

« Changement structurel dans la branche du tourisme »

Comment peut-on écartier les obstacles à la prise de décision et mettre en œuvre les propositions de solutions?

Martin Lohmann

*Papier de réflexion relatif à la conférence présentée lors du Forum Tourisme Suisse 2013
du 15 novembre 2013 à Berne*

Objectif, défis, structure

L'objectif de la plupart des destinations de vacances est de gagner des parts de marché ou, en d'autres termes, de participer au développement du tourisme. Leur priorité est d'accroître les retombées économiques tout en préservant les bases naturelles et sociales du tourisme. Ce but ne peut être atteint que grâce à la conception de produits mûrement réfléchis apportant de réels avantages aux clients, et à une stratégie de marketing percutante.

Plus facile à dire qu'à faire. Le marché semble rétif, les conditions-cadres défavorables. Peu importe où, le tourisme se trouve face à de grands défis. Cela n'est ni nouveau, ni original. Cette situation n'est pas inédite ni même récurrente : la branche en est tout simplement encore là. Je renonce à faire l'inventaire de ces défis, vous savez parfaitement de quoi je veux parler. Évoquer sans cesse les mêmes problèmes ne fait pas avancer les choses.

La situation est encore compliquée par le fait que le produit fini offert aux vacanciers est le fruit de la collaboration de nombreux producteurs et d'un nombre encore plus important d'acteurs qui ne produisent rien, mais sont impliqués d'une manière ou d'une autre dans le tourisme. Cette absence de visibilité éveille de tous côtés le désir de mettre en place des structures et une organisation claires, ce qui explique la création de groupements touristiques, d'associations hôtelières, de groupes de travail ministériels, etc.

Une question de dernier recours

Considérant les changements structurels observés dans le marketing et le management des destinations touristiques, celui qui pose une question comme celle formulée dans le titre de l'article occupe vraisemblablement une position particulière. Il admet que des obstacles existent et doivent être écartés, afin que les propositions de solutions puissent être mises en œuvre. Derrière cette question se cache sans doute implicitement l'idée que le tourisme va mal ou moins bien que prévu à cause de la lenteur des processus de prise de décision et de concrétisation des solutions. Ce diagnostic présente certaines caractéristiques :

- Il semble hors du temps, donc vieilli, il est sans cesse mis en avant, vraisemblablement depuis 30 ans ou plus ;
- Il s'applique à la plupart des destinations et à de nombreuses branches, pas uniquement à la Suisse et au tourisme ;

- Il est presque exclusivement posé par rapport aux autres, même il se rapporte parfois à « nous » ; dans ce cas aussi, l'individu qui s'exprime sait quelle solution serait la meilleure, mais il estime que les autres ne sont pas assez actifs ou trop naïfs.

Ces caractéristiques peuvent laisser songeur. Mais il faut également passer en revue les circonstances (plausibles à première vue) : qui ou qu'est-ce qui nous amène à considérer la situation actuelle comme problématique et devant être améliorée ? Comment le succès est-il mesuré, et cette mesure est-elle appropriée ? Y a-t-il des raisons de se plaindre ou de douter ? Quel est le problème ? Faut-il une stratégie de développement des destinations ? Je reviendrai sur ce thème ultérieurement.

Pour répondre à la question posée dans le titre, il faut savoir où se situent les obstacles à la prise de décision et pourquoi les solutions semblant à première vue prometteuses ne sont pas mises en œuvre (dans la branche du tourisme, les stratégies revêtent volontiers la forme de « papiers stratégiques », de « concepts » ou de « plans directeurs »). À quoi cela tient-il ? Attention, ces deux questions portent sur des thématiques différentes.

Pourquoi les stratégies ne fonctionnent pas ?

Pour ce qui est des propositions de solutions et des stratégies, je soumetts une réflexion partant dans plusieurs directions, en expliquant certains aspects qui se recoupent souvent :

1. Objectif : faux, trop ou pas assez de consensus

L'objectif qui doit conduire à l'élaboration d'une proposition de solution est difficile à réaliser ou n'est pas réalisable, si bien qu'il ne pourra vraisemblablement pas être atteint. Le problème ne réside pas dans la non-concrétisation de l'objectif, mais dans le fait que ce dernier est erroné. En d'autres termes, les concepts touristiques présentent souvent le point commun qu'ils se fixent beaucoup (trop) d'objectifs qui ne peuvent finalement pas être atteints (voir les points 4 et 5 ci-après), ou alors, certains d'entre eux sont mis de côté, ou encore on se disperse. Certains se plaindront alors d'un problème de mise en œuvre. Il se peut aussi que l'objectif soit fixé par une personne ou une organisation X et qu'une autre personne/organisation Y soit chargée de l'atteindre en mettant en œuvre les solutions proposées. Or, Y a des objectifs tout à fait différents, pas toujours explicités. Les deux objectifs raisonnables en soi sont cependant incompatibles. Lorsque les intérêts divergent, il est difficile de définir des objectifs communs. Le patron d'un centre de wellness poursuit assurément un autre objectif pour la destination que le tenancier d'une auberge de jeunesse.

2. Faux problème

Le problème dans le viseur de la solution proposée ne fait pas vraiment obstacle à la réalisation de l'objectif. On n'agit donc qu'à un niveau subordonné. Résoudre le problème n'est pas dénué de sens, mais cela ne suffit pas pour atteindre l'objectif.

Exemple : l'objectif est de doper le chiffre d'affaires du commerce de détail d'une destination de vacances. Solution proposée : allonger les heures d'ouverture. En fait, le problème fondamental est que les magasins ne sont pas attrayants et ne proposent pas des produits intéressants. Les ventes n'augmenteraient pas même si les heures d'ouverture étaient allongées.

3. Fausse solution

Dans ce cas, la solution proposée n'est pas appropriée ou pas suffisamment radicale pour résoudre le vrai problème.

Exemple : la région touristique veut augmenter sa notoriété sur le marché de provenance des touristes étrangers, afin de susciter l'intérêt d'un plus grand nombre d'hôtes potentiels. On produit alors une vidéo présentant de beaux paysages et on la publie sur YouTube. Pourtant, personne ne visionne cette vidéo.

Autre exemple : une région touristique sans grand attrait culturel souhaite malgré tout attirer l'attention sur son offre culturelle (« nous avons aussi une offre culturelle »). On tente alors de mettre en avant des composantes faibles, par ex. les vestiges d'un tombeau – souvent en réponse aux souhaits des responsables politiques et la plupart du temps sans aucun impact sur la demande.

4. Manque de savoir-faire

L'objectif est clair, le problème connu, une solution a été ébauchée et pourrait fonctionner, mais les ressources font défaut.

Exemple : la région touristique veut augmenter sa notoriété sur le marché de provenance des touristes étrangers afin de susciter l'intérêt d'un plus grand nombre d'hôtes potentiels. On se propose de diffuser des annonces dans des revues grand public. Le budget suffit tout juste pour deux annonces.

5. Manque de patience/pas de continuité/dispersion

On se lance dans un trop grand nombre de projets que l'on ne peut ou ne veut pas mener à terme (image, formation, environnement, aspects sociaux, groupes cibles, canaux d'information, structures d'organisation, etc.). Il arrive aussi qu'on manque de persévérance dans le tourisme. On met sur pied un bon plan exigeant un engagement à long terme et promettant de porter des fruits à cette condition seulement. Dès le premier tiers de la durée de ce plan, on identifie d'autres objectifs et problèmes sur lesquels il vaudrait la peine de travailler. On se laisse convaincre d'abandonner le plan initial (ou, plus grave encore, on poursuit l'ancien plan à un rythme ralenti, de sorte qu'il mobilise encore des ressources, mais n'apporte plus grand-chose) et on démarre simultanément le nouveau projet. Dans la branche du tourisme, on trouve des exemples très parlants dans le domaine de la promotion de l'image et du marketing. Quand l'étoile de Mercedes a-t-elle été rafraîchie pour la dernière fois ?

Pourquoi des décisions sont prises trop hâtivement ou ne sont pas prises du tout ?

Les « obstacles à la prise de décision » sont le deuxième aspect abordé par la question posée dans le titre. Qu'est-ce qui empêche les personnes ou les organisations de prendre des décisions ?

- Préoccupations :

Un tel obstacle à la prise de décision est « raisonnable » lorsque l'on craint que l'un des cinq cas mentionnés dans la liste ci-dessus se produise. Là, on peut parfois remercier les indécis.

- **Tendance à la procrastination :**
Pour se lancer dans quelque chose de nouveau, il faut une motivation qui nous fait parfois défaut. Cet influx manque avant tout lorsque la chose en question ne nous semble ni urgente, ni importante.
- **Repos sur les acquis :**
Les gens campent volontiers sur leurs acquis, peu importe si ce à quoi ils s'accrochent est bon ou mauvais. Nous ne renonçons pas volontiers à quelque chose. La nouveauté pourrait cacher un risque. Tel est le « secret » qui explique aussi bien le succès du gouvernement Merkel en Allemagne que la solidité des mariages bourgeois ou le maintien de structures obsolètes dans le tourisme. La psychologie de la décision a montré que nous redoutons davantage une possible perte, que nous accordons davantage de valeur à une perte potentielle qu'à une chance de gain. (Hamlet : « l'énigme qui nous engage à supporter les maux présents, plutôt que de nous en échapper vers ces autres dont nous ne connaissons rien»). Et maintenant, tu viens me parler de ta nouvelle structure d'organisation !
- **Trop de choix :**
(songez à la carte d'un bon restaurant) : les options sont claires, toutes sont en mesure de satisfaire le besoin de bien manger. Je choisis le rôti de sanglier et regrette aussitôt de ne pas recevoir de l'agneau (« buyer's regret »). Dans de telles situations, les décisions tirent en longueur. Il en va de même pour les efforts déployés en vue de développer le tourisme (on se disperse). En clair, nous avons affaire ici à des conflits appétence-aversion, comme l'âne qui doit choisir entre deux meules de foin.
- **Confusion :**
Une telle confusion se produit lorsque les options (et/ou leurs répercussions présumées) paraissent très semblables ou ne sont pas claires (différences imperceptibles) ou encore, si elles sont trop nombreuses. Conséquences : décisions suboptimales, report de la décision, renonciation totale à prendre une décision. Cela affecte d'une part la communication avec le client (« consumer confusion », « brand confusion »), et, d'autre part, le processus de planification touristique.

En règle générale, le développement de destinations touristiques ne dépend pas de la décision d'une seule personne, mais de celles de nombreux individus faisant partie de différents groupes. Les structures sont très importantes dans ce contexte et font à leur tour l'objet de décisions. De nouveaux obstacles potentiels à la prise de décision se dressent alors, par ex. :

- Le décideur n'est pas clairement désigné. Tel est, par exemple, le cas lorsque les structures ne sont pas clairement définies, lorsque les compétences ne sont pas explicitement réglementées.
- D'autres gens estiment que je dois maintenant prendre une décision, mais je ne partage pas cet avis et fixe d'autres priorités.
- La décision est globalement positive, mais plutôt défavorable à celui qui doit la prendre.
- Les processus de décision ne sont pas définis jusqu'à la fin/n'aboutissent pas.

Exemple : un charmant modèle de box est créé et les tâches sont réparties, notamment dans le but louable de regrouper les ressources allouées au marketing. Toutes les

organisations concernées trouvent cela bien, mais chacune s'attend à ce que le regroupement se fasse chez elle.

- Ne pas vouloir assumer les responsabilités seul :

Celui qui prend des décisions doit également en assumer la responsabilité, ce qui est dangereux. On préfère donc ne pas prendre de décision, on fait appel à des experts, qui commencent par expliquer le fonctionnement du monde, avant de prendre une décision. Comme la question est complexe, les explications des experts deviennent compliquées. Et surtout, il faut d'abord effectuer de nouveaux relevés avant de pouvoir décider.

Les conflits sont les grands défis de la branche du tourisme

Le tourisme est une branche d'avenir, car la demande ne va pas disparaître, même d'ici 2030. Les touristes voyageront peut-être différemment, soit beaucoup plus ou, au contraire, beaucoup moins. La dynamique se trouve davantage dans le détail, notamment dans le changement structurel de la demande et dans les exigences accrues et plus diversifiées, mais aussi dans les réactions au comportement des prestataires, par exemple dans le domaine des innovations technologiques. Pour le tourisme, les grands défis résideront non pas dans l'existence ou non d'une demande, mais dans les tendances mondiales et les conflits d'objectifs. Nous avons notamment identifié les défis fondamentaux suivants dans une étude parue récemment.

- Mondialisation – nouvelles conditions de marché dans le tourisme, avant tout en raison de l'ouverture de nouveaux marchés de provenance des touristes étrangers. Il en résultera un changement radical des structures du tourisme international. Le défi qui en découle est global, mais les réactions devront être différenciées (elles ne seront pas les mêmes au Brésil et en Suisse).

Conflits : le nombre de marchés de provenance prometteurs est supérieur aux ressources disponibles pour les prospecter. En outre, des risques particuliers sont liés à la promotion de la marque et à l'impact escompté du tourisme.

- Maintenir un équilibre – exploiter et préserver les valeurs fondamentales des destinations
Le tourisme a des répercussions positives et négatives à plusieurs niveaux. Songeons à sa contribution au changement climatique, aux mutations sociales, à son impact sur l'environnement, mais naturellement aussi aux retombées économiques et à sa contribution au bien-être et au repos. Compte tenu de cette diversité, la durabilité dont il est tant question implique de résoudre des conflits, par exemple le dilemme entre la protection de la nature (ou de la culture) et l'ouverture au tourisme, ou encore, entre la mobilité accrue des personnes et la nécessité toujours plus pressante de réduire les émissions de gaz à effet de serre.
- Autocontrôle – développer le tourisme en tenant compte des réalités du marché.
On a parfois l'impression que la branche du tourisme est prête à encourir d'importants risques à long terme pour assurer son succès à court terme, par exemple en créant des surcapacités, en banalisant les destinations ou en négligeant les questions liées à la main-d'œuvre.

Une marge de manœuvre s'offre pour façonner l'avenir du tourisme, il n'existe pas de loi naturelle déterminant son évolution, pas de règlement qu'il suffit d'appliquer. Si tel était le cas, il

n'y aurait d'ailleurs pas besoin de prendre des décisions. Tous les grands défis qui se posent au tourisme dans le domaine de l'offre et de la vente des destinations sont conflictuels. Il ne s'agit pas simplement de fournir une prestation donnée (par exemple gravir un sommet, ce que l'on parvient ou ne parvient pas à faire). Le défi consiste à choisir parmi plusieurs pistes de développement qui seraient toutes positives (dès que cela est fait, quelqu'un dit à raison que l'autre option aurait été aussi bien, voire mieux) et présentant à la fois des avantages et des inconvénients, ou même de choisir entre deux options ayant des effets différents, mais négatifs dans les deux cas. De telles décisions ne sont pas faciles à prendre. Étant donné que de nombreux groupes sont impliqués dans le tourisme, le poids accordé aux caractéristiques conflictuelles est variable (cf. initiative sur les résidences secondaires !).

Experts, conseillers, scientifiques

Ce groupe doit souvent indiquer la direction à suivre, mais le résultat est fréquemment insatisfaisant. Soit la branche du tourisme fait la sourde oreille et ne démontre qu'une capacité limitée à apprendre (le tourisme de santé n'est pas un marché à forte croissance !) ou ferme les yeux, par ignorance ou arrogance ? Soit, les experts transmettent leur savoir d'une façon nébuleuse qui ne peut que susciter la confusion chez le destinataire. La confusion est justement l'un des principaux obstacles à la prise de décision. Certes, les experts ont raison, le monde du tourisme est extrêmement complexe. Mais est-ce une raison pour le rendre compliqué ?

Lorsque l'on consulte la littérature au sujet des « obstacles à la prise de décision », on trouve surtout des ouvrages assimilables à des « guides pratiques » qui adoptent généralement le même point de vue, à savoir comment éliminer les obstacles à la prise de décision chez les autres, par exemple chez les clients d'un magasin qui ne parviennent pas à se décider pour un produit déterminé. Le vendeur les « aide » alors à se décider, naturellement dans son sens et conformément à ses objectifs. Il se peut que le client considère cette intervention comme une aide – ou pas – et elle lui laisse souvent un sentiment amer. Dans la branche du tourisme, on attend parfois des experts qu'ils jouent un tel rôle de « vendeur ».

Les experts sont bien sûr très importants et nous fournissent des données sur le marché et les clients, des appréciations du marché ainsi que des évaluations des objectifs. Mais ils devraient rendre les questions complexes compréhensibles et fournir ainsi des bases pour la prise de décision. Par contre, nul ne peut prendre la décision à la place des acteurs.

Reconnaissance des réalités

Il est intéressant de relever que la structure des destinations et les problèmes qui y sont liés sont assez semblables partout dans le monde, que ce soit à Schleswig-Holstein au bord de la mer du Nord, au Tessin, dans les Grisons ou dans la partie chilienne de la Patagonie. Et ces réalités sont restées inchangées au fil du temps. Il y a des raisons à cela, même si nous ne pouvons en expliquer clairement la raison et la citer. Ne serait-il pas préférable de reconnaître ces structures un peu désordonnées, mais résistantes, et de planifier le progrès avec elles, et non pas contre elles ?

Un problème identifié doit-il être balayé avant que l'on puisse continuer d'aller de l'avant ? Ne pourrait-on pas vivre avec un inconvénient et concevoir l'avenir en l'acceptant ? Ne devrions-nous pas chercher des solutions plutôt que des règles ? Des pistes possibles et praticables au lieu de la « juste voie » objective ?

Dans les structures sociales d'une certaine taille, il ne s'agit justement pas toujours « d'avoir raison », de « penser juste », mais de trouver un consensus, au-delà du moment présent.

Faux prémisses

Mais revenons-en à l'aspect cité au début : le tourisme ne va peut-être pas aussi mal que l'on pense. Les doléances continuelles que les choses n'avancent pas, que rien n'est réalisé, etc. ne sont-elles pas totalement exagérées ? Compte tenu des conditions-cadres et de la concurrence internationale, bien des destinations et de nombreux pays de vacances européens se portent étonnamment bien. Cela est aussi le fruit des nombreux efforts déployés durant les dernières décennies. Les récriminations continuelles de personnes, d'experts, de politiciens et d'administrateurs, selon lesquelles les « autres », la masse touristique n'agit pas selon les lois du marché, se fondent peut-être bien davantage sur une absence de vision des récrimateurs que sur les erreurs de ceux à qui les reproches s'adressent. Manque d'informations sur les résultats, absence de compréhension de sa propre contribution à l'échec des solutions proposées et de conscience de ce que l'on peut raisonnablement attendre du tourisme dans une région donnée.

Les attentes placées dans le tourisme sont souvent excessives. Le tourisme est considéré comme une branche de croissance mondiale dont les régions de plaine veulent aussi profiter. Lorsqu'une région n'a plus d'idée pour se développer sur le plan structurel ou économique, on mise sur le tourisme puisque le paysage est beau. Mais on occulte souvent le fait que le succès du tourisme régional dépend de conditions précises, à savoir l'attrait, l'équipement et la facilité d'accès. Si un seul de ces paramètres fait défaut, il ne faut pas compter avec un afflux de touristes et même une stratégie marketing agressive n'y changera rien.

L'impression de ne pas progresser peut en outre résulter des compromis nécessaires dans le tourisme (avec ses nombreux groupes d'acteurs) et dans une société démocratique. Le compromis signifie d'une certaine manière que chaque partenaire n'atteint pas pleinement ses objectifs. Il faut apprendre à vivre avec cette situation.

En maintenant, que faire ?

Peut-on tirer de ces considérations des enseignements pertinents pour la pratique ? Oui, bien sûr, mais ils ne sont pas les mêmes pour tous les acteurs de la branche. Les conclusions seront différentes selon l'organisation (dans le domaine du marketing, de la politique ou de l'administration).

Il en découle en outre des constatations de portée générale :

- Une marge de manœuvre (économique, sociale et écologique) s'offre pour façonner l'avenir du tourisme. Les tendances dans la branche ne sont pas définies par une loi naturelle. La société et l'économie peuvent tenter de contrer ces développements ou les utiliser (dans quel but a-t-on inventé le marketing ?). Être parmi les gagnants ou les perdants dans le secteur du tourisme ne doit rien au hasard, mais tient à l'habileté des divers prestataires ou groupes de prestataires.
- Rien ne justifie un activisme expéditif dans le tourisme. La demande fondamentalement stable permet d'effectuer des planifications sérieuses sans précipitation.
- Le tourisme exige une orientation client marquée. L'analyse du marché constitue ici la meilleure base.

- La coopération est impérative, dans la branche du tourisme et ailleurs.
- La mise en place de structures et le changement structurel se font avec les humains plutôt que contre eux.
- S'agissant des tâches à accomplir conjointement, mieux vaut se concentrer sur les domaines où tout le monde tire à la même corde, au lieu de se quereller.
- Soutenir ceux qui souhaitent effectivement faire bouger les choses (les hôteliers ?). Si quelqu'un s'enthousiasme pour une idée qui n'est pas une aberration, il en adviendra certainement quelque chose.
- Choisir des objectifs réalistes en adéquation avec les réalités du marché et les ressources à la disposition de ceux qui doivent atteindre ces objectifs.
- Conscience de soi, conscience du marché et modestie : la situation telle qu'elle est n'est pas un échec, mais un succès dans le contexte actuel de concurrence internationale. Et pour l'essentiel un succès des entrepreneurs qui se sont donné beaucoup de mal ces dernières années.

Les risques ne résident pas tant dans le fait que nous sommes mauvais, mais qu'un nombre toujours plus important d'autres prestataires touristiques sont tout aussi bons. C'est pourquoi l'optimisation se fait petit à petit, que ce soit dans une grande ou une petite entreprise. Compte tenu des nombreux défis, surfer sur la vague du succès n'est pas un jeu d'enfant pour toute la branche. Il faut de l'endurance. De plus, les mesures d'optimisation ne déploient pas beaucoup d'effets à première vue. Cela n'est pas très pratique, surtout pour la politique (également la politique d'association), qui a surtout besoin d'attention. Dans le monde réel des vacances, le tourisme de 2030 pourra très bien contribuer autant au bien-être des vacanciers qu'à celui des hôtes.



L'orateur

Martin Lohmann,

Psychologue diplômé, Martin Lohmann dirige le NIT, Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa à Kiel. Il est professeur au département de psychologie économique de l'Université de Leuphana à Lüneburg et enseigne la psychologie de marché, la recherche sur la consommation ainsi que la psychologie du tourisme. Il est également chargé de cours à l'Université Modul de Vienne. Il est conseiller scientifique pour l'analyse de

voyage allemande de la FUR (Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.). Vous trouverez de plus amples informations sous www.nit.kiel.de, www.fur.de et www.leuphana.ac.at et www.modul.ac.at/Lohmann

Contact : NIT, Fleethörn 23; D - 24103 Kiel; lohmann@nit-kiel.de