en rapport avec la qualité des prix et de l'accueil elle est moins bonne. Cependant elle ne fait toujours mieux que ses concurrents principaux dans ces traits d'image forts (surtout la culture riche et la nourriture) et les concurrents ont des grandes avantages sur ses traits faibles (le rapport qualité/prix et l'accueil). Afin d'améliorer l'image de la France, il est donc important que la France améliore ses points forts afin qu'ils soient meilleurs que ceux des concurrents et qu'elle améliore ses points faibles afin que la différence avec la concurrence diminue, ou bien la France doit améliorer la qualité de sa nourriture et (au moins la promotion de) sa richesse culturelle, mais aussi l'accueil et le rapport qualité/prix doit s'améliorer beaucoup. De plus la sécurité et les hébergements sont des opportunités. Ces traits d'image sont déjà mieux que ceux des concurrents, la France peut donc améliorer sa position en augmentant ces points par rapport aux concurrents.

Ipsos a aussi analysé l'image médiatique de la France et constate « que les touristes lointains sont beaucoup plus sensibles aux bruits médiatiques concernant la destination touristique France. Mais ce sont aussi les plus lointains qui ne peuvent que difficilement mettre en relation le discours des médias [...] avec leur expérience propre [...]. Le vide dû à leur méconnaissance personnelle de la France est comblé, par procuration, par les médias (Ipsos 2007a, 205). Par contre, « les Européens font avant tout confiance à leur propre expérience ou au bouche à oreille » (Ipsos 2007a, 206).

Pour la nouvelle campagne de la marque 'France', le Boston Consulting Group a fait une étude sur le tourisme français pour le compte de Maison de la France. Leur étude a montré des faiblesses dans l'image et dans l'offre touristique de la France, divisées en cinq catégories :

- *Un accueil de mauvaise qualité : seulement 20% des visiteurs étrangers estiment que l'accueil en France est satisfaisant ;*
- *Un rapport qualité/prix pas assez compétitif : l'offre est jugée vieillissante et se concentre sur le moyen de gamme à des prix non compétitifs ;*

- Une répartition inégale des séjours entre l'Île de France et les autres régions ;
- Un 'patrimoine dormant' et certaines parties du patrimoine 'absentes' de l'offre touristique ;
- Un manque de positionnement clair de l'offre française et une visibilité insatisfaisante à l'étranger [...].

(Maison de la France 2008, 11)

Image de la France aux Pays-Bas

Selon Eldering, journaliste pour *Trouw*, pour les Néerlandais, la France est un pays de vacances sûr. Bien que les Néerlandais consomment des vacances de plus en plus luxueuses, le camping reste favori. « Les principales raisons pour un séjour en France [pour les Néerlandais] sont que la France est proche, familière, bien ensoleillée, riche en patrimoine et variée. Sans oublier, elle est extrêmement appropriée pour des vacances en famille avec des (petits) enfants » dit Eldering (2003)⁶¹. Le seul inconvénient est qu'y habitent les Français. Ad Schalekamp, de l'institut de recherche TNS Nipo, confirme cette image. Il a dit que la France est perçue par les Néerlandais comme « un pays ensoleillé, ayant des bons campings, une bonne nourriture, adapté aux enfants. Beaucoup de curiosités, mais pas à bas prix et les hébergements peuvent être meilleurs » (Kooy 2008)⁶².

Selon la recherche d'Ipsos, l'image de la France aux Pays-Bas « demeure très largement positive, même si le score de 'très bonne image' connaît une érosion notable » (Ipsos 2007b, 3), l'image s'est même améliorée par rapport à 2003, surtout pour les traits où elle est la plus mauvaise (le rapport qualité/prix et d'être à la mode), mais l'accueil n'a pas été amélioré. C'est surtout l'offre touristique des régions françaises qui ont besoin d'un renouvellement. Tandis que la fréquentation de la France reste stable, l'attractivité de l'Italie est plus forte, surtout en matière de richesse culturelle, mais la France est meilleure en matière de sécurité et de qualité de l'environnement. L'Espagne souffre surtout de son image comme destination « de tourisme de masse » (Ipsos 2007b, 3), tandis que les Néerlandais aiment plus « l'accès au style de vie local » (Ipsos 2007b, 3), qu'ils retrouvent plus en France.

D'autres traits jugées positivement par les Néerlandais sont l'art de vivre, la diversité des activités en plein air, la nature et sa préservation, la nourriture et le « rythme de vie » (Ipsos 2007b, 6), mais aussi la richesse culturelle et que la France est une destination « idéale pour les familles » (Ipsos 2007b, 7). De plus, les Néerlandais pensent que l'offre d'hébergement est variée et en général d'une bonne qualité. Surtout les campings sont appréciés, cependant, l'hygiène n'est pas toujours jugée positive.

Par rapport au discours médiatique, l'image de la France est « très largement positive » (Ipsos 2007b, 8) et l'expérience adapte l'image des Néerlandais d'une manière positive. Même 77% des visiteurs néerlandais recommandent la France aux amis et à la famille. Selon l'Ipsos « la culture historique ou patrimoniale ne semble pas être la première motivation des personnes interrogées. La nature et le style de vie détendu répondent plus directement aux véritables attentes des touristes hollandais » (Ipsos 2007b, 11). Les Néerlandais pensent que la promotion du patrimoine des autres pays est meilleure que celle de la France en conséquence que « la culture française peut paraître plutôt statique en comparaison » (Ipsos 2007b, 11).

⁶¹ Traduction du Néerlandais, texte original : « De belangrijkste motieven voor een Frankrijk-reisje zijn dat het dichtbij is, vertrouwd, zonnig, bourgondisch en veelzijdig. En niet te vergeten uitermate geschikt voor families met (jonge) kinderen »

⁶² Traduction du Néerlandais, texte original : « Frankrijk is een mooi zonnig land, met goede campings, heerlijk eten, geschikt voor kinderen. Waar veel te zien is, maar niet heel goedkoop en met de accommodatie kan het wat beter. »

Aux Pays-Bas, l'image de la France comme destination touristique peut être résumée ainsi : la France est un pays de camping, ensoleillé et chaud, adapté aux enfants, on peut y voir beaucoup de curiosités et y manger bien, le pays est un peu trop cher et les hébergements y peuvent être plus pauvres, c'est une destination sûre et familiale.

3.3 Amélioration de l'image de la France touristique

On peut donc conclure que l'image touristique de la France n'est pas assez favorable selon les désirs de la France. La France est encore le premier pays touristique en termes d'arrivées, mais seulement le troisième en termes de recettes. Le secteur touristique en France est vieilli et attire surtout des touristes de la classe moyenne, donc une classe où il n'y a pas beaucoup d'argent. La France veut attirer non seulement plus de touristes, mais surtout plus de touristes plus riches et elle veut que son image soit plus moderne et attractive chez tous les touristes. Comme le dit Daniel Fasquelle : « il importe de conserver notre clientèle traditionnelle, mais aussi de capter celle des pays émergents » (Léonard 2009, 29). Les Assises Nationales du Tourisme en juin 2008, avaient « mobilisé les acteurs publics et privés du tourisme autour de trois axes : l'amélioration de l'accueil, la modernisation de l'offre touristique française et la promotion de la destination France à l'international » ('Projet de loi' 2009). Ces acteurs ont décidé de développer le secteur touristique en France et de créer une meilleure visibilité. Premièrement par la création d'une marque 'France' surtout à l'instar de l'Espagne et deuxièmement par une nouvelle loi, qui crée aussi une nouvelle agence unique de tourisme, Atout France. Toutes les mesures sont inscrits dans la nouvelle stratégie « Destination France 2020 », qui a les trois objectifs suivants :

- *Améliorer l'accueil des touristes étrangers en mettant l'accent sur des touristes des pays émergents.*
- *Moderniser l'offre touristique afin de mieux répondre aux exigences de la clientèle.*
- *Promouvoir la marque France.*

(‘La marque France’ 2009)

3.3.1 Création d'une marque 'France'

La première étape de l'amélioration du secteur touristique est par la création d'une marque 'France'. On a déjà vu qu'une marque d'une destination peut améliorer l'image d'une destination, parce qu'il est un moyen de promotion, mais aussi d'identification du côté des consommateurs. La marque 'France' a été créée en 2008 afin d'améliorer, mais surtout d'harmoniser l'image de la France. « Accompagnée d'un logo et d'une signature, cette marque incarne les valeurs d'accueil et de qualité de la France » (Maison de la France 2008, 3). Le but de cette marque est aussi « de marquer sa [de la France] différence en valorisant les traits distinctifs de la destination mais aussi de se projeter dans la modernité » (Maison de la France 2008, 8).

En référant au modèle de Birkigt et Stadler (1986), nous dirons que l'identité d'une marque consiste en une personnalité, un comportement, la communication et les symboles. C'est donc aussi le cas pour la marque 'France'. Maison de la France porte une personnalité marquée par les valeurs de : « la liberté (indépendance, créativité, imagination, audace, spontanéité, multitude de possibles), l'authenticité (histoire, patrimoine, culture, naturel, vrai) et sensualité (plaisirs, hédonisme, épicurisme, amour, intensité, intuitivité, passion, féminité » (Maison de la France 2008, 8). Ces valeurs doivent « répondre à la recherche de luxe des différents publics cibles » (Maison de la France 2008, 3). Le comportement de la marque, comme on a déjà écrit, doit contribuer fortement à une meilleure image harmonique et unique de la France, car toutes les régions, tous les produits touristiques français vont utiliser cette marque.

La communication de la marque comprend la promotion de la France touristique dans toutes ses formes. Cette promotion doit refléter « une France inoubliable, spirituelle et généreuse » [...] pour aboutir à une figure féminine, sensuelle, intemporelle, qui regarde vers l'avenir » (Maison de la France 2008, 8). Dernièrement, la marque dispose des symboles, dans ce cas le logo et la signature, montré ci-dessous.



Image 1 : Logo et signature de la marque « France » ('La marque France' 2008)

La signature « Rendez-vous en France » est une invitation aux touristes potentiels. Selon l'organisation Carré Noir, qui a créé cette combinaison, le mot « rendez-vous » est universel et « fait partie de l'imaginaire de la France, évoquant une rencontre pleine de charme et de magie » ('Destination France par Carré Noir' 2008). La signature peut aussi être modifiée par région ou territoire touristique, par exemple « Rendez-vous dans les Alpes » ou « Rendez-vous en Champagne ». Le logo montre une *Marianne*, ce qui est symbole de la République française, mais c'est une *Marianne* moderne. Le logo et la signature forment une entité : « dans les lettres de la France se distinguent des bras ouverts, un buste de femme » ('Destination France par Carré Noir' 2008).

Un avantage de cette création d'une marque est que la France maintenant a « une identité visuelle forte et fédératrice » (Maison de la France 2008, 8) avec laquelle il sera plus facile de créer une image forte et positive. De plus, c'est une marque « parapluie » pour tous les produits touristiques français, nationaux, régionaux et locaux, mais aussi pour les entreprises privées.

3.3.2 Loi et la création d'Atout France, une agence unique

La deuxième phase est la loi de développement et de modernisation des services touristiques. La loi a été définitivement adoptée dans la nuit du 7 au 8 juillet 2009 et vise « à créer les conditions du développement et de modernisation de l'offre touristique française » ('Présentation' 2009, 2), afin que le secteur touristique soit plus compétitif. Pour rendre la France plus compétitive, des réformes structurelles sont nécessaires.

La loi de développement et de modernisation des services touristiques

Quatre mesures importantes sont présentées dans la loi et quelques autres mesures, qui sont simplifiées ou supprimées selon leur nécessité⁶³. Les quatre mesures sont :

1. **La réforme de la classification hôtelière.** Cette réforme a pour but de moderniser l'offre hôtelière et est nécessaire parce que le présent classement ne répond pas aux exigences internationales ; il a plus de vingt ans et « les standards de confort et de qualité de

⁶³ Comme entre autres l'exploitation des « voitures de tourisme de luxe dites de grande remise » qui sont maintenant dénommées « voitures de tourisme avec chauffeur » ('Présentation' 2009, 3), la création d'un office du tourisme « sous forme d'un établissement public, industriel et commercial » ('Présentation' 2009, 3) qui n'est plus obligatoire, les exploitants des chambres d'hôtes qui ne sont plus obligés de déclarer leur activité « en mairie » quand ils ont déjà fait « une déclaration en tant qu'auto-entrepreneur » ('Présentation' 2009, 4), qu'ils n'est plus obligatoire d'avoir une « licence de première catégorie » ('Présentation' 2009, 4) quand l'exploiteur sert seulement des boissons sans alcool et la suppression du classement des restaurants de tourisme qui est peu utilisé. De plus, il sera développé une nouvelle classification pour les autres hébergements que les hôtels, comme les chambres d'hôtes, les résidences mobiles sur les campings.

l'hôtellerie n'ont pas été modifiés » ('Présentation' 2009, 20). La plus grande réforme est que « le nouveau classement est davantage tourné vers la notion de service au client : qualité des prestations, d'environnement, d'accessibilité [...], alors que l'ancien classement était exclusivement fondé sur les surfaces ou le niveau d'équipement » ('Présentation' 2009, 20). De plus, une cinquième étoile est ajoutée et la nouvelle agence publique de tourisme gèrera, actualisera et élaborera ce référentiel.

2. **La facilitation des chèques-vacances dans les petites entreprises.** Le but de cette réforme est d'améliorer l'accès aux vacances, surtout pour les salariés des entreprises de moins de 50 employés. Avec cette mesure, le gouvernement essaie de rectifier les injustices dans la répartition des chèques-vacances « en supprimant les contraintes spécifiques s'y appliquant et en améliorant les conditions de leur commercialisation » ('La loi' 2009).
3. **La modernisation de la réglementation des agences de voyages.** Cette réforme a pour but de « simplifier la réglementation et de renforcer la compétitivité des agences françaises » ('Présentation' 2009, 27). Il s'agit de diminuer les quatre directions (licence, habilitation, agrément, autorisation) en un seul régime, mais afin de protéger les consommateurs, les agences de voyage doivent « disposer d'une garantie financière, d'une assurance de responsabilité civile professionnelle [...] être inscrit sur un registre public » ('Présentation' 2009, 3). Cette mesure rend plus facile la création des nouvelles agences de voyage et aussi celles opérant seulement à l'Internet, mais la protection du client demeure à haut niveau.
4. **La création de l'Agence de Développement Touristique.** Cette mesure porte sur la fusion des agences de tourisme Maison de la France et ODIT France en une agence unique qui « permettra la mise en œuvre d'une politique publique du tourisme plus coordonnée et plus efficace » ('La loi' 2009) afin de « répondre aux nombreux défis qui sont posés au tourisme français » (Atout France 2009a).

Selon Bariza Khiari, cette loi est « socialement juste et économiquement efficace » ('Projet de loi' 2009), grâce à la réforme des chèques vacances et à l'amélioration des hôtels et la simplification des règles pour les agences de voyage. La loi a donc la possibilité d'être une réussite pour tout le secteur touristique français.

Création d'Atout France

Cette loi est donc importante pour l'économie du tourisme en France, non seulement sur le plan intérieur mais aussi sur le plan des échanges extérieurs et elle crée l'agence de développement touristique Atout France, par la fusion entre ODIT France et Maison de la France. Atout France est donc l'agence unique de l'Etat dans le secteur touristique, créé le 19 mai 2009, quand l'assemblée générale extraordinaire de Maison de la France a « entériné sa propre disparition, pour se fondre au sein d'Atout France » ('Atout France' 2009). Hervé Novelli a choisi le statut GIE pour cette agence « parce que la principale agence, Maison de la France, en était un et que les consultations juridiques auxquelles j'ai fait procéder ont conseillé l'absorption du GIP ODIT France par un GIE » (Léonard 2009, 35).

L'agence exécute la politique touristique de la France et connaît une structure de partenariat public privé, où l'Etat, les collectivités territoriales et autres acteurs touristiques peuvent adhérer et ont une certaine influence, « un modèle unique, original, et réussi [...] qui permet d'établir un véritable effet de levier des politiques publiques dans le secteur du tourisme » ('Présentation' 2009, 25).

Les missions des anciennes agences Maison de la France et ODIT France sont conservées, en plus « des missions d'intérêt général dans le domaine du classement hôtelier et de la tenue du registre des opérateurs de voyage » ('Présentation' 2009, 3-4) et plus tard aussi « des exploitants de voitures de tourisme avec chauffeur » ('Loi n° 2009-888' 2009, 8) sont ajoutées. Ces missions étaient faites

par la Direction du Tourisme⁶⁴. Atout France joue donc un triple rôle, celui de la promotion à l'étranger, celui du développement de la compétitivité de l'offre et la maintenance de la qualité de l'offre touristique.

Cette mesure change donc l'existence de deux opérateurs publics, l'un chargé de l'amélioration de l'offre française et l'autre chargée de la promotion à l'étranger, en un opérateur public. Déjà depuis les Assises Nationales du Tourisme en 2008, le gouvernement savait que la France avait besoin d'une « amélioration de l'accueil, modernisation de l'offre, [et] promotion à l'international » ('Présentation' 2009, 24). On pensait qu'une collaboration entre l'agence pour l'offre et l'agence pour la promotion effectuerait une meilleure offre et une meilleure promotion parce qu'elles (ensemble) connaissent mieux l'offre et la demande, ou bien « il apparaît évident [...] que joindre l'outil de promotion et donc de connaissance de la clientèle étrangère à celui qui développe l'ingénierie de l'offre est une des clés pour répondre au défi qui est de retrouver le leadership mondial en valeur. Telle est la raison de la création d'un opérateur unique, l'Agence de développement touristique, qui accompagnera le mouvement de réforme de l'administration centrale dans un but de plus grande efficacité » ('Présentation' 2009, 24).

Avec cette nouvelle agence, l'Etat pense qu'elle peut « mener plus efficacement son rôle de pilotage stratégique des projets et ses missions essentielles de coordination et d'impulsion en favorisant le développement des outils nécessaires à la politique du tourisme » ('Présentation' 2009, 25). Un rapporteur d'Etat, Léonard, pense que la fusion crée des synergies, parce que la nouvelle agence est basée sur « le réseau international de Maison de la France et sur le réseau territorial d'ODIT France » (Léonard 2009, 83).

Il est à remarquer qu'Atout France est donc créé par la loi et pas sur l'initiative de ces deux agences qui la forment et comme Hervé Novelli a dit, elle « constitue la 'colonne vertébrale' du projet de loi, en faveur d'une politique du tourisme plus efficace et plus lisible, alliant ingénierie de l'offre touristique et promotion de la France à l'étranger » ('Projet de loi' 2009). La question est de savoir s'il s'agit vraiment d'une fusion ou plutôt d'une reprise d'ODIT France et ses missions et ressources par Maison de la France. Ceci semble plus probable si on considère les amendements de Maison de la France par rapport à la 'fusion' pendant l'assemblée générale extraordinaire de Maison de la France le 31 mars 2009, où elle a adopté de reprendre le personnel d'ODIT France, d'accueillir ses adhérents et de reprendre « des contrats et autres engagement en cours d'ODIT France en recettes et en dépenses » ('Atout France' 2009) et de reprendre ses missions. Cependant l'idée de fusionner une agence de la promotion de l'offre touristique et celle avec une activité concentrée sur des études et des conseils pour améliorer l'offre française surtout par rapport à la compétitivité est une bonne idée afin de mieux coordonner les expertises de ces deux agences qui sont complémentaires mais aussi dépendantes l'une de l'autre.

Missions

Les missions d'Atout France se concentrent donc sur trois axes : la promotion de la France à l'étranger en matière du tourisme, l'ingénierie touristique en France et les missions de l'intérêt général. Cette dernière mission est selon Hervé Novelli la mission principale de l'agence ; il a dit que l'agence a « notamment pour mission la tenue du registre des agents de voyages et l'élaboration du référentiel de classement des hôtels » ('Projet de loi' 2009).

⁶⁴ Jusqu'à 2009 la politique touristique nationale a été faite par la Direction du Tourisme et exécutée par les services déconcentrés. Avec cette nouvelle loi, la Direction du Tourisme a dissous et Atout France est l'agence unique qui fait et exécute la politique touristique nationale sous l'autorité du secrétaire d'Etat chargé du tourisme. L'agence a donc aussi des fonctions « qui étaient précédemment dévolues à la puissance publique, notamment en matière d'immatriculation des opérateurs, de pilotage et de promotion du classement des hébergements » (Léonard 2009, 19).

Cependant, toutes les missions sont inscrites dans la nouvelle loi et dans le code de tourisme (voir l'Annexe VI). Il s'agit donc de quatre missions.

1. L'ancienne mission d'ODIT France portant sur l'apport de l'expertise à l'Etat et aux partenaires et sur le support de ces partenaires.
2. L'ancienne mission de Maison de la France portant sur l'information et la promotion touristique à l'étranger, ajoutée est la cible nationale.
3. L'ancienne activité d'ODIT France et la Direction du Tourisme, portant sur l'observation touristique de l'offre et de la demande.
4. La mission d'intérêt général portant sur le classement hôtelier et d'hébergement en général et sa promotion, donc la promotion de la qualité de l'offre française.

Mais ces missions ne sont pas limitées à celles-ci, la loi impose aussi que l'Etat, les collectivités territoriales et leur établissements publics « peuvent par convention confier à l'agence d'autres missions d'intérêt général compatibles avec son objet » ('Loi n° 2009-888' 2009, 8). L'agence est aussi chargée de développer des actions dans le domaine de la formation touristique (Atout France 2009a).

Alors que seulement quatre missions sont inscrites dans la loi, dans le contrat constitutif y sont inscrites neuf missions (voir l'Annexe VII). Ces missions portent sur l'information et la promotion de l'offre française (de métropole et d'outre-mer) à l'étranger et en France, promouvoir l'image touristique en développant la marque France, soutenir les partenaires par l'observation des phénomènes touristiques, donc des statistiques, des études de l'offre, de la demande et de la prospective et la veille, apporter son expertise à l'Etat, aux collectivités territoriales et aux partenaires pour le développement de leurs stratégies et projets et ainsi que sur développer la qualité et la durabilité de l'offre touristique, sur donner des conseils techniques et juridiques, sur exporter son expertise à l'étranger et sur diffuser les résultats de leurs études et travaux.

Selon Atout France, l'objectif principal de l'agence est de « soutenir la compétitivité du secteur économique du tourisme » (Atout France s.d. a). Cinq missions soutiennent cet objectif, à savoir :

- D'être une « plateforme d'intelligence économique » (Atout France s.d. a), où il s'agit de sa mission d'observation et de veille statistique afin de connaître les concurrents, l'offre et la demande et les tendances du secteur. Les observations seront utilisées « pour définir la stratégie de promotion de la France au plan national et international » (Atout France s.d. a).
- D'exécuter des activités de « marketing et promotion touristique » (Atout France s.d. a), où il s'agit des activités vers les consommateurs, les professionnels et la presse afin de promouvoir la marque 'France' et l'image de la France, et certains domaines touristiques en particulier.
- D'assister « à projet et ingénierie touristique » (Atout France s.d. a) de ses partenaires, comme les collectivités territoriales avec leurs stratégies touristiques et à l'étranger.
- De garantir la qualité de l'offre, notamment par le registre « des opérateurs de voyage et des exploitants de voitures de tourisme avec chauffeur » (Atout France s.d. a) et le classement hôtelière.
- D'améliorer la « formation aux métiers du Tourisme » (Atout France s.d. a), où il s'agit surtout « de mieux adapter les enseignements [...] aux besoins des entreprises du secteur » (Atout France s.d. a).

Structure d'entreprise

Atout France connaît un sommet d'entreprise qui est un mélange des cadres des anciennes entreprises. L'organigramme, dans l'Annexe IX montre la structure d'entreprise en septembre 2009, quelques mois après sa création.

Seulement la première direction, celle de la communication, du marketing et des partenariats, concerne vraiment l'activité de l'ancienne Maison de la France, la promotion. Mais, c'est la plus grande direction, parce que tous les bureaux à l'étranger se trouvent sous cette direction. La direction Nouvelles Technologies et le service Stratégie de Maison de la France ont fusionné avec la direction d'Observation d'ODIT France. Cependant, c'est surtout ODIT France qui a dû abandonner la plupart de ses directions ; sauf celle d'observation, toutes les directions ont fusionné en une direction, celle de l'ingénierie et du développement. Les deux directions concernant les métiers touristiques sont des nouvelles directions, chargées avec les nouvelles missions et la dernière direction est une direction générale chargée des finances et du contrôle.

En ce qui concerne la structure d'entreprise selon les typologies de Mintzberg⁶⁵, il nous semble que l'entreprise a une structure complexe ; un mélange d'une structure divisionnalisée et d'une bureaucratie professionnelle. Un fait clair est que c'est une organisation de plus en plus bureaucratique, surtout avec l'ajout des nouvelles missions administratives. C'est une structure divisionnalisée par le réseau à l'étranger opérant de façon indépendante dans les limites fixées par le siège. Ce n'est pas la structure officielle, mais il nous semble qu'il y a trois divisions informelles ; celle de la promotion (la première direction), celle de l'ingénierie touristique (la deuxième et troisième direction) et celle des missions administratives (la quatrième et cinquième direction). Le secrétariat général et la direction financière forment la technostructure et les fonctions de support logistique.

Gestion d'entreprise

Comme pour les entreprises Maison de la France et ODIT France, la gestion d'Atout France est exécutée par trois organes, à savoir l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et la Direction Générale. Le pouvoir de ces organes de décision est décrit dans le *Contrat Constitutif* d'Atout France du 9 décembre 2009. Ce contrat est basé sur celui de Maison de la France avec des adaptations à la nouvelle situation.

Assemblée générale

En ce qui concerne l'Assemblée Générale d'Atout France, il n'y a pas de changements dans la composition par rapport à celle de Maison de la France, sauf qu'elle consiste de tous les membres de l'agence (y inclus les membres de Maison de la France, d'ODIT France et les nouveaux membres). Cependant, par rapport à celle d'ODIT France, la répartition des membres en quatre collèges est nouvelle et le fait que l'Etat « dispose d'autant de voix qu'il existe des autres membres plus une » (Atout France 2009b, article 8). Aussi le pouvoir de l'Assemblée n'a pas changé par rapport à celle de Maison de la France. Au pouvoir de l'Assemblée d'ODIT France, les décisions sur les biens immobiliers et la transformation de l'organisation sont ajoutées et la décision sur les droits statutaires des membres est supprimée. Les règles concernant les réunions n'ont pas changé, le minimum de membres présent non plus. On voit donc que par rapport à Maison de la France, l'Assemblée Générale d'Atout France n'a pas vraiment changé et par rapport à ODIT France, elle a changé un peu.

⁶⁵ Avec les cinq éléments de base d'une organisation, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et les fonctions de support logistique, voir le paragraphe 2.2.3.

Conseil d'Administration

En comparant le Conseil d'Administration d'Atout France avec ceux de Maison de la France et d'ODIT France, on peut remarquer que la composition a changé. La représentation de l'Etat a diminué passant de sept représentants chez Maison de la France et dix chez ODIT France à seulement six chez Atout France. Cependant le nombre des personnes professionnelles ou qualifiées ou des représentants des fédérations a augmenté ou est resté le même. La durée d'un mandat est resté de trois ans et les règles sur l'élection du président du Conseil d'Administration sont reprises de celles de Maison de la France. Par rapport aux règles d'ODIT France, le président n'est plus élu parmi les membres, mais parmi les membres désignés sur proposition du secrétaire d'Etat chargé du tourisme. Le fonctionnement de l'organe, donc les votes et réunions, sont un mélange du fonctionnement des anciens Conseils d'Administration. Cependant, l'essentiel n'a pas changé. Au nouveau Conseil on connaît plus de personnes avec une voix consultative. Le pouvoir du Conseil d'Atout France est la même que celui de Maison de la France, cela signifie qu'il y a quelques changements par rapport à celui d'ODIT France.⁶⁶

Direction Générale

La direction générale de l'agence n'a pas beaucoup changé concernant le pouvoir. En général, les règles du contrat constitutif de Maison de la France sont reprises, donc il y a des petits changements par rapport aux règles dans la convention constitutive d'ODIT France, comme la nomination du directeur qui était faite chez ODIT France par le Conseil d'Administration sur proposition du ministère chargé du tourisme, tandis que chez Maison de la France et maintenant chez Atout France la nomination se passe à l'inverse, à savoir par le ministère sur proposition du Conseil.

Rôle de l'état

Le rôle de l'Etat ne limite pas à la présence à l'Assemblée Générale et au Conseil d'Administration. L'agence connaît aussi un Commissaire du Gouvernement, un Contrôleur des Comptes et elle « est soumise au contrôle économique et financier de l'Etat » (Léonard 2009, 88 ; 'Code de tourisme' 2009 ; 'Loi n° 2009-888, 8 ; Atout France 2009b, article 21). Ce dernier s'explique premièrement dans le fait que l'agence est constituée sans capital et elle obtient des subventions de l'Etat, cependant c'est aussi l'Etat qui est responsable des dettes de l'agence. En revanche, l'agence peut retirer ses revenus propres.

La stratégie

Le but du plan stratégique est d' « accroître la compétitivité de son [de la France] industrie touristique et en augmenter la valeur » (Atout France s.d. c). Le plan stratégique est élaboré avec l'aide des acteurs essentiels du secteur touristique français et vise les dix prochaines années. Elle est la suite du rapport *France destination 2020*, qui a été présenté pendant les Assises Nationales du Tourisme en 2008. Les quatre orientations stratégiques de la politique touristique visant ces dix années prochaines sont :

- *Conquérir les segments en croissance ;*
- *Augmenter la dépense par touriste ;*
- *Développer un tourisme durable respectueux des équilibres naturels et du cadre de vie des Français ;*
- *Fédérer, mobiliser et mettre le tourisme au cœur des priorités de tous.*

(BCG 2008, 13)

⁶⁶ Ces changements sont l'ajout de l'arrêt des comptes annuels, d'approbation des établissements secondaires et du plan d'entreprise et la suppression de la fixation des ordres du jour des réunions de l'Assemblée Générale, la détermination du pouvoir du directeur général de l'agence et la proposition de l'admission et de l'exclusion des membres de l'agence.

Le Boston Consultancy Group a fixé six axes de travail (voir l'Annexe VIII). Ces six axes sont la promotion à l'étranger, l'accès des touristes aux régions, la qualité de l'accueil, la distribution de l'offre française, les accommodations et la création de la demande. Pour réaliser et exécuter ces objectifs, il faut un dialogue avec les professionnels du secteur touristique. Ce dialogue est le moyen principal d'Atout France.

L'autre moyen de gestion est le plan marketing, qui vise la promotion de la France touristique à l'étranger (donc l'activité de Maison de la France). Ce plan vise trois cibles, à savoir le grand public, la presse et les professionnels. De plus, la stratégie fournit les employés d'Atout France d'une « stratégie de promotion différenciée sur chacun des marchés prioritaires ou d'intervention. Elle retient des cibles de clientèles, détermine les produits porteurs, fixe les actions à mener : opérations grand public, promotions commerciales, relations publiques » Atout France s.d. b).

Le dernier moyen est la marque France qui existe complémentirement avec la « marque institutionnelle » (Atout France 2009a). La marque « Atout France » sera surtout utilisée vers les professionnels et la presse, cependant vers les consommateurs on utilisera la marque 'France' avec le nom d'Atout France. Comme l'écrit Désiront, « pour le public, ce changement d'identité ne signifiera pas grand-chose, puisque, depuis le 1^{er} janvier, toutes les actions de promotions et les communications ne portaient plus la signature de la Maison de la France. Elle avait été remplacée par un logo représentant Marianne (le buste qui personnifie la République) flanquée du simple mot 'France'. Cette nouvelle signature restera en vigueur » (Désiront 2009). Tandis que la marque 'France' (avec le logo dynamique) est une marque d'une destination afin d'inviter des gens à venir en France, même spontanément, Atout France (avec son logo modern et solide) « véhicule les notions d'expertise, d'innovation et d'équilibre » ('La nouvelle référence' s.d.).

La politique d'Atout France comprend donc trois moyens utilisés simultanément : le dialogue avec les professionnels du secteur, le plan marketing et la marque France.

3.4 Conclusion

Ce chapitre a montré que l'image touristique a une grande influence sur le succès d'une destination, par entre autres son rôle dans le processus de décision des touristes et dans le processus de différenciation par rapport aux autres destinations, ou bien la commercialisation par les agences de tourisme. L'image existante des clients (potentiels) a une influence sur les choix stratégiques de la destination et des agences de tourisme.

Avec le terme « image », nous entendons « une perception intégrale, formée dans l'esprit des individus et parfois des collectivités, se composant des impressions holistiques et d'une somme des attributs, qui se manifeste sur un niveau cognitif et affectif et comprend notamment les croyances, les idées et les impressions d'une destination », où le niveau cognitif sont les connaissances et le niveau affectif les sentiments d'une destination.

L'image d'un client (potentiel) est influencée par plusieurs facteurs. La conclusion que nous tirons des théories de Baloglu et McCleary (1999) et de Beerli et Martín (2004) se résume ainsi. Il existe deux types de facteurs d'influence, à savoir les facteurs externes et les facteurs personnels. En ce qui concerne les facteurs externes, surtout la quantité des informations et le type d'information influencent notamment le niveau cognitif de l'image. Pour le type d'information, l'impact dépend de la « fiabilité » de la source attribuée par l'individu. En ce qui concerne les facteurs personnels, il s'agit en particulier de la motivation de voyager de l'individu et les facteurs sociodémographiques, dont le pays ou la culture d'origine a le plus grand impact. Ces facteurs influencent le niveau cognitif, mais surtout affectif de l'image. Dernièrement, l'expérience influence les deux niveaux de l'image, qui est un mélange des facteurs externes et personnels. En plus, le niveau affectif a une

influence plus forte sur l'image intégrale que le niveau cognitif, mais le premier est partiellement basé sur le niveau cognitif.

En outre, on a vu que l'image est (partiellement) basée sur l'identité que transmettent les agences de tourisme et la destination (Birkigt & Stadler 1986), à trois niveaux : le comportement, la communication et les symboles, qui sont tous basés sur la personnalité.

Le paragraphe sur l'image de la France a montré que l'image que désire avoir la France (ou l'image projetée par les agences de tourisme) ne correspond pas à l'image réelle (ou l'image perçue par les individus). La France souhaite donc améliorer et renouveler son image et a choisi pendant les Assises Nationales du Tourisme en 2008 de l'effectuer en renouvelant l'identité de la destination (amélioration et modernisation de l'offre touristique) et de l'identité des agences (création d'une nouvelle agence avec une nouvelle personnalité, un nouveau comportement, une nouvelle communication et des nouveaux symboles) avec une loi et en créant une marque commune avec une propre identité.

Initialement, la marque a été créée afin d'améliorer et d'harmoniser l'image de la France en invitant le touriste à venir en France. Il est prévu que tous les produits touristiques portent cette marque, qu'ils soient nationaux, régionaux, locaux ou privés.

Puis, la France a créé la loi, en juillet 2009, afin d'améliorer et moderniser le secteur touristique avec quatre réformes majeures, concernant la classification hôtelière, les chèques-vacances, les règles pour les agences de voyage et la nouvelle agence de développement touristique, Atout France.

Atout France, née le 19 mai 2009 de la fusion entre Maison de la France et ODIT France, est maintenant la seule agence de tourisme qui exécute la politique touristique de la France. Il ne s'agit pas seulement des anciennes missions de la promotion à l'étranger et le développement de l'offre touristique française, mais aussi des nouvelles missions administratives, comme le référentiel du classement hôtelier et le registre des agences de voyage et des missions de la formation touristique. L'agence a donc un triple rôle : la promotion, le développement de l'offre et la garantie de la qualité de l'offre. La stratégie de l'agence est donc basée sur la stratégie du gouvernement *Destination 2020*, et vise à conquérir des nouveaux clients, à augmenter les recettes et à développer un tourisme durable. La marque « France » est utilisée ensemble avec la marque institutionnelle d'Atout France.

Voilà, la réponse à la question centrale du chapitre : quel est le rôle de l'image touristique sur l'organisation du secteur touristique ? L'image touristique joue donc un rôle très important dans l'organisation du secteur touristique, même si important que le gouvernement a décidé de changer cette organisation en créant une marque, une loi et une nouvelle agence pour entre autres l'amélioration de l'image touristique.

Conclusion

Le but de ce mémoire était d'étudier le rôle de la création d'une agence unique pour le développement touristique, Atout France, dans le développement touristique et dans la construction de l'image touristique de la France. Ce sujet nous a été inspiré lors de notre stage auprès Maison de la France Pays-Bas quand la fusion avec ODIT France en Atout France a été annoncée en mai 2009.

Pour répondre à la question centrale de ce mémoire : « Quel rôle la création d'une agence unique de développement touristique, Atout France, joue-t-elle dans le développement touristique et dans la construction de l'image touristique de la France ? », nous avons cherché :

1. Comment le secteur touristique s'est développé jusqu'à être ce qu'il est aujourd'hui ;
2. Comment les agences nationales du tourisme en France se sont développées et quel rôle Maison de la France et ODIT France jouent dans le secteur touristique ; et
3. Quel est le rôle de l'image touristique sur l'organisation du secteur touristique.

Dans le premier chapitre on a montré le développement du secteur touristique. Si le voyage se fait déjà depuis l'antiquité, le tourisme, en tant que voyage pour le plaisir et pour la détente, s'est développé sérieusement seulement depuis le XXe siècle et le tourisme que nous connaissons aujourd'hui a commencé à se développer depuis les années 50, quand il a été possible pour presque toutes les classes sociales de partir en vacances. Depuis cette période, le tourisme en France a connu une croissance sans précédent, plaçant celle-ci comme premier pays européen concernant les arrivées et les recettes. Cependant, les dernières années le tourisme en France stagne. Sa croissance est plus faible que celle de ses concurrents, l'Italie et l'Espagne. En ce moment, la France prend toujours la première place en termes d'arrivées, mais quant aux recettes elle est à la deuxième place.

Ensuite, nous avons examiné dans le deuxième chapitre le développement des agences nationales du tourisme en France et le rôle que jouent Maison de la France et ODIT France, comme les deux agences nationales du tourisme principales en 2009, dans le secteur touristique. D'abord, nous avons illustré le développement des agences nationales du tourisme en général, depuis 1910, quand la première a été fondée, l'Office National du Tourisme. Après plusieurs changements, réorganisations, fusions et suppressions, l'organisation du tourisme par l'Etat a consisté depuis 2005 en trois sections : la Direction du Tourisme, l'organe gouvernemental de gestion, Maison de la France, l'organe de promotion notamment à l'étranger et ODIT France, l'organe pour le développement de l'offre touristique en France. Puis, nous avons analysé les agences Maison de la France et ODIT France. Maison de la France, en particulier avec ses activités (la promotion de la France comme pays touristique), cible les touristes étrangers et fait des études sur cette demande étrangère, conformément aux directives du gouvernement (Direction du Tourisme). L'agence opère sur un marché dynamique interculturel et essaye d'opérer sur ce marché avec une structure divisionnalisée (terminologie de Mintzberg), où les divisions peuvent décider jusqu'à un certain point, comment elles exécutent les missions fixées par la Direction du Tourisme et par le siège. Un désavantage de cette structure est la lourdeur de la grande agence. En revanche, ODIT France, une agence beaucoup plus petite, est fort spécialisée dans le développement de l'offre touristique et dans l'innovation, et il essaye d'être un plate-forme d'expertise sur le tourisme. En outre, il consacre beaucoup d'énergie à l'étude du marché touristique, en particulier l'offre, mais aussi la demande. Un point critique à cette agence est le niveau de son expertise et le développement de ses moyens, qui sont un peu en retard en comparaison avec la demande de ses membres. Ainsi, nous constatons que ces agences totalement différentes s'impliquent l'un et l'autre dans quelques points, notamment dans l'étude de la demande (internationale) des produits touristiques français.

Le troisième et dernier chapitre de ce mémoire établit un lien entre le secteur touristique (l'offre) et les touristes internationaux (la demande). On a analysé brièvement l'image touristique de la France, qui est quelque peu faible, et les mesures prises par le gouvernement qui ont pour but d'améliorer cette image faible et la position économique touristique faible de la France et de moderniser l'offre touristique. Trois mesures sont discutées : la création d'une marque unique pour toutes les communications touristiques afin d'émettre une identité univoque au consommateur ; une loi dans laquelle sont inscrites un nombre de mesures afin d'améliorer et de moderniser le secteur touristique, y inclus la troisième mesure, la création d'une nouvelle agence pour le tourisme, Atout France, qui est maintenant le seul acteur qui exécute la politique touristique nationale. Il s'est avéré que l'image, qui est faible, a joué un rôle important dans le choix du gouvernement de restructurer et moderniser le secteur touristique.

Nous constatons de tout cela qu'il existe une triple relation réciproque entre le tourisme (la demande et l'offre), les agences nationales (de développement et de promotion) et l'image (projetée et perçue). A savoir la relation entre le tourisme et les agences, entre le tourisme et l'image et entre les agences et l'image.

Premièrement, le tourisme a généré pour sa promotion et son développement la nécessité des agences nationales (publiques) ayant les responsabilités de la promotion et du développement du secteur. Ces agences ont une influence sur le tourisme. Le fait est que la promotion de ces organisations (ex Maison de la France) a une influence sur la demande (du tourisme), car une promotion adéquate va accroître la demande (dans une situation idéale), mais aussi les agences (ex ODIT France) ont une influence sur l'offre (du tourisme), car elles soutiennent le développement de l'offre touristique.

Deuxièmement, le tourisme, en particulier la qualité et le type de l'offre, a une influence sur l'image et réciproquement l'image a une influence sur la qualité et le type de l'offre. Avec une offre de bonne qualité et / ou adaptée à la demande, l'image d'une destination, en ce cas la France, sera bonne ; l'offre ne répond-elle pas à la demande, l'image sera plus faible. L'image, elle aussi a une influence sur le tourisme, car elle influence le choix des touristes et donc la demande de l'offre touristique française.

Enfin, les agences ont une influence sur l'image de la France par les informations fournies aux touristes et par leur développement de l'offre touristique. La connaissance de l'image par ces agences influence leur stratégie et leurs activités. On voit donc une relation de cause à effet plus forte entre l'image et les agences qu'entre les agences et l'image du fait que l'image est aussi influencée par d'autres facteurs qui sont plus difficiles à contrôler par ces agences.

Tout cela influence le processus de décision du gouvernement. L'image faible de la France et les résultats économiques décevants du tourisme a mené le gouvernement et les acteurs du secteur touristique à décider de restructurer le secteur, de l'améliorer et de le moderniser par une loi créant Atout France.

L'objectif de sa création est de rendre le secteur touristique plus compétitif et de renforcer l'image de la France comme pays touristique. Cette nouvelle agence rend certainement possible une nouvelle identité (image) du tourisme français, à condition qu'elle ne soit pas trop dépendante des identités des agences qui étaient à la base de cette nouvelle agence (c'est-à-dire de l'identité de Maison de la France et d'ODIT France) et que simultanément l'offre touristique soit améliorée et modernisée, ce qui est l'objectif de la nouvelle loi. Or, le but est que cette amélioration et modernisation auront lieu selon les opinions des touristes (donc que l'image sera améliorée) et non seulement selon l'opinion des acteurs de l'offre française, des agences touristiques et du gouvernement français, car dans ce dernier cas l'amélioration et la modernisation de l'offre n'auront aucun effet. Afin d'éviter ceci, il importe donc que la marque « France » accompagne

toute la communication concernant l'amélioration et la modernisation de l'offre touristique française vers les consommateurs et donc qu'Atout France et les autres acteurs touristiques utilisent cette marque d'une façon univoque.

Nous pouvons donc conclure qu'en principe la tentative de la France pour améliorer le tourisme est bonne. Il reste à prouver que la mise en œuvre de ces changements est effectivement un succès et que la France sera de nouveau le leader du marché touristique européen, en particulièrement en termes de recettes. En ce moment il est encore trop tôt pour le dire.

Remarques

A la suite de ce mémoire et en particulier de cette conclusion nous voulons faire quelques remarques, notamment souligner le fait que nous ne pouvons pas étudier tout en détail dans ce mémoire. Ainsi le premier chapitre est seulement un bref aperçu du développement du secteur touristique en France. Il nous semble important que de pouvoir faire des études complémentaires.

Ainsi, on a besoin, afin d'agrandir la probabilité de succès d'Atout Franc, des études complémentaires des agences touristiques françaises en général. Il importe d'étudier pourquoi pendant les dernières cent années le gouvernement a créé tant de différentes agences et pourquoi la plupart d'entre elles ont seulement opéré pendant une courte période avant d'avoir été restructurées ou supprimées. Est-ce parce que le gouvernement français réagit trop lentement sur les développements du marché touristique ou parce que les agences nationales sont trop lourdes et trop bureaucratiques pour pouvoir suivre sérieusement les dernières évolutions du marché touristique ? En outre, on pourra analyser les différences entre les agences de tourisme nationales de plusieurs pays et en particulier les facteurs de réussite et d'échec et les combiner afin d'aboutir à une théorie et éventuellement une pratique d'une agence nationale de tourisme infallible.

Une autre étude complémentaire serait l'analyse du fonctionnement d'Atout France. L'agence est fondée pour atteindre certains objectifs. En ce moment, il est trop tôt pour étudier le succès, parce que l'agence n'existe que depuis une année. Or, il est très important d'étudier la réussite de l'agence. Aussi est-il intéressant d'analyser le succès des différentes mesures que le gouvernement a prise (avec la loi de développement et modernisation des services touristiques) et de mesurer l'effet de ces mesures sur l'image touristique de la France. Celle-ci, est-elle vraiment améliorée ou, au contraire, les mesures proposées sont-elles inadéquates ?

Bibliographie

- « 22 000 emplois salariés liés au tourisme en Bourgogne. » [22.10.2009]. Insee Bourgogne Dimensions. Juillet 2009. N° 153. http://www.insee.fr/fr/insee_regions/bourgogne/themes/4pages/dim152.pdf. ('22.000 emplois' 2009)
- « About us. » [27.11.2009]. VisitBritain. Sans date. <http://www.visitbritain.org/aboutus/whatwedo.aspx>. ('About us' s.d.)
- « Arrivées de touristes aux frontières dans les 20 premiers pays du monde récepteurs. » [12.11.2009]. Insee – Tableau de l'Économie Française. Édition 2008. http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=98&ref_id=XMPTEF13511. ('Arrivées' 2008)
- Atout France. « Missions. » [02.04.2010]. *Atout-France*. Sans date. <http://www.atout-france.fr/missions>. (Atout France s.d. a)
- Atout France. « Prestations. » [02.04.2010]. *Atout-France*. Sans date. <http://www.atout-france.fr/prestations>. (Atout France s.d. b)
- Atout France. « La stratégie du tourisme français à l'horizon 2020. » [02.04.2010]. *Atout-France*. Sans date. <http://www.atout-france.fr/srategie>. (Atout France s.d. c)
- Atout France. « Hervé Novelli annonce la création d'Atout France. » [16.09.2009]. *Franceguide.com*. Communiqué de presse n° 420. Le 19 mai 2009. <http://fr.franceguide.com/presse/nos-services/communiqués-de-presse/Herve-NOVELLI-annonce-la-creation-d-Atout-France.html?nodeID=1038&EditoID=208421>. (Atout France 2009a)
- Atout France. « Contrat constitutif du GIE Atout France : Agence Française de Développement Touristique (Anciennement dénommé 'Maison de la France'). » [30.03.2010]. Le 9 décembre 2009. http://www.atout-france.fr/system/files/bibliotheque_contenus/CONTRAT_CONSTITUTIF_Atout_france_0.pdf. (Atout France 2009b)
- « Atout France. » [02.04.2010]. *Veille Info Tourisme*. Novembre 2009. http://www.veilleinfotourisme.fr/48123772/0/fiche___pagelibre/&RH=1224145856871. ('Atout France' 2009)
- Avontuur, Hans. « Nieuwe rol voor verkeersbureaus. » *Algemeen Dagblad*. Le 7 novembre 1998. [via LexisNexis le 23 janvier 2010] (Avontuur 1998)
- Baloglu, Seyhmus et McCleary, Ken W. « A Model of Destination Image Formation. » *Annals of Tourism Research*. 1999. Vol 26. No 4. 868-897. (Baloglu & McCleary 1999)
- Beaudeau, Marie-Claude. « Rapport d'information (fait au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation) sur le groupement d'intérêt économique 'Maison de la France'. » Session ordinaire. Paris: Sénat. 2001-2002. (Beaudeau 2002)
- Baudier, Thierry. « Stratégie marketing 2005-2010 : Principes fondateurs et orientations stratégiques. » *Maison de la France*. Paris. Le 25 juin 2004. (Baudier 2004)
- Berli, Asunciòn et Martín, Josefa D. « Factors Influencing Destination Image. » *Annals of Tourism Research*. 2004. Vol 31. No 3. 657-681. (Berli & Martín 2004)

- Berghoff, Hartmut ; Korte, Barbara ; Schneider, Ralf ; Harvie, Christopher. *The making of modern tourism : The cultural history of the British experience 1600-2000*. Basingstoke : Palgrave. 2002.
(Berghoff et al. 2002)
- Bertrand, Léon. « Discours : Présentation de la stratégie marketing de Maison de la France 27/09/2004. » [16.09.2009]. *Direction du Tourisme*. Le 30 septembre 2004.
http://www.tourisme.gouv.fr/fr/navd/presse/discours/20040927_mdf.jsp.
(Bertrand 2004)
- Blanckaert, Christian (Président du Directoire de la Maison de la France). « Vendre la France : Un outil de nouveau, la Maison de la France. » Paris. 1987.
(Blanckaert 1987)
- Boston Consultancy Group (BCG). « Destination France 2020 : Le tourisme au cœur de notre croissance. » *Direction du Tourisme*. Le 18 juin 2008.
http://www.tourisme.equipement.fr/fr/actualites/att00018827/Etat_des_lieux_et_grandes_orientatio.pdf.
(BCG 2008)
- « Code de tourisme : Article L141-2. » [02.04.2010]. *Legifrance*. Le 25 juillet 2009.
http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=883CE1141E4C9787B83F6F04F5C31471.tpdjo16v_1?cidTexte=LEGITEXT000006074073&idArticle=LEGIARTI000020894739&dateTexte=20100112&categorieLien=cid.
(‘Code de tourisme’ 2009)
- « Convention entre le Ministère du Tourisme et le GIE Maison de la France. » Paris: Ministère du Tourisme, le 7 juin 1989.
(‘Convention’ 1989)
- « Convention Cadre. » Paris: Ministère du Tourisme. Le 1er février 1991.
http://www.veilleinfotourisme.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?CODE_FICHIER=1177925003672&ID_FICHE=10348
(‘Convention’ 1991)
- « Convention Constitutive du Groupement d'Intérêt Public ODIT France », Direction du Tourisme, Paris, le 6 décembre 2004.
http://www.afit.fr/fileadmin/pdf/ODITFRANCE/Convention_constitutive_GIP_ODIT_France__06_12_04.pdf
(‘Convention’ 2004)
- Couvé, Jean-Michel. « Rapport au Premier Ministre sur l'organisation territoriale, l'observation statistique et les accords bilatéraux de la France dans le domaine de tourisme. » Juillet 2008.
http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain_site/content/download/5004/46001/version/1/fille/rapport_couve_tourisme.pdf
(Cuvé 2008)
- Couvé, Simon. « Geschiedenis en toekomst van het Toerisme. » AO '79. Lelystad : Stichting IVIO. 1979.
(Cuvé 1979)
- Defond, P. (rapporteur pour le Conseil Économique et Sociale, section des Transports et du Tourisme). « Problème du soutien du tourisme en tant que valeur exportatrice dans la balance des comptes. » PD, AD 28. Sec. 15/3. Paris. Le 8 janvier 1960.
(Defond 1960)
- Descamps, Jean-Jacques (Secrétaire d'Etat chargé du Tourisme). « Communication relative à la création de la Maison de la France. » Paris: Ministère de l'Industrie, des P. et T. et du Tourisme. 1986.
(Descamps 1986a)

- . « Contrôle d'Etat sur le GIE 'Maison de la France'. » Paris : Ministère de l'Industrie, des P.et T. et du Tourisme. Le 2 février 1987.
(Descamps 1987a)
- . « Intervention de monsieur Jean-Jacques Descamps, secrétaire d'Etat chargé du tourisme lors de la conférence de presse sur la Maison de la France. » Paris. Le 13 novembre 1986.
(Descamps 1986b)
- . « Présentation de la Maison de la France. » Paris : Ministère de l'Industrie, du P. et T. et du Tourisme. Le 4 mai 1987.
(Descamps 1987b)
- Désiront, André. « La Maison de la France devient Atout France. » [31.03.2010]. *Cyberpresse.ca*. Le 28 mai 2009. <http://www.cyberpresse.ca/voyage/europe/france/200905/28/01-860786-la-maison-de-la-france-devient-atout-france.php>.
(Désiront 2009)
- « Destination France par Carré Noir. » [11.04.2010]. *Direction du Tourisme*. Le 4 décembre 2008. http://www.tourisme.equipement.gouv.fr/fr/actualites/att0018827/logo_description.doc.
(‘Destination France par Carré Noir’ 2008)
- Diderot, Denis. « Voyage. » [26.10.2009]. Encyclopédie, ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers. Ed. Denis Diderot et Jean le Rond d’Alembert. University of Chicago : ARTFL Encyclopédie Project (Edition Hiver 2008). Robert Morrissey (éd). <http://encyclopedie.uchicago.edu/>
<http://artflx.uchicago.edu/cgi-bin/philologic/getobject.pl?c.131:256.encyclopedie0110>.
(Diderot 2008)
- Di Marino, Emma. « The strategic dimension of destination image : An analysis of the French Riviera image from the Italian tourists’ perceptions. » PhD. Tourism Management. University of Naples “Fredrico II” Faculty of Economics. 2008. <http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf10.pdf>.
(Di Marino 2008)
- Direction du Tourisme. « Tourisme étrangère en France. » [25.01.2010]. Le 5 février 2007. http://www.tourisme.equipement.gouv.fr/fr/navd/dossiers/taz/att00002082/tourisme_etrangereenfrance07.pdf.
(Direction du Tourisme 2007)
- Direction du Tourisme. « Tourisme en France : édition 2008. » [22.10.2009]. INSEE. Mai 2008. <http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/sommaire.asp?codesage=FRATOUR08&nivgeo=0>.
(Direction du Tourisme 2008)
- Echtner, Charlotte M. et Ritchie, J.R. Brent. « The Meaning and Measurement of Destination Image. » *The Journal of Tourism Studies*. Vol 14. No 1. Mai 2003. 37-48.
(Echtner & Ritchie 2003)
- Eldering, Paul. « Het grote veilige vakantieland ; Frankrijk. » *Trouw*. Le 3 mai 2003. [via LexisNexis le 23 janvier 2010].
(Eldering 2003)
- « Etude historique & critique de l’organisation officielle du tourisme français. » Direction Générale du Tourisme. Ministère des travaux publics, des transports et du tourisme. Paris. 1951.
(‘Etude’ 1951)
- « Etude ‘Organisation nationale du Tourisme’. » Direction Générale du Tourisme, Ministère des Travaux Publics des Transports et du Tourisme. Paris. 1955.
(‘Etude’ 1955)
- Evenhuis, Arend. « De Vlamingen en Hollanders van Catharina II. » *Trouw*. Le 3 juin 1993. [via LexisNexis le 23 janvier 2010].
(Evenhuis 1993)

- « Évolution récente du flux touristique en Europe Occidentale (Synergie-roc SEMA OTU). » Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale. Mission interministérielle pour l'aménagement touristique du littoral du Languedoc et du Roussillon. Aménagement du littoral du Languedoc-Roussillon. Paris. Juin 1964.
(‘Evolution récente’ 1964)
- « Fonctionnement de l'organisme. » [25.01.2010]. AFIT. Sans date. <http://www.afit.fr/Organisation.8.0.html>.
(‘Fonctionnement’ s.d.)
- Hachtmann, Rüdiger. *Tourismus-Geschichte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co.KG. 2007.
(Hachtmann 2007)
- « Historique. » [13.02.2010]. Direction du Tourisme. Le 20 mars 2008.
http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z1/ministre_delegue/historique/.
(‘Historique’ 2008)
- « Holidays Abroad : Spain remains the top destination in 2003. » [05.01.2010]. National Statistics Online. Le 22 mars 2005. <http://www.statistics.gov.uk/cci/nugget.asp?id=1108>.
(‘Holidays Abroad’ 2005)
- Hosany, Sameer; Ekinci, Yuksel; Uysal, Muzaffer. « Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places. » *Journal of Business Research* 49. 2006. 638-642.
(Hosany et al. 2006)
- « International travel 2008. » [05.01.2010]. Statistics Canada. 2009. <http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/af-fdr.cgi?l=eng&loc=http://www.statcan.gc.ca/pub/66-201-x/66-201-x2008000-eng.pdf&t=International%20Travel>.
(‘International travel’ 2009)
- Ipsos. « L'image et le positionnement touristique de la France à l'étranger. » *Maison de la France*. Présentation. Le 8 février 2007.
Ipsos 2007a
- Ipsos. « Analyse de l'image touristique de la France et de son positionnement à l'étranger : Synthèse Pays-Bas. » *Maison de la France Pays-Bas*. Le 8 février 2007.
Ipsos 2007b
- Jantzen-Meijerink, Sara. « Rapport de stage v2. » Université d'Utrecht. Le 31 août 2009.
(Jantzen 2009)
- Kerourio, Philippe. « Historique du Tourisme. » [01.03.2010]. Géotourisme, le site de la géographie touristique en France et dans le monde. Le 28 août 2009. http://geotourweb.com/nouvelle_page_4.htm
(Kerourio 2009)
- Kerr, William Revill. *Tourism Public Policy, and the Strategic Management of Failure*. Kidlington : Elsevier Ltd. 2003.
(Kerr 2003)
- Kooy. « Frankrijk begint vakantiecampagne (2). » ANP. Le 11 mars 2008 4 :34PM. [via LexisNexis le 23 janvier 2010].
(Kooy 2008)
- « La loi de modernisation et de développement des services touristiques définitivement adoptée. » [07.04.2010]. *Gouvernement*. Le 8 juillet 2009. <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/la-loi-de-modernisation-et-de-developpement-des-services-touristiques-definitivement-ad>.
(‘La loi’ 2009)
- « La marque France dévoilée aux Assises Nationales du Tourisme 2008. » [11.04.2010]. *Direction du Tourisme*. Le 19 juin 2008. <http://www.tourisme.equipement.gouv.fr/fr/actualites/ant2008.jsp>.
(‘La marque France’ 2009)

- « La nouvelle référence du tourisme en France : Atout France. » [02.04.2010]. *Consulat Général de France à Hong Kong & Macao*. Sans date. <http://www.consulfrance-hongkong.org/spip/php?article3171>. ('La nouvelle référence' s.d.)
- « Le Club Export. » [25.01.2010]. AFIT. Sans date. http://www.afit.fr/Le_Club_Export.1301.0.html. ('Le Club Export' s.d.)
- « Le Conseil d'Administration. » [25.01.2010]. AFIT. Sans date. http://www.afit.fr/Le_Conseil_d_Administration.502.0.html. ('Le Conseil d'Administration' s.d.)
- Léonard, Jean-Louis. « Rapport fait au nom de la commission des affaires économiques, de l'environnement et du territoire sur le projet de loi, adopté par le Sénat, de développement et de modernisation de services touristiques (n° 1616). » *Assemblée Nationale*. N° 1722. Le 5 juin 2009. (Léonard 2009)
- Löfgren, Orvar. *On holiday: a history of vacationing*. Berkely : Univ. of California press. 1999. (Löfgren 1999)
- « Loi n° 2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques (1). » [01.04.2010]. *Journal officiel de la République Française*. Le 24 juillet 2009. http://www.legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=20090724&numTexte=1&pageDebut=12352&pageFin=12365. ('Loi n° 2009-888' 2009)
- Mainbourg, Bénédicte. « ODIT France. » [25.01.2010]. Veille Info Tourisme. Sans date. http://www.veilleinfotourisme.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichier?ID_FICHE=2422&OBJET=0017&ID_FICHER=44025. (Mainbourg s.d.)
- Maison de la France. « La Stratégie Marketing 2005-2010 de Maison de la France. » Dossier de presse. 2004. (Maison de la France 2004)
- Maison de la France. « Marque France : la première campagne. » Dossier de presse. 2008. (Maison de la France 2008)
- Maison de la France. « Rapport d'activité 2008. » Paris : 2009. http://www.franceguide.com/bd_doc/685_20090527140.pdf. (Maison de la France 2009)
- « Ministère délégué au Tourisme. ODIT France. Nouvelle plate-forme d'expertise de l'offre touristique française. » News Press. Le 26 janvier 2005. (via LexisNexis le 28 janvier 2010). ('Ministère délégué' 2005)
- Mintzberg, Henry. « Structures in 5's : A synthesis of the research on organization design. » *Management Science*. Vol 26. No. 3 (Mars 1980). 322-341. (Mintzberg 1980)
- Mintzberg, Henry (version traduite). « Structure et dynamique des organisations. » [07.01.2010]. CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers. Le 30 juin 2003. <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mintzberg2.html>. (Mintzberg 2003)
- « Modes d'intervention. » [25.01.2010]. AFIT. Sans date. http://www.afit.fr/Modes_d_intervention.12.0.html. ('Modes d'intervention' s.d.)
- Montfajon, Pierre. « Etude des données d'un nouveau plan quinquennal en faveur des activités touristiques. » P.M./ O.M. 338/Trp.36. Commission des Transports, des P.T.T. et du Tourisme. Conseil Economique. Paris. Le 18 février 1953. (Montfajon 1953)

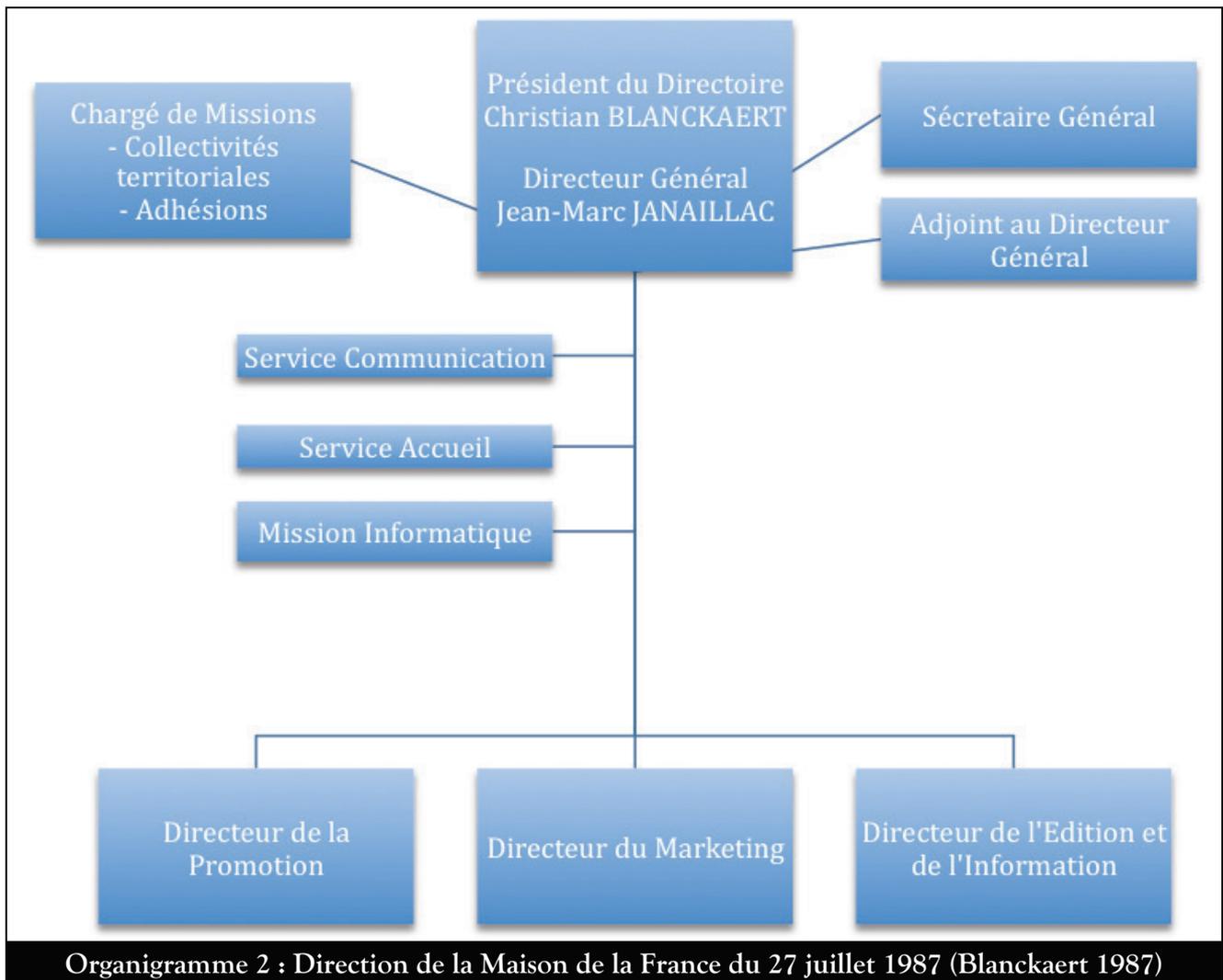
- « Nature juridique et fonctions. » [27.11.2009]. ENIT. Sans date. <http://www.enit.it/chiSiamo.asp?lang=FR>. ('Nature juridique' s.d.)
- ODIT France. « Rapport d'activité 2008. » Paris. Avril 2009. http://www.oditfrance.fr/telechargement_publication/1926. (ODIT France 2009)
- « ODIT France : Réglementation. » [25.01.2010]. Direction du Tourisme. Le 16 août 2005. http://www.tourisme.gouv.fr/fr/navd/mediatheque/centre_doc/odit.jsp. ('ODIT France' 2005)
- « ODIT France. » Direction du Tourisme. 2007. http://www.tourisme.gouv.fr/fr/navd/dossiers/taz/att00002082/odit_france07.pdf. ('ODIT France' 2007)
- « ODIT France en 2008. » ODIT France. Le 3 décembre 2008. http://www.odit-france.fr/system/files/bibliotheque_contenus/pdf/Presentation-ODIT-France.pdf. ('ODIT France' 2008)
- « ODIT France : Missions et actions. » [25.01.2010]. Direction du tourisme. Le 13 février 2009. http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z1/ministere_delegue/organismes_associes_tourisme/ODIT/missions.jsp. ('ODIT France' 2009)
- « Offre touristique : La stratégie d'ODIT France. » [25.01.2010]. Veille info tourisme. Le 27 octobre 2006. http://www.veilleinfotourisme.fr/1161491731688/0/fiche___article/&RH=ECO. ('Offre touristique' 2006)
- OMT. *Tendances des marchés touristiques, édition 2007 –Europe*. Organisation mondiale du tourisme. Madrid. Octobre 2008. (OMT 2008)
- Pochet, Pascal et Schéou, Bernard. « L'influence du vieillissement sur les pratiques touristiques en France. » *Espace Populations*. N° 2. 2003. 303-325. http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/89/13/PDF/esps0_def.pdf. (Pochet & Schéou 2003)
- « Présentation d'ODIT France. » ODIT France. Le 19 juin 2007. http://www.afit.fr/fileadmin/pdf/documents/Presentation_ODIT_France.pdf. ('Présentation' 2007)
- « Présentation du projet de loi de développement et de modernisation des services touristiques. » Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi. Bercy. Le 4 février 2009. http://www.minife.gouv.fr/presse/dossiers_de_presse/090204tourisme.pdf. ('Présentation' 2009)
- « Projet de loi de développement et de modernisation des services touristiques : Audition de M. Hervé Novelli, secrétaire d'Etat chargé du commerce, de l'artisanat, des petites et moyennes entreprises, du tourisme et des services. » [02.04.2010]. *Veille Info Tourisme*. Le 20 mars 2009. http://www.veilleinfotourisme.fr/1239194010414/0/fiche___article/&RH=1224145856871. ('Projet de loi' 2009)
- « Projet de circulaire S.O.F.T.E. » Ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme. Direction du Tourisme. Paris. Le 17 février 1986. ('Projet de circulaire' 1986)
- « Qui sommes-nous? Présentation ODIT France. » [25.01.2010]. AFIT. Sans date. http://www.afit.fr/Qui_sommes_nous.2.0.html. ('Qui sommes-nous' s.d.)

- Rauch, André. *Vacances en France : de 1830 à nos jours*. Hachette. 1996.
(Rauch 1996)
- « Recettes du tourisme international. » [12.11.2009]. INSEE : Tableau de l'Économie Française. Édition 2008.
http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=98&ref_id=CMPTEF13503.
(‘Recettes’ 2008)
- « RES 2005-2006 : The National Survey. » [05.01.2010]. Sika Institute. 2007. http://www.sika-institute.se/Templates/FileInfo.aspx?filepath=/Doclib/2007/SikaStatistik/ss_2007_19_eng.pdf.
(‘RES’ 2007)
- Rossiter, Adrian. « Popular Front Economic Policy ant the Matignon Negotiations. » *The Historical Journal*. Vol. 30. No. 3 (Septembre 1987). 663-684.
(Rossiter 1987)
- « Stiftung Zürcher Schülerferien/ Ferienkolonien der Stadt Zürich (Ar 449). » [03.03.2010]. Schweizerisches Sozialarchiv. Le 10 février 2010. <http://www.findmittel.ch/Archive/archWeb/Ar449frameset.htm>.
(Stiftung 2010)
- Tapachai, Nirundon; Waryszak, Robert. « An Examination of the Role of Beneficial Image in Tourist Destination Selection. » *Journal of Travel Research*. Août 2000. Vol 39. 37-44.
(Tapachai & Waryszak 2000)
- Tasci, Asli D.A.; Kozak, Metin. « Destination brands vs destination images : Do we know what we mean? » *Journal of Vacation Marketing*. 2006. Vol 12. No 4. 299-317.
(Tasci & Kozak 2006)
- « Tourism : European Data. » [05.01.2010]. Instituto Nacional de Estadística. Sans date.
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t11/tnac/e01&file=pcaxis>.
(‘Tourism’ s.d.)
- « Tourisme. » [22.10.2010]. Encyclopédie Larousse. Sans date. <http://www.larousse.fr/encyclopedie/nom-commun-nom/tourisme/97970>.
(‘Tourisme’ s.d.)
- « Tourismus in Zahlen. » [05.01.2010]. Statistisches Bundesamt. Le 12 novembre 2008. <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1023040>.
(‘Tourismus’ 2008)
- Towner, John. *An historical geography of recreation and tourism in the western world*. Chichester : Wiley. 1996.
(Towner 1996)
- « Über uns. » [27.11.2009]. DZT. Sans date. http://www.deutschland-tourismus.de/DEU/ueber_uns/ueber-uns.htm.
(‘Über uns’ s.d.)
- « Vakanties : kerncijfers. » [05.01.2010]. CBS StatLine. Le 5 août 2009.
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/default.aspx?DM=SLNL&PA=70232ned&D1=0-5%2c74-75%2c77%2c79%2c81%2c83%2c85%2c87%2c89%2c91%2c93%2c95%2c97%2c99%2c101%2c103%2c105%2c107%2c109%2c111%2c113%2c115%2c117&D2=0-1%2c10-11%2c17-18&HDR=T&STB=G1&VW=T>.
(‘Vakanties’ 2009)

Annexes

Annexe I	Organigramme de la direction de Maison de la France du 27 juillet 1987	81
Annexe II	Organigramme de Maison de la France en 2003.....	82
Annexe III	Missions d'ODIT France selon la <i>Convention Constitutive</i>	83
Annexe IV	Organigramme d'ODIT France en 2008.....	84
Annexe V	Définitions du concept 'image' dans le contexte d'une destination	85
Annexe VI	Missions d'Atout France selon la loi n° 2009-888 et dans le code de tourisme	87
Annexe VII	Missions d'Atout France définies par le contrat constitutif d'Atout France	88
Annexe VIII	Axes de travail pour la stratégie d'Atout France selon BCG	89
Annexe IX	Organigramme d'Atout France en septembre 2009.....	90
Annexe X	Cartes du document Evolution récente du flux touristique en Europe Occidentale de juin 1964	91

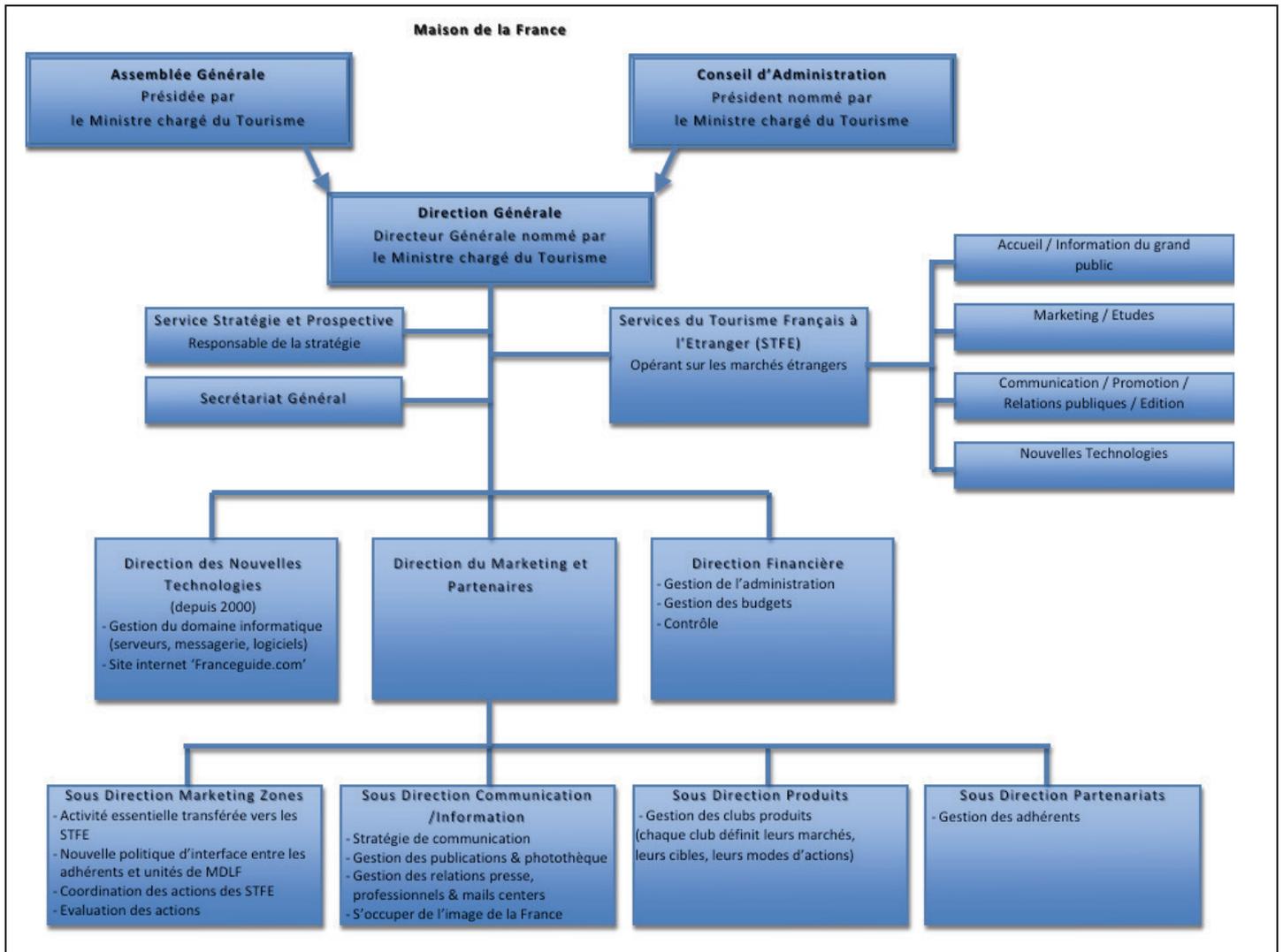
Annexe I Organigramme de la direction de Maison de la France du 27 juillet 1987



Bibliographie :

Blanckaert, Christian (Président du Directoire de la Maison de la France). « Vendre la France : Un outil de nouveau, la Maison de la France. » Paris. 1987.
(Blanckaert 1987)

Annexe II Organigramme de Maison de la France en 2003



Organigramme 3 : Organigramme de Maison de la France (basé sur le rapport de Weil (2003) et de Beaudou (2002, 19)

Bibliographie :

Beaudou, Marie-Claude. « Rapport d'information (fait au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation) sur le groupement d'intérêt économique 'Maison de la France'. » Session ordinaire. Paris. Sénat. 2001-2002.

(Beaudou 2002)

Weill, François. « Maison de la France. Les évolutions souhaitables de ses missions, de ses moyens et de son organisation. » Conseil Général des Ponts et Chaussées. Rapport n° 2003-0161-01. Novembre 2003.

(Weil 2003)

Annexe III Missions d'ODIT France selon la Convention Constitutive

Dans la Convention Constitutive sont inscrites les missions d'ODIT France. Elles sont formulées ainsi :

Le groupement a pour missions :

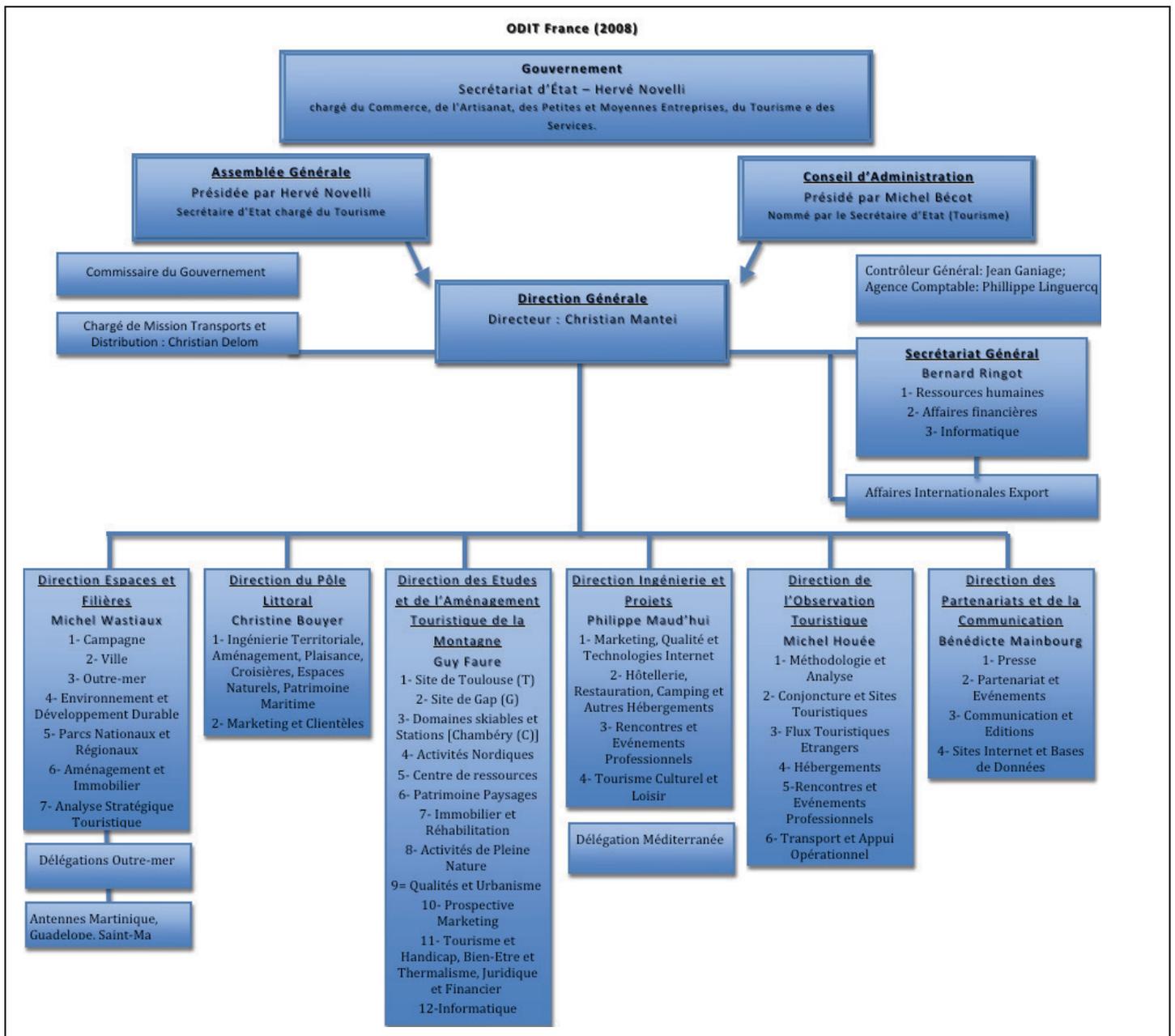
- *d'apporter son expertise à l'Etat, pour la définition et la mise en œuvre de sa stratégie interministérielle pour le tourisme, et aux collectivités territoriales, membres du groupement ou partenaires privés et associatifs, au titre de la définition de leur politique touristique et de la conception de leurs projets ;*
- *de conduire des études générales ou spécifiques sur l'offre et la demande touristiques en France dans toutes ses composantes, filières et territoires, et notamment pour favoriser le tourisme durable, l'innovation et la qualité ;*
- *de contribuer à enrichir et développer, par le partenariat, l'observation des phénomènes touristiques à un niveau de proximité approprié ;*
- *d'expertiser ou d'accompagner tout projet ou démarche ayant une composante touristique novatrice ou originale, à la demande des autorités locales, notamment des collectivités territoriales, ou de ses membres et partenaires ;*
- *à la demande de préfets, d'expertiser aux plans technique et juridique des dossiers de demande d'autorisation ou d'avis sur les unités touristiques nouvelles, de présenter les dossiers correspondants aux commissions techniques des comités de massif et de fournir une assistance administrative pour le traitement des contentieux liés à ces unités touristiques nouvelles ;*
- *de contribuer à la recherche, la prospective et la veille dans les filières et territoires touristiques, et de répondre à des demande d'évaluation ;*
- *de promouvoir l'exportation de savoir-faire ;*
- *de faire connaître par tous moyens appropriés les travaux du groupement, réalisés pour son propre compte ou en association avec d'autres partenaires.*

(‘Convention’ 2004, article 2)

Bibliographie :

- « Convention Constitutive du Groupement d'Intérêt Public ODIT France. » Direction du Tourisme. Paris. Le 6 décembre 2004.
http://www.afit.fr/fileadmin/pdf/ODITFRANCE/Convention_constitutive_GIP_ODIT_France__06_12_04.pdf.
(‘Convention’ 2004)

Annexe IV Organigramme d'ODIT France en 2008



Organigramme 4 : Organigramme d'ODIT France (ODIT France 2009, 86-87)

Bibliographie :

ODIT France. « Rapport d'activité 2008. » Paris. Avril 2009.
http://www.oditfrance.fr/telechargement_publication/1926.
 (ODIT France 2009)

Annexe V Définitions du concept 'image' dans le contexte d'une destination

Baloglu & McCleary 1999	« An attitudinal construct consisting of an individual's mental object of destination [...] [that] has both perceptual/cognitive (beliefs/knowledge) and affective évaluations (feelings/attachement) ⁶⁷ ».
Crompton 1979	« The sum of beliefs, ideas and impressions that a person has of a destination ⁶⁸ » Cette définition est aussi accepté par Kotler et al. 1993 ⁶⁹ (Di Marino 2008, 3 ; Baloglu & McCleary 1999, 871).
Dimanche 2003	« The sum of all perceptions tourists and potential visitors hold of that destination ⁷⁰ » (Di Marino 2008, 4).
Di Marino 2008	« The mental structures (visual or not) that integrate the elements, the impressions and the values that people have about a specific place; and, it is based on a series of more or less material knowledge of those people, and on a series of perceptions of a more emotional and affective nature ⁷¹ »
Echtner & Ritchie 2003	Ils ne donnent pas une définition concrète, mais l'idée est la suivante : c'est le total des impressions holistiques et des attributs individuels qu'une personne a d'une destination, bases sur plusieurs pièces d'informations obtenu de partout, où certains attributs (négatifs ou positifs) comptent plus forte que d'autres, certainement en comparaison avec une destination concurrente.
Gartner 1989	« Perceptions of potential tourist destinations ⁷² »
Hunt 1975	« Perceptions held by potential visitors about an area ⁷³ »
Lawson & Baud-Bovey 1977	« the expression of all objective knowledge, impressions, prejudice, imaginations, and emotional thoughts an individual or group might have of a particular place ⁷⁴ »
Phelps 1986	« How a country is perceived relative to others ⁷⁵ »
Reilly 1990	« The sum of all those emotional qualities like experiences, beliefs, ideas, recollections and impressions that a person has of a destination ⁷⁶ » (citation de Di Marino 2008).
Tapachai & Waryszak 2000	« A 'mental prototype' (Hirschman 1981) and the conceptualization of destination image embraces both the destination's salient attributes and holistic impressions (Echtner and Ritchie 1991) ⁷⁷ »

⁶⁷ Traduction : « Une construction d'attitude consistant en un objet mental d'un individu d'une destination [...] [qui] a des évaluations perceptives/ cognitives (croyances/connaissances) ainsi que des évaluations affectives (sentiments/ attachement) » (Baloglu & McCleary 1999, 870).

⁶⁸ Traduction : « la somme des croyances, des idées et des impressions qu'une personne a d'une destination » (Cité dans Echtner & Ritchie, 41 ; Tapachai & Waryszak 2000, 304 ; Baloglu & McCleary 1999, 871).

⁶⁹ Kotler, P., D. H. Haider, and I. Rein 1993 *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press.

⁷⁰ Cette définition est la conclusion des réponses d'une enquête menée par Dimanche. Traduction : « La somme de toutes les perceptions que des touristes et des visiteurs potentiels ont d'une destination » (Cité dans Di Marino 2008, 4).

⁷¹ Traduction : « les structures mentales (visuelles ou non) qui intègrent les éléments, les impressions et les valeurs que les gens ont sur un endroit spécifique, elle [l'image] est basée sur une série de connaissances matérielles de ces gens, et sur une série de perceptions d'une nature plus émotionnelle et affective » (Di Marino 2008, 3).

⁷² Traduction : « Des perceptions de destinations touristiques potentielles » (Cité dans Echtner & Ritchie 2003, 41).

⁷³ Traduction : « Des perceptions tenues par des visiteurs potentiels sur une région » (Cité en Echtner & Ritchie 2003, 41).

⁷⁴ Traduction : « L'expression de toute connaissance objective, des impressions, des préjugés, des imaginations et des pensées émotionnels qu'un individu ou group peut avoir d'un endroit spécifique » (Cité dans Di Marino 2008, 3).

⁷⁵ Traduction : « Comment un pays est perçu par rapport aux autres » (Cité dans Echtner & Ritchie 2003, 41).

⁷⁶ Traduction : « la somme de toutes ces qualités émotionnelles comme expériences, croyances, idées, recollections et impressions qu'une personne a d'une destination » (Di Marino 2008, 3).

Bibliographie

- Baloglu, Seyhmus et McCleary, Ken W.. « A Model of Destination Image Formation. » *Annals of Tourism Research*. 1999. Vol 26. No 4. 868-897.
(Baloglu & McCleary 1999)
- Crompton, J. L. « An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location upon That Image. » *Journal of Travel Research*. No 17 (Printemps). 1979. 18-23.
(Crompton 1979)
- Dimanche, F. « Destination image evaluation : Part I. Eclipse » [On-line]. 9/10. 2003.
<http://www.moonshine.es/ECLIPSE>.
(Dimanche 2003)
- Di Marino, Emma. « The strategic dimension of destination image : An analysis of the French Riviera image from the Italian tourists' perceptions. » *Tourism Management*. University of Naples "Fredrico II" Faculty of Economics. 2008. <http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf10.pdf>.
(Di Marino 2008)
- Echtner, Charlotte M. et Ritchie, J.R. Brent. « The Meaning and Measurement of Destination Image. » *The Journal of Tourism Studies*. Vol 14. No 1. Mai 2003. 37-48.
(Echtner & Ritchie 2003)
- Gartner, W.C. « Tourism image: Attribute measurement of state tourism products using Multidimensional scaling techniques. » *Journal of Travel Research*. No 28(2) (Autumn). 1989. 16-20.
(Gartner 1989)
- Hunt, J.D. « Image as a factor in tourism development. » *Journal of Travel Research*. No 13(3) (Hiver). 1975, 1-7.
(Hunt 1975)
- Lawson, F. et M. Baud-Bovey. *Tourism and recreation development*. Architectural Press, London. 1977.
(Lawson & Baud-Bovey 1977)
- Phelps, A. « Holiday destination image : The problem of assessment: An example developed in Menorca. » *Tourism Management*. No 7. Septembre. 1986. 168-180.
(Phelps 1986)
- Reilly, M.D. « Free elicitation of descriptive adjectives for tourism image assessment. » *Journal of Travel Research*. No 28 (4) (Printemps). 1990. 21-26.
(Reilly 1990)
- Tapachai, Nirundon; Waryszak, Robert. « An Examination of the Role of Beneficial Image in Tourist Destination Selection. » *Journal of Travel Research*. Août 2000. Vol 39. 37-44.
(Tapachai & Waryszak 2000)

⁷⁷ Traduction : « Un 'prototype mentale' [...] et la conceptualisation d'une image de destination embrassent à la fois les attributs saillants et les impression holistiques d'une destination » (Tapachai & Waryszak 2000, 37). Ils se basent sur Hirschman, E. (1981). « Retail Research and Theory. » In *Review of Marketing*, edited by B. N. Enis and K. J. Roering. Chicago: American Marketing, pp. 54-55 et sur Echtner, C. M., and J.R.B. Ritchie (1991). « The Meaning and Measurement of Destination Image. » *Journal of Tourism Studies*, 2 (2): 2-12.

Annexe VI Missions d'Atout France selon la loi n° 2009-888 et dans le code de tourisme

« L'agence poursuit un triple objectif de promotion du tourisme en France, de réalisation d'opérations d'ingénierie touristique et de mise en œuvre d'une politique de compétitivité et de qualité des entreprises du secteur. Elle définit la stratégie nationale de promotion de la "destination France" conformément aux orientations arrêtées par l'Etat. Elle concourt à la mise en œuvre des politiques publiques en faveur du tourisme, notamment à travers les missions suivantes :

- fournir une expertise à l'Etat, aux collectivités territoriales et aux partenaires privés ou associatifs membres du groupement, pour la définition et la mise en œuvre de leur politique touristique, concevoir et développer leurs projets, les conseiller en matière de formation, de recherche, d'innovation et de développement durable dans le secteur du tourisme et exporter son savoir-faire à l'international ;
- élaborer, mettre en œuvre et assurer le suivi des actions d'information et de promotion des territoires et destinations de la métropole et des collectivités ultramarines sur les marchés étranger et national. A ce titre, l'agence encourage la démarche de classement et promeut la qualité de l'offre touristique dans les hébergements, la restauration, l'accueil des touristes et les prestations annexes ;
- observer les phénomènes touristiques, mettre en place des données chiffrées fiables et utilisables par ses membres, produire des études, notamment prospectives, sur l'offre et la demande dans les filières et les territoires touristiques, diffuser le résultat de ses travaux par tous moyens qu'elle juge appropriés ;
- concevoir et tenir à jour les tableaux de classement des offices de tourisme, des hôtels, des résidences de tourisme, des meublés de tourisme, des villages résidentiels de tourisme, des villages de vacances, des terrains de camping et caravanage, des parcs résidentiels de loisirs et des chambres d'hôtes, et diffuser librement et gratuitement la liste des hébergements classés.

(‘Loi n° 2009-888’ 2009, 7 ; ‘Code de tourisme’ 2009)

Bibliographie :

« Code de tourisme : Article L141-2. » [02.04.2010]. *Legifrance*. Le 25 juillet 2009.

http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=883CE1141E4C9787B83F6F04F5C31471.tpdjo16v_1?cidTexte=LEGITEXT000006074073&idArticle=LEGIARTI000020894739&dateTexte=20100112&categorieLien=cid.
(‘Code de tourisme’ 2009)

« Loi n° 2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques (1). » [01.04.2010]. *Journal officiel de la République Française*. Le 24 juillet 2009.

http://www.legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=20090724&numTexte=1&pageDebut=12352&pageFin=12365.
(‘Loi n° 2009-888’ 2009)

Annexe VII Missions d'Atout France définies par le contrat constitutif d'Atout France

Le Groupement a pour objet de faciliter ou de contribuer au développement de l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité. Il concourt à la mise en œuvre des politiques publiques en faveur du tourisme. A cet effet, le groupement a pour missions :

- *d'élaborer et de mettre en œuvre des actions de promotion de l'offre, des territoires et des destinations de métropole et d'outre-mer sur les marchés étrangers et national ;*
- *de promouvoir l'image touristique de la France, en assurant le développement de la marque France et son appropriation par les acteurs publics et privés ;*
- *de conduire des opérations d'informations touristiques à destination des membres du groupement et du public français ;*
- *de contribuer à enrichir et développer, par le partenariat, notamment avec les collectivités territoriales, l'observation des phénomènes touristiques, la mise en place d'outils statistiques, l'analyse de l'offre et de la demande ainsi que la prospective et la veille dans les filières et territoires touristiques ;*
- *d'apporter assistance, conseil et expertise à l'Etat, aux collectivités territoriales, aux partenaires privés et associatifs, membres du groupement, dans la conception et le développement de leurs projets et dans le domaine de la recherche, de l'innovation et de la formation ;*
- *de concourir par son expertise et son soutien technique à la mise en œuvre des politiques nationales en matière de qualité et de développement durable du tourisme ;*
- *à la demande des préfets, d'expertiser aux plans technique et juridique des dossiers de demande d'autorisation ou d'avis sur les unités touristiques nouvelles et de fournir une assistance administrative pour le traitement des contentieux liés à ces unités touristiques nouvelles ;*
- *de développer en partenariat avec les organisations compétentes son action au plan international, par l'exportation de savoir-faire, notamment en matière d'ingénierie touristique, et par le renforcement de la veille concurrentielle ;*
- *de contribuer, en relation avec les missions précitées, à l'animation et la diffusion, auprès des acteurs publics et privés, des connaissances par voie de publications, séminaires et journées techniques.*

Le Groupement peut participer par tout moyen et sous quelque forme que ce soit, à toute entreprise et à toute société, créée ou à créer, nationale ou étrangère, en rapport avec son domaine d'activité ; il peut notamment ouvrir à l'étranger toute succursale à vocation commerciale et créer, en France, toute filiale à vocation commerciale sous quelque forme que ce soit, s'il ne peut ou ne veut exercer directement lesdites activités.

Le Groupement peut en outre assurer des prestations de service satisfaisant des besoins complémentaires de ceux définis précédemment, dès lors que la demande émane de tout organisme ou de toute entreprise concourant au développement du tourisme français qu'il soit adhérent ou non du Groupement.

Le Groupement peut enfin effectuer toutes opérations mobilières ou immobilières susceptibles d'aider à la réalisation de l'objet ci-dessus défini.

(Atout France 2009b, article 3)

Bibliographie :

Atout France. « Contrat constitutif du GIE Atout France : Agence Française de Développement Touristique (Anciennement dénommé 'Maison de la France'). » [30.03.2010]. Le 9 décembre 2009. http://www.atout-france.fr/system/files/bibliotheque_contenus/CONTRAT_CONSTITUTIF_Atout_france_0.pdf. (Atout France 2009b)

Annexe VIII Axes de travail pour la stratégie d'Atout France selon BCG

1. Comment promouvoir l'offre française à l'étranger

Augmenter la visibilité de la destination France dans un environnement de plus en plus concurrentiel
Identifier nos cibles prioritaires et segmenter les stratégies de communication et de promotion
Adapter les outils et les structures de promotion

2. Quelles actions pour faciliter l'accès des touristes à la France et aux régions

Faciliter l'accessibilité de la France pour les touristes étrangers (visas, trafic international vers la France)
Assurer la desserte et inciter à la découverte des régions
Améliorer l'accessibilité au centre des métropoles

3. Comment améliorer la qualité de l'accueil et des services

Valoriser l'image des métiers du tourisme et de l'accueil
Inciter les jeunes talents à s'intéresser au secteur du tourisme
Améliorer la fluidité et l'accueil aux points d'arrivées

4. Comment distribuer l'offre Française pour répondre aux nouvelles demandes

Améliorer la cohérence de l'ensemble des actions marketing
Renforcer la segmentation de l'offre en fonction des attentes des cibles prioritaires
Faciliter le packaging de la diversité de l'offre touristique en France
Favoriser l'émergence de structures réceptives sur tout le territoire

5. Comment faire évoluer le parc d'hébergement pour qu'il soit adapté à la demande actuelle et future

Rénover le parc existant et développer l'offre d'hébergement
Encourager l'investissement dans les différents types d'hébergement
Développer une offre touristique intégrée et attractive autour de destinations régionales

6. Comment créer l'urgence de visite des touristes étranger en France

Préparer des événements thématiques (culturel, bien-être, nautisme...)
Mettre en réseau les différents atouts de l'offre française (patrimoine, shopping, gastronomie...)
Faire vivre le patrimoine

Texte 1 : Axes de travail pour la stratégie vers 2020 (BCG 2008, 14).

Bibliographie :

Boston Consultancy Group (BCG). « Destination France 2020 : Le tourisme au cœur de notre croissance. »

Direction du Tourisme. Le 18 juin 2008.

http://www.tourisme.equipement.gouv.fr/fr/actualites/att00018827/Etat_des_lieux_et_grandes_orientati_o.pdf.

(BCG 2008)

Annexe IX Organigramme d'Atout France en septembre 2009



Bibliographie :

Atout France. « Equipe de direction. » [30.05.2009]. *Franceguide.com*. Sans date.

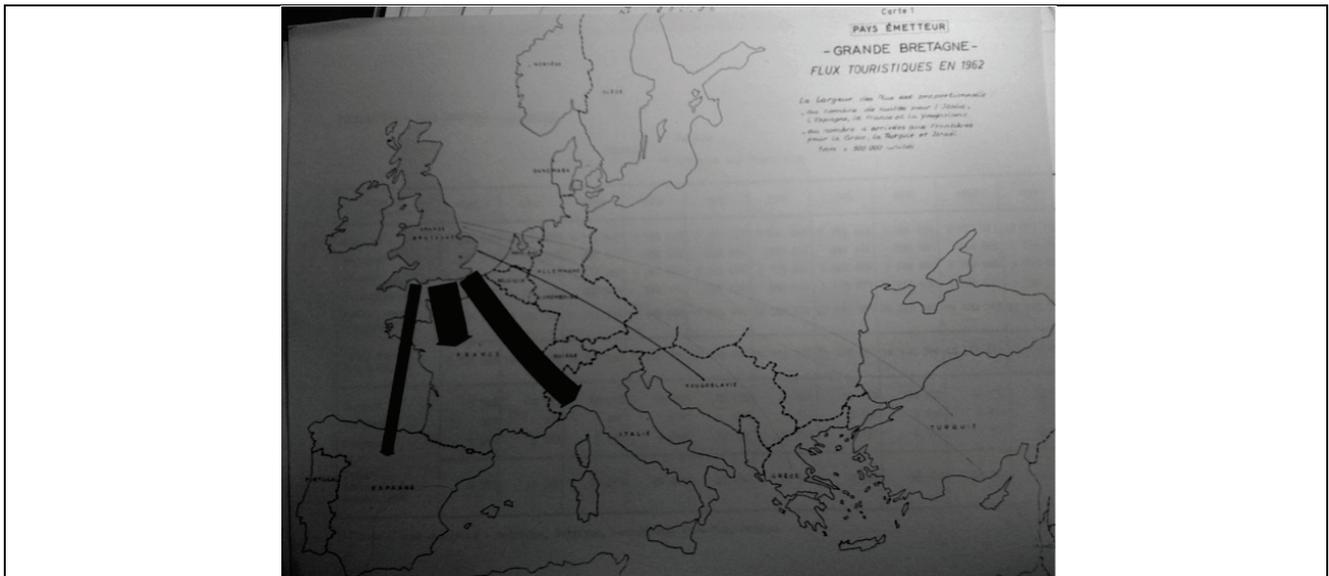
<http://fr.franceguide.com/Professionnels/equipe-de-direction.html?nodeID=421&EditoID=212593>.

Atout France. « L'équipe dirigeante. » [02.04.2010]. *Atout-France*. Sans date. <http://www.atout-france.fr/lequipe-dirigeante>.

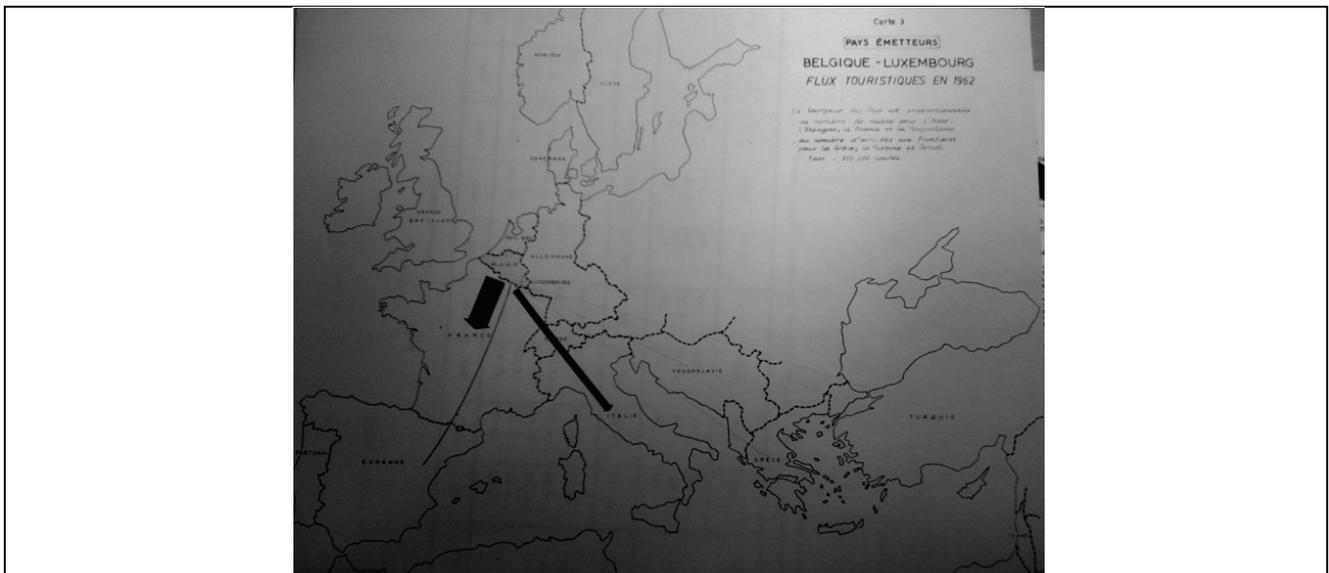
Annexe X Cartes du document Evolution récente du flux touristique en Europe Occidentale de juin 1964

Bibliographie :

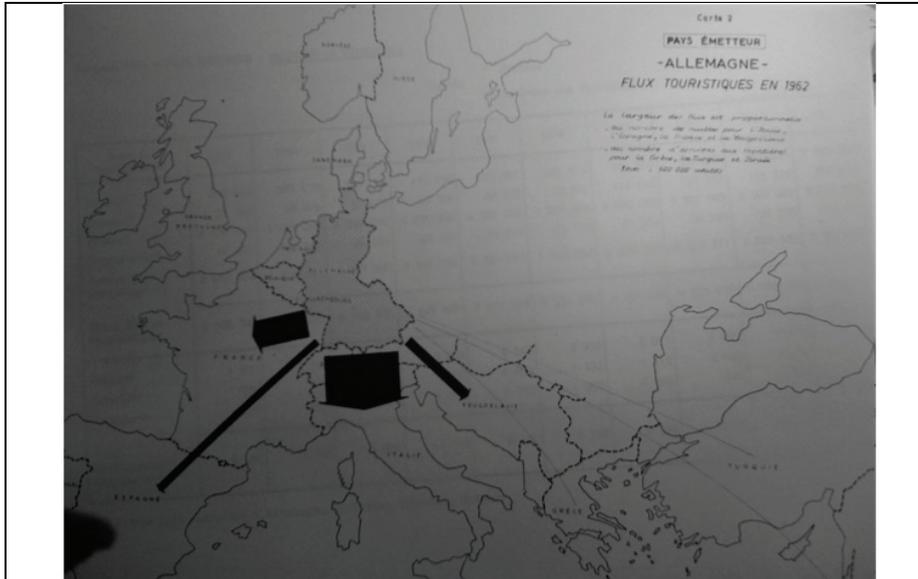
- « Évolution récente du flux touristique en Europe Occidentale (Synergie-roc SEMA OTU). » Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale. Mission interministérielle pour l'aménagement touristique du littoral du Languedoc et du Roussillon. Aménagement du littoral du Languedoc-Roussillon. Paris. Juin 1964.
(‘Evolution récente’ 1964)



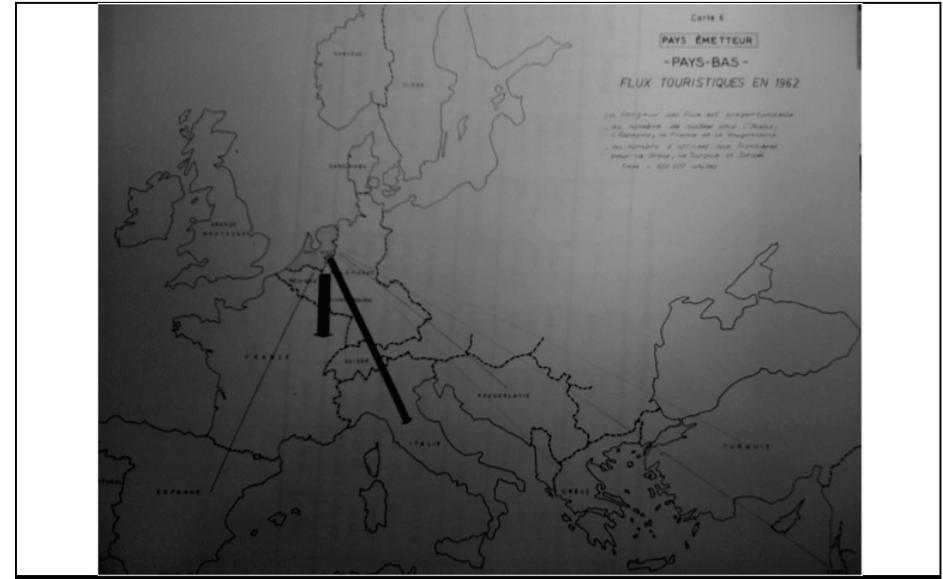
Carte 4 : Flux touristiques de la Grande-Bretagne en 1962



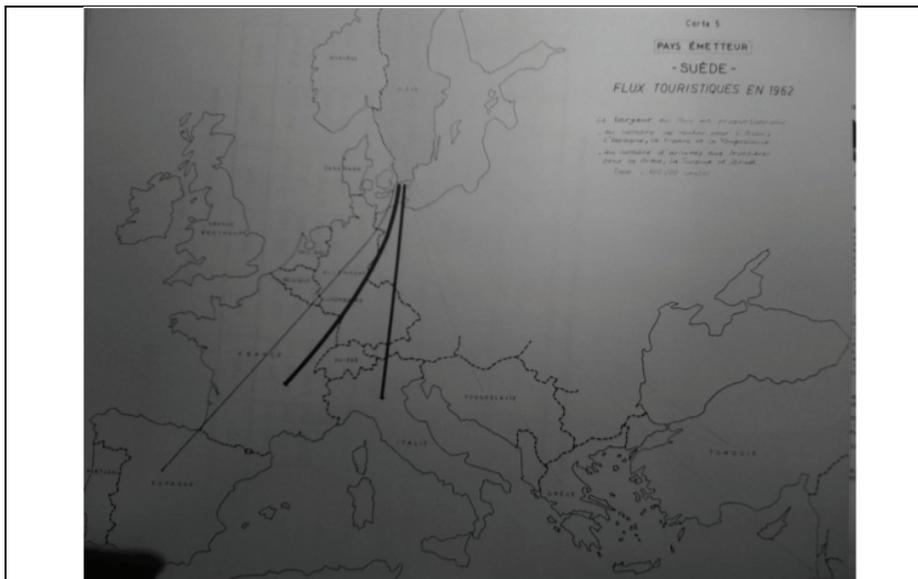
Carte 5 : Flux touristiques de la Belgique et du Luxembourg en 1962



Carte 6 : Flux touristiques de l'Allemagne en 1962



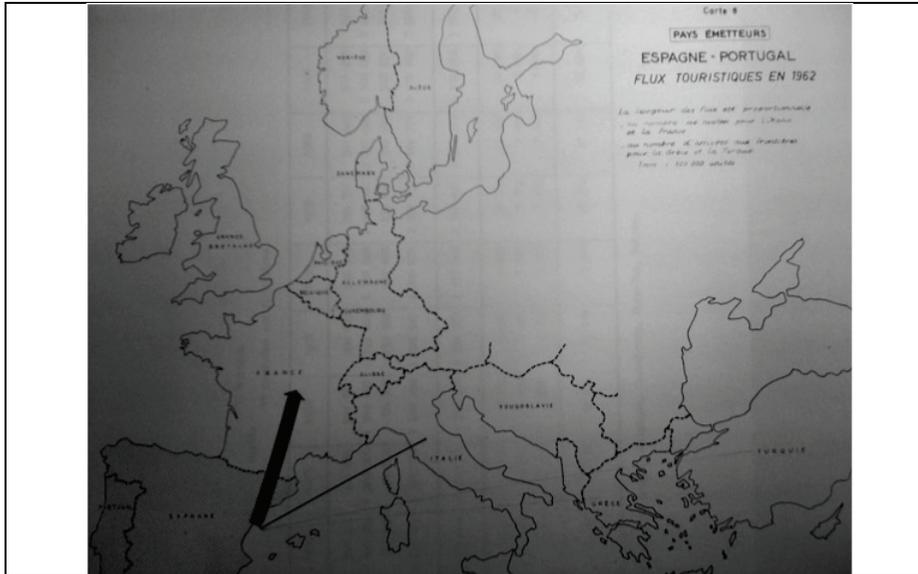
Carte 8 : Flux touristiques des Pays-Bas en 1962



Carte 7 : Flux touristiques de la Suède en 1962



Carte 9 : Flux touristiques de la Suisse en 1962



Carte 10 : Flux touristiques de l'Espagne en 1962



Carte 12 : Flux touristiques des États-Unis et du Canada en 1962



Carte 11 : Flux touristiques de l'Italie en 1962



Carte 13 : Flux touristiques de la France en 1962