

"Les Invités"

organisé avec le soutien d'ESCP Europe
et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVector¹
Institut de l'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} décembre 2013)

TOURISME, LE COÛTEUX MÉPRIS FRANÇAIS

par

Julien BARNU et **Amine HAMOUCHE**

Ingénieurs des Mines

Auteurs du mémoire *Le Mythe du laquais – Industrie touristique
et culture nationale*

Commentaires de

Jean-Louis BALANDRAUD

Secrétaire général du Conseil national du tourisme (CNT)

Laurent QUEIGE

Directeur de cabinet de l'adjoint chargé du tourisme, mairie de Paris

Alain DUPEYRAS

Chef du service tourisme, OCDE

Séance du 14 octobre 2013

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

La France première destination touristique mondiale ? Derrière l'apparence rassurante des statistiques se cache une réalité en trompe-l'œil. Si Paris jouit toujours d'une attractivité mondiale, le tourisme dans le reste du pays, malgré ses réels atouts, souffre d'un manque de stratégie globale, de la division des acteurs et d'infrastructures inadaptées ou vieillissantes. Mais par-dessus tout, c'est du désamour des Français, voire de leur mépris, que le tourisme souffre. Confondant qualité du service et servilité, nous ne réservons à nos visiteurs qu'un accueil médiocre, voire parfois hostile, malgré leur poids économique qui en fait les premiers contributeurs à notre économie nationale. C'est donc au fond qu'il nous faut traiter le problème, en nous efforçant collectivement de faire évoluer nos mentalités, sauf à laisser cette manne se détourner au profit de la concurrence montante des nouvelles destinations.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Julien BARNU et Amine HAMOUCHE

Amine HAMOUCHE : Pourquoi traiter un tel sujet alors que, cet été encore, les chiffres du tourisme plaçaient la France en tête des destinations préférées des visiteurs étrangers et que ce secteur semble florissant ? Pourquoi donc en faire l'objet d'un mémoire de fin d'études de l'École des mines au lieu de choisir, comme nos camarades de promotion, des thèmes bien plus attractifs comme le *business model* de la Santé ou les activités régulées ?

Pourquoi la France, qui s'affiche première en tant que destination, n'arrive-t-elle que troisième en termes de recettes ? Cette question d'apparence simple s'est révélée plus ardue que nous ne le pensions. Le tourisme est un sujet complexe qui nous a emmenés de surprises en surprises au fil de notre travail. Nous avons cherché à comprendre la raison profonde pour laquelle le tourisme français, malgré son impressionnant potentiel économique, n'était pas considéré comme stratégique, au point de perdre progressivement des parts de marché. Certes, cette année, quatre-vingt-trois millions de touristes sont venus visiter la France. C'est là un record, mais un record en trompe-l'œil.

Le poids économique du secteur

Secteur économique parmi d'autres, le tourisme contribue grandement à l'économie française. Ainsi, l'activité du secteur automobile génère soixante-neuf milliards d'euros de chiffres d'affaires dont onze de valeur ajoutée mais avec un solde extérieur négatif ; l'agriculture représente quatre-vingts milliards d'euros en production et vingt-six en valeur ajoutée, avec un solde extérieur positif de quatre milliards d'euros ; de son côté, le tourisme produit une valeur ajoutée de quarante-deux milliards et un solde extérieur de huit milliards d'euros. Même si l'image du touriste en chemise hawaïenne, dégustant une glace sur la plage, peut paraître frivole, il n'en demeure pas moins que cette activité représente le premier poste économique en France. En dépit de cela, le tourisme reste mal considéré par les décideurs politiques à tel point que, depuis des années, c'est un sujet totalement absent des grands débats, tant à l'échelle nationale qu'à celle des villes touristiques elles-mêmes. En résumé, il semble donc qu'en France, on préfère l'industrie plutôt que les petits restaurants des rues touristiques.

S'ajoute à cela un manque de considération stratégique. On propose des *business strategy* pour l'aéronautique, l'automobile ou les énergies renouvelables. En termes de tourisme, construire de telles stratégies semble impossible. Certes, dans ce domaine, il existe quantité de branches : tourisme d'affaires, tourisme médical, tourisme culturel, etc., qui, chacune, peuvent décliner leur propre stratégie. Mais dire qu'il n'y a pas de tourisme en soi est une erreur. Les acteurs le savent depuis longtemps et ont écrit quantité de rapports pour attirer, sans réel succès, l'attention de l'État et de la classe politique sur l'importance de ces problématiques. On citera sur ce point le rapport du Conseil national du tourisme (CNT), rédigé sous l'autorité de Jean-Louis Balandraud, intitulé *Le poids économique et social du tourisme*¹ ou le livre de Xavier Louy², ancien directeur du Tour de France, corédigé avec des parlementaires, que l'auteur a adressé, sans plus d'écho, aux deux principaux candidats aux élections présidentielles de 2012.

On citera encore, parmi bien d'autres, un rapport particulièrement intéressant³ qui aborde la question, récemment débattue chez nous, de la fermeture des commerces, le dimanche ou le soir. La France s'impose en effet ce type de contraintes alors que, narquoise, l'Angleterre

¹ Michel Messager, Gérard Ruiz, Claude Warnet, *Le poids économique et social du tourisme* (Secrétariat d'État au Commerce, à l'Artisanat, aux Petites et moyennes entreprises, au Tourisme, aux Services, aux Professions libérales et à la Consommation, Documentation française, 2011).

² Xavier Louy, avec le Club France Terre de Tourisme, *Parlons tourisme* (Éditions du Rocher, 2012).

³ François Nogué, *Le tourisme, "filère d'avenir" – Développer l'emploi dans le tourisme* (ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du dialogue social, 8 novembre 2013).

proclame fièrement à l'adresse des touristes que : « *Sunday is just another shopping day !* » Les professionnels du tourisme français redoutent donc que les agences de voyages, lorsqu'un client étranger leur fera part de son souhait de passer un week-end de shopping en Europe, leur conseillent désormais d'aller à Londres plutôt qu'à Paris où la moitié des commerces sera fermée.

Ces rapports se heurtent à l'absence de prises de décision, aucune stratégie n'étant définie après coup pour le tourisme. Pourquoi s'arrête-t-on toujours à ce stade ? Qu'est-ce qui bloque la classe politique et le débat en France ? C'est cette question qui est au cœur de notre travail.

Julien BARNU : Il existe effectivement un décalage énorme entre la réalité économique du tourisme et la façon dont il est perçu par l'opinion publique à travers les médias et le débat politique.

Nous nous sommes d'abord posé la question de savoir si les décideurs étaient bien conscients de l'importance économique du tourisme. Nous les avons rencontrés, entre autres dans les cabinets ministériels ou à la mairie de Paris. Nous nous sommes alors rendu compte que cette hypothèse n'était absolument pas fondée et que tous les décideurs politiques ne pouvaient que voir cette dimension économique majeure.

Les pistes d'action pour améliorer la situation leur seraient-elles alors méconnues ? La réponse à cette deuxième question a également été négative. Toutes les recettes, mises au jour par les multiples rapports, sont désormais bien connues, et certaines sont même très facilement et très rapidement applicables. Pourquoi alors ne pas les appliquer ? Et là, nos questions ont suscité, la plupart du temps, un certain malaise, voire une fin de non-recevoir sans plus d'explications.

Nous avons alors cherché à comprendre ce que ce malaise couvrait. Trois blocages culturels nous sont apparus : le véritable obstacle au développement de notre industrie touristique est en fait de nature psychologique.

Le mythe du laquais et la logique de l'honneur

Le philosophe Alain Laurent a naguère analysé le succès du Club Méditerranée⁴. Il décrit un lieu où tout est mis à votre disposition sans que jamais vous n'y voyiez un serviteur : il n'y a que de "gentils organisateurs" toujours souriants. Historiquement, le Club Med avait été mis en place pour développer le sport auprès de classes sociales peu habituées à jouer au tennis et à des sports auparavant réservés à l'élite. Alain Laurent note que, progressivement, une coupure s'est instaurée entre les organisateurs, originellement issus de cette même classe sociale, et les "gentils membres" appartenant de plus en plus aux classes les plus aisées de la société. Dès lors, un malaise s'est installé au sein du Club, une classe sociale "supérieure" apparaissant servie par une classe sociale "inférieure". En toute connaissance de cause, la direction a alors décidé de masquer ce côté servile du travail afin de donner l'illusion qu'au Club Med, personne ne sert personne. Le règlement intérieur du Club Med stipule d'ailleurs expressément qu'il est interdit à tout employé de courir ou de montrer qu'il travaille, fût-ce en montant les décors d'une soirée. Un responsable de la mairie de Paris m'expliquait ainsi, qu'en France : « *Nous avons le tourisme honteux.* »

Dans son ouvrage *La logique de l'honneur*, Philippe d'Iribarne développe une thèse selon laquelle, en France, nous sommes mus par cette logique particulière et que, d'une façon générale, il n'est pas possible d'appliquer, pour gouverner un pays, des règles venues d'ailleurs. Ainsi, les États-Unis sont régis par une logique du contrat qui implique que, pour un Américain, accomplir dignement sa tâche, c'est respecter le contrat qu'il a signé. Le

⁴ Alain Laurent, *Libérer les vacances* (Seuil, 1973).

contrat est alors perçu comme le garant de la dignité individuelle et toute tâche est digne dès lors qu'elle est exécutée librement et contre une juste rémunération. Et l'on s'aperçoit que ce qui pose problème en France n'est pas du tout perçu de même aux États-Unis. Ainsi, en 2012, le président Obama concluait un long discours sur le tourisme, prononcé à Disney World, par ces mots : « *Je veux qu'il y ait plus de touristes ici à l'avenir. Je veux que les États-Unis soient la première destination touristique au monde. (...) Davantage d'argent dépensé par davantage de touristes veut dire que davantage d'entreprises peuvent embaucher davantage d'employés.* »

Ce que nous explique Philippe d'Iribarne, c'est que, dans le cadre de cette logique de l'honneur, les tâches de service et en particulier celles tenues au service d'un étranger, sont vécues en France comme viles et indignes et sont, de fait, celles de "laquais". C'est aussi pour cela, qu'en France, une tâche sera jugée d'autant plus servile qu'elle aura été effectuée dans le but de faire un profit et non pour rendre service. Cela n'est pas tant le fait des professionnels que celui du reste de la population qui associe un peuple au service du tourisme à un peuple servile. C'est pour cela qu'il est impensable, pour un président français, de tenir les mêmes propos que ceux tenus par le président Obama face au peuple américain.

La frivolité du tourisme

« *Personne n'a jamais pu faire comprendre aux Français l'importance du tourisme* », disait Jean-Jacques Descamps, ancien secrétaire d'État chargé du Tourisme dans le gouvernement de Jacques Chirac (1986-1988). Aucun quidam dans la rue ne vous dira à propos des touristes : « *Heureusement qu'ils sont là !* » Il semble donc que, chez nous, l'idée que le tourisme est une activité frivole soit profondément ancrée. Nous l'avons personnellement vécu au sein du Corps des mines quand nous avons choisi ce thème de mémoire plutôt que de "vrais" sujets tels ceux choisis par nos camarades, comme le *trading* haute fréquence ou la régulation, suscitant ainsi leur étonnement condescendant.

Il est intéressant de revenir sur la naissance des métiers du tourisme. Aux États-Unis, le tourisme est né en 1856, dans l'esprit de James Madison Hutchings qui, découvrant le parc du Yosemite, a vu le profit qu'il pourrait tirer de son exploitation touristique. Il y a construit un hôtel, embauché des guides, organisé des voyages et a fait fortune. Très vite, l'État américain a réalisé que cette nouvelle activité, qui permettait de monnayer le patrimoine naturel, pouvait être une source de profits importants et, en 1864, le président des États-Unis, Abraham Lincoln, a décidé de protéger la vallée de Yosemite des intérêts privés en créant, par décret, le premier parc régional du pays.

En France, il n'en a pas été de même. La naissance du tourisme, en particulier dans les stations balnéaires, a été le fait de riches bourgeois parisiens qui ont réalisé qu'il était fort agréable de se promener sur les plages du littoral. Comme personne ne voulait vraiment s'occuper d'eux, ce sont les épouses des pêcheurs qui, petit à petit, s'en sont chargées. Mais ces métiers ont toujours été très dévalorisés, voire moqués comme l'illustre le célèbre personnage de Bécassine, créé en 1905 par le dessinateur Émile Pinchon.

L'image du touriste

L'image du touriste dans l'imaginaire collectif français constitue également un obstacle à l'essor du tourisme en France. Le mépris du touriste est omniprésent dans notre culture, et les touristes sont le plus souvent considérés comme indésirables. Jean-Didier Urbain, sociologue du tourisme, analyse dans l'un de ses ouvrages⁵ cette vision française du touriste et explique que celui-ci est vu comme un « faux voyageur, vulgaire et surtout nuisible ».

⁵ Jean-Didier Urbain, *L'envie du monde* (Bréal, 2011).

Mais résoudre un blocage ne suffit pas ; en résoudre deux non plus : c'est l'ensemble qu'il faut simultanément traiter pour faire bouger les choses. Un rapport rédigé par la direction du Tourisme en 2002, intitulé *L'art d'accueillir*, explique que, sur ce point, le cas de la Corse est très illustratif. L'île de Beauté est très dépendante du tourisme mais également très marquée par ces deux blocages culturels que nous venons d'évoquer. Que la population soit sensible à la dimension économique du tourisme, non seulement n'a pas suffi à améliorer son accueil, mais le tourisme y a été accusé de casser l'hospitalité corse en la remplaçant par un rapport marchand.

Comment ces blocages se sont-ils mis en place ? Il s'agit pour nous d'un cercle vicieux : dès le début, l'activité touristique a été vue comme frivole, ses métiers n'ont pas été valorisés et, d'une manière générale, son importance économique a été sous-estimée. Les décideurs politiques de l'époque auraient alors pu axer leur discours sur l'importance de ce secteur pour l'économie du pays. Cela ne s'est pourtant fait que très localement et pour des cas très particuliers ; nous y reviendrons. Mais, à l'échelle nationale, rien de tel ne s'est passé. Et moins les politiques ont parlé du tourisme, moins la population s'est sentie incitée à s'y intéresser. Aujourd'hui, l'écart s'est creusé et la population n'est toujours pas sensible à un poids économique du tourisme pourtant devenu énorme entretemps. En retour, les décideurs politiques ne peuvent plus en parler, ce sujet étant devenu une préoccupation très secondaire pour les Français.

Un seul remède possible : créer une conscience touristique nationale

Améliorer la compétitivité de l'industrie touristique suppose au contraire l'existence d'une conscience touristique partagée à travers le territoire. Cette idée a déjà été appliquée dans d'autres pays, et même en France à échelle locale, avec des résultats très positifs.

La Jordanie est un pays qui est très proche du nôtre dans sa vision du tourisme. Un rapport de l'Agence des États-Unis pour le développement international nous indique que le tourisme jordanien était caractérisé par trois aspects : la richesse de son patrimoine, un mépris des activités liées au tourisme et un manque de prise de conscience de l'importance économique du secteur par la population. Pour remédier à ces blocages, le gouvernement jordanien a mis en place une campagne, non pas à destination des touristes, mais exclusivement tournée vers les Jordaniens afin de leur faire prendre conscience de l'importance du secteur. Cette campagne a pour slogan : « *Tourism enriches our lives.* » Il répond exactement aux trois blocages que nous avons identifiés : *enriches* renvoie à la méconnaissance des enjeux économiques mais, complété par *our lives*, cela répond au mythe du laquais et au rejet du touriste. Si le tourisme enrichit nos vies, c'est qu'il n'est plus dégradant d'y contribuer.

Notre deuxième exemple est celui de l'Espagne. Ce pays, dans la plupart des rapports français sur le tourisme, est montré en exemple : les Espagnols semblent avoir un sens inné du tourisme, leur lobby le concernant est puissant, le budget qui y est consacré est considérable, etc. Ce sont effectivement les meilleurs en termes de recettes. Toutefois, si l'on considère l'historique du tourisme en Espagne, on s'aperçoit qu'il n'en a pas toujours été ainsi et que cette conscience aigüe des enjeux du tourisme a été forgée de toutes pièces par une propagande intense des autorités franquistes. En ouvrant son pays aux touristes, Franco souhaitait en faire la vitrine de son régime et le justifier ainsi. Pour cela, il a créé un ministère chargé de "l'Information et du Tourisme", l'un des plus importants, à partir duquel ont été lancées de multiples actions de propagande destinées à lever les blocages qui existaient alors en Espagne, comparables en tous points aux nôtres. Dans la presse, étroitement contrôlée par le régime, le tourisme était inclus dans chacune des nouvelles économiques ; de nombreux films mettent en scène des touristes étrangères séduites par le "macho" ibérique, et le mot d'ordre, lancé par le gouvernement, était : « *Nous attendons les Suédoises !* » C'est donc par là qu'est passée la naissance du tourisme espagnol.

Amine HAMOUCHE : Le dernier exemple que nous vous présenterons est celui de la Corée du Sud, pays quasiment sous-développé au sortir de la guerre civile, mais qui affiche aujourd'hui un PIB par habitant proche de celui de la France. Ils n'ont ni matières premières, ni ressources énergétiques, mais ils comptent aujourd'hui quantité de groupes industriels de taille mondiale comme Samsung ou LG.

La Corée du Sud a récemment produit un phénomène médiatique, le chanteur Psy qui, avec son tube déjanté *Gangnam Style*, a battu un record mondial avec plus de 1,8 milliard de vues sur YouTube. Psy est ainsi officieusement devenu l'ambassadeur de son pays en faisant passer le message : « *Venez chez nous !* » dans son clip qui vante le quartier branché de Gangnam à Séoul, symbole du réveil d'une Corée décomplexée. Ce pays avait naguère des similitudes avec la France en termes de blocages, même s'ils étaient différents. Il a pu les identifier et y remédier efficacement, en particulier quant à sa peur atavique de l'étranger liée à une histoire douloureuse avec ses voisins japonais et chinois qui les a amenés à se replier sur eux-mêmes et à devenir le "Pays ermite". Cette peur de l'étranger, le gouvernement coréen en a fait le sujet d'une série de clips humoristiques largement diffusés par les médias. Le Coréen, voyant ainsi mis en scène ses blocages, ne peut qu'en prendre conscience et en rire, le message passant ainsi de façon plus forte et plus pérenne. Psy n'est pas le seul artiste enrôlé dans cette stratégie très maîtrisée : un groupe de pop rock salue les étrangers en plusieurs langues, des spots publicitaires vantent les mérites du tourisme culinaire ou culturel, etc. Cela montre qu'il est possible de faire bouger les lignes pour peu que l'on s'en donne les moyens.

Julien BARNU : En France même, mais à l'échelle locale, ce genre d'action a déjà été mené. Si, au départ, les sports d'hiver étaient très mal perçus par les populations locales, plusieurs associations nationales ont réalisé un travail d'éducation et de sensibilisation aux bienfaits du ski pour les locaux, tant au plan de la santé qu'au plan économique, qui a contribué à changer leurs mentalités dans un laps de temps d'environ quinze ans. Il a alors été possible de développer les sports d'hiver.

Nous avons déjà vécu deux campagnes nationales visant à améliorer l'accueil en France : la première intitulée : « *Bonjour !* » et l'autre « *Ne soyez pas étranger aux étrangers.* » Leur succès n'a pas été au rendez-vous, ce qui est normal car, au lieu de soigner la nature profonde des blocages, elles n'ont cherché à traiter que leurs symptômes les plus évidents. L'accueil n'est en réalité qu'un problème secondaire. C'est la vision profonde qu'ont les Français du tourisme et des touristes qu'il faut changer. Savoir communiquer, c'est savoir faire rêver, c'est motiver, et le seul moyen d'action n'est pas de contraindre mais de changer de symbolique. Dès lors que les populations sont prêtes, tout devient possible.

COMMENTAIRES

Jean-Louis BALANDRAUD : Le CNT est un lieu de travail et de débat entre professionnels, et le travail qui nous a été présenté y a été fort bien accueilli. Nous avons le sentiment d'avoir déjà tout dit et tout essayé et que, par conséquent, personne ne pouvait être original sur un tel sujet, mais ce travail brillant nous a beaucoup apporté. Je l'illustrerai par quelques exemples.

Être un touriste en France est extrêmement péjoratif car il représente quelqu'un de léger, d'inconséquent, etc. Cela pèse lourd. Ensuite, la politique du tourisme telle que je l'ai vécue est extrêmement paradoxale : le président Sarkozy, dans ses discours, disait que, grâce au tourisme, il était possible de gagner un point de croissance. C'était donc une priorité. Mais, dans le même temps, il disait qu'il était hors de question que la France devienne un parc d'attraction que l'on se contenterait de visiter, opposant donc ainsi tourisme et développement économique.

Dans l'exposé qui vient d'être fait, un thème a particulièrement retenu mon attention car il me semble effectivement beaucoup plus profond et plus grave qu'on ne le pense : le mythe du laquais. J'ai dirigé, au cours de ma carrière, la télévision en Guadeloupe. Je m'y suis aperçu que cette logique était au cœur de la problématique du tourisme et qu'il n'était pas question pour les Guadeloupéens de servir les gens séjournant sur leur île. Un élu local m'expliquait que, si la défiance des grandes chaînes hôtelières et de leur accueil impersonnel était bien réelle, l'idée d'un tourisme de proximité, en gîte ou chez l'habitant, là où l'on pourrait se comporter en hôte et non en serviteur, serait beaucoup plus favorablement reçue par ses compatriotes. Mais en attendant, ce rejet est total et les Guadeloupéens vont au bout de cette idée en mettant parfois en péril cette activité, comme l'atteste désormais l'abandon de cette destination par les trois-quarts des croisiéristes.

Je voulais ensuite confirmer par un exemple le ressenti du tourisme vécu comme une activité nuisible. Le maire de Perros-Guirec m'a récemment confié à quel point les commerçants locaux avaient du mal à accepter l'idée d'une saison touristique. Ils la vivent majoritairement comme un surcroît de travail, une obligation d'embaucher des salariés saisonniers ainsi qu'une détérioration de leur environnement et de leur art de vivre, tout cela, en dépit des revenus supplémentaires considérables générés par ces deux mois d'activité intense.

Enfin, j'ai beaucoup apprécié les exemples qui nous ont été présentés, en particulier celui de l'Espagne que nous avons étudié de notre côté. L'équivalent du CNT dans ce pays est trois fois plus important qu'en France, les organismes équivalents à Atout France, le sont quatre fois plus, les rôles sont beaucoup mieux répartis entre les différents acteurs, etc. Mais aujourd'hui, de nouvelles destinations arrivent sur le marché. Les efforts faits par la Chine pour accueillir les touristes et valoriser le pays sont considérables, il ne se passe pas de mois sans que les autorités de chaque région viennent en France pour présenter au plus grand nombre de décideurs les atouts de leur pays. La directrice de l'Office national chinois du tourisme à Paris me confiait ainsi que leur marché de tourisme interne concernait deux milliards de personnes par an. Elle me disait également que le million et demi de ressortissants chinois visitant aujourd'hui Paris, destination romantique par excellence, pourrait, s'il leur en prenait l'envie, être multiplié par cent, vu la croissance du niveau de vie des classes moyennes ! Il y a donc là une opportunité à ne pas manquer pour notre pays.

Laurent QUEIGE : L'une des raisons du mépris du tourisme en France me semble venir de l'incapacité chronique des professionnels à s'unir. Ces professionnels travaillent dans un domaine essentiellement transversal. Par nature, la difficulté de tels secteurs est d'être une agrégation de métiers différents, parfois très éloignés les uns des autres et, comme dans toute chaîne, c'est sur le maillon faible qu'il faut travailler. Dans l'hôtellerie restauration, par exemple, cette incapacité à s'unir se traduit par la concurrence de deux syndicats. Il en va de même chez les tours opérateurs. À l'inverse, quand les représentants de l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM) vont à Bercy pour négocier et défendre leurs intérêts,

ils sont capables de parler au nom de tout un ensemble d'activités et d'emplois dont ils peuvent faire valoir l'impact économique global. Les professionnels du tourisme n'en sont toujours pas capables et l'absence d'une confédération des métiers du tourisme nuit donc à la visibilité politique et médiatique du secteur.

En second lieu, le mot *tourisme* est, chez nous, connoté fort négativement : "faire son travail en touriste" n'est guère un compliment. Un travail de fond devrait donc être initié dès l'école dont les programmes ne laissent aujourd'hui aucune place à une quelconque sensibilisation des élèves à l'importance du tourisme dans notre société, tant sur le plan économique que pour leur avenir personnel. Le plaisir de l'hospitalité est ainsi un mot fondamental sur lequel il serait opportun d'insister alors qu'il est totalement absent du vocabulaire français. Et il faut se souvenir que les campagnes de communication réussissent bien mieux quand elles nous font rire en nous donnant un reflet grossissant de nous-mêmes plutôt qu'en nous sermonnant. Il y a donc, pour l'Éducation nationale, un véritable travail culturel à effectuer sur les terminologies et un effort de communication à mener en direction de l'ensemble du peuple français. Cela est régulièrement fait pour de grandes causes nationales et le tourisme devrait légitimement en faire partie.

Ensuite, les visiteurs ne sont aujourd'hui représentés par personne et il manque probablement dans notre organisation, tant institutionnelle qu'associative ou économique, des gens qui puissent parler au nom de ces clients que sont les touristes. Seuls les professionnels le font mais ils ne sont pas forcément légitimes, n'ayant évidemment pas les mêmes intérêts que leurs clients. À Paris, depuis quelques années, un grand débat est mené sur le thème de la nuit, la vie nocturne étant un élément important de l'attractivité des villes. Une initiative récente, venue de citoyens, a fait le constat que le dialogue sur ce point était généralement confiné entre riverains et patrons de bars ou de discothèques, et qu'il manquait un troisième interlocuteur représentant les noctambules. Cette initiative, lancée sur les réseaux sociaux, a eu pour but d'élire un "maire de la nuit" habilité à parler au nom des gens qui sortent et sur toutes les thématiques les concernant.

Enfin, la France n'a compris que très tardivement qu'il fallait impliquer les populations locales à la stratégie globale d'accueil de ce territoire. Le tourisme est certes une affaire de professionnels, en particulier en termes d'aménagement du territoire, domaine où nos ingénieurs excellent, mais nous avons oublié la deuxième phase, qui consiste à accueillir, à animer et à tisser un lien entre une population locale et une population de passage. Cette absence de politique publique a contribué à creuser le fossé préexistant entre ces deux populations. Il semble heureusement que cela soit en train de changer et que, de plus en plus, l'implication des populations locales soit recherchée. J'en prendrai pour exemple la charte de qualité mise en place par la ville de Paris pour développer les chambres d'hôtes chez l'habitant, montrant ainsi à quel point le tourisme pourrait bénéficier à la population, tant sur les plans économique et culturel que sur ceux de la lutte contre la solitude et de l'ouverture au monde. Nous avons également développé, il y a deux ans, une opération sur le tourisme créatif visant à promouvoir des stages pour des amateurs de gastronomie, d'œnologie, d'arts numériques, etc., en impliquant les centres artistiques de la capitale. Il s'agit d'ouvrir l'offre culturelle, habituellement centrée sur les musées et le patrimoine, en construisant une offre supplémentaire s'adressant aux passions individuelles de nos visiteurs.

Alain DUPEYRAS : Le comité du tourisme de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) travaille sur les politiques publiques soutenant le tourisme et la place de ce dernier dans l'économie nationale. Il me semble intéressant de mettre le rapport qui vient de nous être présenté dans une perspective internationale. Au niveau des économies développées le tourisme a gagné en reconnaissance politique au cours de ces dix dernières années. Désormais, dans la plupart des pays, nous observons une prise en compte sérieuse du tourisme, reconnu non seulement comme instrument économique et social mais également dans une perspective de développement économique durable sur le long terme.

Par exemple, bon nombre de pays ont des commissions parlementaires dédiées au tourisme, dont le rôle est de plus en plus actif et la majorité des membres de l'OCDE a élaboré une stratégie du tourisme à long terme adoptée au plus haut niveau de l'État. Le changement est donc bien en marche depuis quelques années.

Les services constituent une part prépondérante de l'économie des pays développés. Il est vrai que le tourisme n'est, en général, pas le secteur le plus en pointe de ce type d'activités et que, en termes de valeur ajoutée dans les économies, les services bancaires et financiers sont davantage privilégiés. Il est donc indispensable d'expliquer plus en profondeur ce que représentent vraiment les services touristiques dans l'économie d'un pays et leur imbrication au niveau local, ainsi que la nécessité pour une économie d'être multiforme si elle veut être compétitive. Le débat qui nous occupe aujourd'hui n'a donc pas pour objet de faire du tourisme la priorité absolue mais de montrer qu'il est une composante essentielle de nos économies et qu'il doit avoir la place qu'il mérite. Nous avons certes besoin de services à très haute valeur ajoutée, mais laisser les économies uniquement en dépendre serait un risque réel.

La compétitivité est actuellement au cœur du débat. Les chiffres et le classement établi par le Forum économique mondial sur le tourisme suscitent beaucoup de discussion parmi les pays. L'OCDE a donc développé un système d'indicateurs visant à mesurer la compétitivité du tourisme dans les différentes économies. L'émergence de nouveaux acteurs beaucoup plus compétitifs en matière de prix ou d'attractivité contraint l'ensemble des pays à améliorer la qualité des services, à innover, et à enrichir la densité des produits touristiques. L'économie française du tourisme doit également s'adapter à cette nouvelle donne.

L'initiative du président Obama sur le tourisme est récente et a été prise notamment sous la pression de l'industrie touristique américaine. Elle répond à la double nécessité de créer des emplois et, après les attentats de 2001, de valoriser l'image du pays. En France, la reconnaissance du tourisme, pour imparfaite qu'elle soit, date de bien plus longtemps. Dans le monde, de plus en plus de ministères des Affaires étrangères s'intéressent au tourisme et à la culture, afin d'utiliser ces vecteurs à des fins diplomatiques. Certains pays, comme le Mexique, ont donné une importance stratégique de premier plan au tourisme. Le Japon, qui longtemps a poussé ses ressortissants à voyager à l'étranger pour rééquilibrer sa balance des paiements, a inversé sa stratégie depuis une dizaine d'années en s'appuyant sur les bonnes pratiques des pays membres de l'OCDE ; le Japon reconnaît que le tourisme stimule le développement local et crée des emplois.

La question de la gouvernance du tourisme est essentielle. Le tourisme est complexe et, parmi les bonnes pratiques que nous observons, avoir une politique du tourisme plus participative, tant avec le secteur privé qu'avec les régions ou les départements, est un point crucial. Mais elle doit également être mieux coordonnée avec les autres politiques publiques. C'est là un point essentiel qu'il ne faut pas perdre de vue car le tourisme à lui seul ne fera pas de la France une économie compétitive, mais une plus grande cohérence avec les politiques des transports ou de la sécurité intérieure pourra y contribuer plus efficacement.

Quant au mythe du laquais que vous évoquez, il ne me paraît pas spécifique à la France. Un grand nombre de pays peine à remplir les emplois du tourisme et la plupart des membres de l'OCDE sont confrontés à ces pénuries de main-d'œuvre. Il est donc nécessaire d'augmenter la qualité de ces emplois et cela passe par l'amélioration du produit touristique lui-même et par l'innovation qui, en favorisant la productivité du secteur, permettront d'offrir des salaires plus élevés et de meilleures perspectives de carrière. Des politiques volontaristes sont nécessaires afin de renforcer ces points, ce qui n'est pas simple dans un secteur dominé par des micro-entreprises, sans négliger, en parallèle, d'expliquer que servir n'est pas servile et que cela contribue à l'économie du pays.

La crise économique actuelle contribue également à faire changer les mentalités. Pour la première fois, l'OCDE, dans ses orientations stratégiques pour 2015-2016, met le tourisme, les industries créatives, le sport et la culture parmi les vecteurs de croissance importants. Des

pays comme l'Australie, le Japon, les États-Unis ou le Royaume-Uni, ont fait de même. Il est donc intéressant de constater que, y compris dans des institutions comme l'OCDE, ces activités économiques sont désormais considérées comme sérieuses, ce qui était loin d'être le cas jusqu'à aujourd'hui.

DÉBAT

Une même idée en tête...

Un intervenant : *Pourquoi le tourisme a-t-il constamment changé de statut au sein des différents gouvernements ?*

Amine Hamouche : Si l'on considère le ministère auquel un domaine est rattaché comme un indicateur de l'importance accordée par les décideurs politiques à ce domaine, le parcours du tourisme est éloquent. Depuis les années 1970, il a été successivement rattaché aux ministères de la Qualité de la vie, de la Culture, du Temps libre, de la Jeunesse et des loisirs, du Commerce, de l'Équipement, de l'Industrie et, finalement, de l'Économie. Ce parcours étonnant témoigne en fait d'une absence flagrante de stratégie. Jean-Michel Couve, acteur important du débat sur le tourisme, député et maire honoraire de Saint-Tropez, suggère quant à lui la création d'un Commissariat général au Tourisme, directement rattaché au Premier ministre et regroupant toutes les composantes du tourisme, activité horizontale par excellence.

Int. : *Ne serait-il pas opportun, au contraire, de supprimer tout ce qui est central en matière de tourisme ? Il faut en effet, non pas une, mais des stratégies concernant, par exemple, le tourisme d'affaires, secteur très différent du tourisme à Paris, dans la région Centre ou en Guadeloupe. Il nous faut alors peut-être moins de touristes mais qui dépensent plus d'argent, comme c'est le cas en Allemagne qui a pourtant moins d'atouts que nous !*

Julien Barnu : Selon nous, le principal frein au développement du tourisme est cette non sensibilisation des Français à ce qui est une question nationale. L'Espagne, alors même qu'elle a été sous un régime autoritaire, a dû passer par des phases de communication nationale afin que chaque Espagnol « ait la même idée en tête », selon les termes du ministre de l'époque. Cela n'a en revanche pas empêché l'Espagne de donner un énorme pouvoir aux régions pour adapter à leur niveau les stratégies touristiques globales. Le budget touristique de l'Andalousie est ainsi supérieur à celui de la France. Il ne me paraît donc pas contradictoire d'avoir une stratégie de globalisation nationale et des stratégies locales différenciées.

A. H. : Là où une conscience touristique nationale est nécessaire, c'est dans la fédération des initiatives locales. Aujourd'hui, typiquement, toutes les régions de France ont un logo mais, pour l'étranger qui nous rend visite, cela ne lui parle pas de ce qu'il peut trouver en France, hormis Paris. Certaines régions vont ensuite pouvoir jouer de leur proximité avec la capitale, comme la Normandie. Mais, faute de conscience nationale, aucun objectif commun n'est défini en fonction duquel une stratégie locale pourrait être menée. Et si l'opinion publique n'est pas impliquée, les décideurs politiques n'agissent pas.

Alain Dupeyras : Les pays qui ont tenté de supprimer l'échelon central ont tous fait marche arrière. L'idée d'une vision commune et d'une coordination des actions régionales est largement partagée, y compris dans les États fédéraux. Quant à la compétitivité, l'idée que je défends est bien de tirer les prix vers le haut, par la qualité des services et l'innovation, afin d'améliorer la valeur ajoutée du tourisme, seule issue pour un pays comme la France.

Int. : *Il y a trois ans, dans le Val de Loire, site mondial classé par l'Unesco, a été lancé un programme qui s'adresse aux habitants. Il est centré sur les motivations à accueillir, avec des ateliers centrés sur le pays, ses habitants, son histoire et ses paysages vécus. Il s'agit d'aller au-delà des grands sites balisés, vers le pays profond. Nous disposons donc, chez nous et à grande échelle, d'un prototype gouverné. Reste à passer du prototype au déploiement mais nous nous heurtons là aux mentalités françaises.*

Accompagner la montée des valeurs de l'immatériel

Stéphane Dupré-Latour : *J'agréé totalement aux conclusions de mes jeunes camarades en particulier que c'est par une campagne de communication en direction des Français, et non de promotion de la France à l'étranger, que l'on touchera aux racines du mal que nous évoquons ici. Jeune ingénieur au Corps des mines, j'ai naguère été nommé, au sortir de l'École, conseiller à l'Élysée auprès de Jacques Chirac avec le tourisme dans mes attributions, domaine auquel je ne connaissais rien mais qui m'a passionné. Je peux témoigner que les professionnels du tourisme ne sont effectivement pas organisés car personne de ce secteur, sept ans durant et malgré mes ouvertures, n'est jamais venu m'y rencontrer ! Je n'y ai reçu que le PDG d'Accor venu me dire qu'il allait fermer ses hôtels aux Antilles.*

Sur ce domaine, l'État n'était pas organisé et il a fallu ressouder une expertise éparpillée, restructurer des secteurs malades comme l'Agence nationale pour les châteaux-vacances, et réduire le millefeuille administratif.

Ensuite, le mythe de la France, première destination touristique mondiale, est faussé par le fait que beaucoup de ces touristes ne font que traverser le pays pour se rendre en Espagne ou ailleurs. Chacun le sait mais le taire permet de se dire que tout va bien et qu'il n'est pas nécessaire d'agir. Il faut donc convaincre de la légitimité d'une action qui ne relève pas du seul secteur privé mais bien du rôle de l'État.

Enfin, le modèle du touriste qui vient à Paris – et bien que Paris ait ses propres difficultés à commencer par l'accueil aux aéroports – est trompeur. Le tourisme en France est d'abord le fait de Français ; c'est aussi le tourisme des quatre saisons à la montagne ou sur le littoral, celui des séjours courts et de week-ends prolongés, etc. Le problème est que le tourisme est concentré sur Paris, qui a une véritable attractivité, et sur la Côte d'Azur, et que le reste du pays est négligé. Une stratégie nationale doit donc être une stratégie sur l'ensemble du territoire en appui des stratégies de chacune des régions.

Mais il est inexact de dire que le politique ne s'intéresse pas au tourisme. Il n'y a effectivement pas de débats le concernant parce que ce n'est pas un sujet clivant et parce qu'il n'y a pas de propositions. Le code du tourisme n'existe que depuis 2006 car il a fallu trois ans de travail pour parvenir à donner une consistance aux multiples réglementations éparpillées régissant tous les aspects du secteur. Sa construction est donc très progressive et ne se réduit pas à la seule question des équipements.

J. B. : Dans notre travail nous avons choisi de ne pas nous occuper des problèmes d'infrastructures qui sont des problèmes bloqués : la desserte de Roissy pose effectivement problème mais cela fait sept ans que la question se pose sans que rien ne bouge. Il en va de même depuis dix ans pour le millefeuille administratif ou pour la non organisation des professionnels. Nous avons donc préféré nous centrer sur les causes des blocages plutôt que d'en inventorier les effets.

Int. : *Comment faire en sorte que les bénéficiaires du tourisme via internet aillent vers les acteurs concernés plutôt que vers des géants comme Booking.com, par exemple ?*

Jean-Louis Balandraud : Ces acteurs ponctionnent en effet de façon souvent éhontée les marges des acteurs locaux du tourisme, de 15 à 30 % dans l'hôtellerie. Le CNT réfléchit actuellement à cette problématique préoccupante qui concerne l'ensemble des pays dans le monde et cherche des réponses adaptées.

Int. : *Quelles perspectives d'évolution des politiques voyez-vous à terme ?*

Laurent Queige : Il me semble que la fin du cumul des mandats des élus peut apporter un véritable changement pour le secteur et une diversité plus grande dans la classe politique qui favorisera l'émergence d'idées et de stratégies nouvelles ainsi qu'une évolution sur la place que le tourisme doit occuper dans notre pays. Les travaux récents de chercheurs

internationaux nous annoncent une montée en puissance des valeurs de l'immatériel, d'où l'importance de travailler sur un renouvellement de nos offres afin d'augmenter l'attractivité de la France. Le rajeunissement et la féminisation de la classe politique devraient aller en ce sens.

Il semble également que l'on commence à s'intéresser aux créateurs d'entreprises et à mettre en place des politiques d'accompagnement et de soutien à l'innovation. C'est la raison pour laquelle, à Paris, nous allons prochainement lancer le *Welcome City Lab* qui sera le premier incubateur touristique au monde, uniquement dédié au soutien de l'innovation touristique sous toutes ses formes.

Présentation des orateurs :

Jean-Louis Baladraud : secrétaire général du Conseil national du tourisme (CNT).

Julien Barnu : ingénieur des Mines ; coauteur avec Amine Hamouche du mémoire *Le Mythe du laquais – Industrie touristique et culture nationale*.

Alain Dupeyras : diplômé de l'université Paris I Panthéon Sorbonne en économie du tourisme, est responsable du tourisme à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ; il conduit, avec le soutien des gouvernements, les travaux du comité du tourisme ; ce comité aide les pays membres et partenaires à développer des politiques qui répondent aux principaux défis auxquels l'industrie doit faire face (innovation verte, emplois de qualité, compétitivité, facilitation des voyages), à promouvoir une approche gouvernementale intégrée, à améliorer la mesure et l'analyse de l'économie du tourisme (compte satellite du tourisme), et encourage la coopération internationale dans le domaine du tourisme.

Amine Hamouche : ingénieur des Mines ; coauteur avec Julien Barnu du mémoire *Le Mythe du laquais – Industrie touristique et culture nationale*.

Laurent Queige : professionnel du tourisme, il a occupé plusieurs fonctions dans les secteurs public et privé depuis vingt ans ; directeur de cabinet de l'adjoint au maire de Paris chargé du tourisme, il est chargé de la définition et du suivi de la mise en œuvre de la stratégie municipale du tourisme ; il est à l'initiative de la création du *Welcome City Lab*, premier incubateur touristique au monde, qui ouvrira ses portes à Paris, en avril 2014.

Diffusion décembre 2013