

Du « non-lieu » touristique à l'émergence d'une destination :

Le cas du Médoc

Jean-Charles Rico, Maître de Conférences IAE La Rochelle, responsable du master MAHT (Management des Activités Hôtelières et Touristiques).

IAE La Rochelle, 39 rue de Vaux de Foletier, 17024 La Rochelle Cedex.

jcrico@univ-lr.fr

Vers l'émergence d'une destination touristique : le cas du Médoc

The process of emergence of a new destination : The case of Médoc

Mots-clés : Destination, marque, gouvernance, cibles, offres touristiques

Key-words : Destination, brand, governance, targets, touristic products and services

Abstract :

The research focuses on the conditions of emergence of a new touristic destination, starting from different sub-destinations, with different tourism proposals, identity, priorities and governance. Définition of targets and touristic offering, branding policy and governance are highlighted, as key factors of success in this mid and long term process.

Introduction

La profession touristique a longtemps placé la notion de territoire au centre de ses discours et de son action. Le vocable renvoie initialement à la géographie ou à la gouvernance administrative, plus qu'au tourisme. En alliant préoccupation touristique et découpage administratif, on parvient aisément à identifier et nommer des zones d'activité touristique, qu'il s'agisse de villes alors gérées au plan du tourisme par des OT (Offices de Tourisme), de départements gérés par des CDT (Comités Départementaux de Tourisme) ou encore de régions gérées par des CRT (Comités Régionaux de Tourisme). Reste que la réalité des pratiques touristiques est très éloignée de la logique administrative. Un touriste choisit un lieu parce qu'il constitue une option claire dans son ensemble de considération au moment du choix de ses vacances, et non parce qu'il constitue une entité administrative (Escadafal, 2015). Dans ce contexte, le concept de destination s'est progressivement substitué à celui de territoire dans les discours des acteurs du tourisme, pour désigner des aires clairement identifiées par les touristes comme objet crédible de séjour, et dès lors dignes de concentrer les efforts des professionnels du secteur.

L'objet de cette recherche est de mieux comprendre par quel processus un territoire a priori hétérogène au plan touristique peut devenir une destination unifiée et lisible, et ainsi une alternative crédible et séduisante aux yeux de certains segments du marché visé. Le Médoc, zone aux multiples originalités, a été retenu comme objet empirique de la recherche. En forme de presqu'île délimitée par l'océan Atlantique, la Gironde et la forêt des Landes, ce territoire présente le paradoxe d'être à la fois mondialement connu et relativement absent de l'agenda touristique des professionnels. Mondialement connu, grâce à ses 8 fameuses appellations viticoles. Egaleme nt prisé des touristes français et européens depuis le 19^e siècle au même titre que la Côte d'Azur, grâce à des stations emblématiques comme Soulac ou Lacanau. Mais dans le même temps, le territoire présente une très forte hétérogénéité avec ses zones balnéaires, forestières ou encore viticoles. Il peine dès lors à apparaître clairement comme une entité touristique pour les opérateurs du secteur, comme en témoigne sa relative absence dans les offres des agences et tour-opérateurs.

Notre recherche s'est déroulée en 2016, peu après la signature d'un contrat SPôTT (Structuration des Pôles Touristiques Territoriaux) avec l'Etat fin 2015. Cet événement traduit clairement une volonté des acteurs du territoire d'en améliorer la visibilité, et de l'ancrer comme destination majeure du tourisme en France. Notre démarche s'appuie à la fois sur les sources académiques relatives aux destinations et à leur offre, sur les écrits professionnels produits dans le cadre du contrat SPôTT en cours d'exécution, et enfin sur 5 entretiens d'experts directement impliqués dans le processus : un directeur d'Office de Tourisme, un responsable du syndicat mixte du pays Médoc, une sous-directrice des territoires et destinations touristiques à Atout France, et 2 prestataires touristiques du territoire. Un codage thématique de ces 5 entretiens semi-directifs a été réalisé, dans le but de « ...résumer des segments de données » (Miles et Huberman, 2003). Les thèmes ont été définis a priori, à partir de l'analyse exploratoire des documents de travail du contrat SPôTT en cours. A savoir : gouvernance, conception et mise en marché des offres, clientèles et segmentation, politiques de marques. Un double codage a été réalisé grâce à un second chercheur, et l'affectation aux différents thèmes rediscutée en cas de désaccord.

La problématique développée dans l'exposé qui suit nous a semblé totalement en phase avec celle des « tourisms alternatifs », si l'on considère que l'émergence d'une nouvelle destination revient à pousser vers le marché une proposition touristique originale dans le paysage des offres existantes. Nous commencerons par resituer le contexte du territoire, avant d'éclairer 3 problématiques-clés dans l'émergence de la destination « Médoc » : la gouvernance du territoire, les offres et les clientèles, enfin la politique de marque.

Le contexte

On l'a dit, le Médoc n'est pas réellement une marque touristique lisible, y compris pour les touristes français. Le dualisme entre un littoral balnéaire et un arrière-littoral forestier, agricole et viticole en est l'une des raisons importantes. La charte du territoire soulignait, déjà en 2002, le fort déséquilibre entre la bande littorale et la zone viticole et estuarienne. Et cette déficience est de plus en plus préjudiciable, dans un univers touristique où la concurrence s'est multipliée en France et à l'étranger, à la fois sur le tourisme balnéaire, vert et viticole. Ajoutons que la composante balnéaire est ultra dominante avec 30 fois plus de lits qu'à l'intérieur des terres (source : syndicat mixte du Pays Médoc), alors même que d'autres formes de tourisme

présentent un fort potentiel de croissance sur ce territoire, comme l'itinérance (pédestre, cycliste...), le tourisme vert ou encore le bien-être. Non pas que les propositions sur ces thématiques soient absentes, mais elles sont encore peu structurées à l'échelle de la destination « Médoc », et peu lisibles pour un touriste en phase de préparation de son séjour. A l'heure où la préparation et la réservation du séjour se font majoritairement sur internet parmi des centaines d'offres (Conyette, 2012), cette faiblesse est très préjudiciable.

La forte prépondérance des familles (73% des touristes) est un autre élément structurant du tourisme en pays Médoc. Et le positionnement de la destination est très focalisé sur cette clientèle. Or d'importantes marges de progression existent sur d'autres segments, compte tenu de la richesse de l'offre évoquée plus haut. Leur conquête passera non seulement par la structuration de l'offre, mais aussi par une évolution du positionnement. On sait avec la CCT (Consumer Culture Theory) que les consommateurs ne choisissent pas seulement une offre fonctionnelle mais aussi un panier de représentations et de valeurs (Arnould et Thompson, 2005). L'engagement du pays Médoc dans le contrat SPôTT relève d'une volonté de faire évoluer la politique touristique du territoire sur ces différentes dimensions.

A l'heure de s'engager dans cette démarche institutionnelle, 5 défis ont été identifiés et formalisés par les acteurs médocains du tourisme :

1. L'acceptation et la mise en œuvre d'une approche collective.
2. L'identification, la reconnaissance et la mise en lumière de la destination Médoc.
3. Le management, le partage et le marketing de l'information touristique.
4. L'adaptation continue de l'offre et la valorisation de la qualité.
5. Le développement d'un tourisme économiquement rentable, socialement équitable et écologiquement responsable.

On le voit, ces défis identifiés en amont de la démarche renvoient à la fois à la gouvernance, à la communication et politique de marque, enfin aux offres elles-mêmes et à leur mise en marché. Ce sont les problématiques qui vont être développées dans la suite.

La gouvernance

Ce sujet est essentiel dans la réussite de l'émergence d'une nouvelle destination touristique, mais il est aussi à l'évidence l'un des moins bien balisés dans la littérature. De multiples

conceptions coexistent, mais il n'existe guère de connaissance réellement constituée (Beaumont et Dredge, 2010). Dans le cas français, la complexité des instances de gouvernance est extrême. Au millefeuille des instances touristiques (OT, CDT, CRT, Syndicats Mixtes, Atout France...) s'ajoutent les divers niveaux de gouvernance administrative territoriale : le pays Médoc recouvre 54 communes et 6 CDC (Communautés De Communes), d'une grande hétérogénéité en termes de paysages, activités, flux touristiques ou encore densité de population permanente. A ces instances s'ajoute le pouvoir en dernier ressort du préfet, dans l'application de la loi NOTRe. Dans notre cas, et en l'absence de contre-proposition par les élus, le préfet a été au-delà du seuil de 15000 habitants prévu par la loi NOTRe pour imposer des regroupements de CDC. C'est ainsi que la CDC Centre Médoc va fusionner avec celle de Cœur de Médoc, obligeant à travailler ensemble des acteurs dont les politiques touristiques n'ont jusqu'alors jamais été totalement concertées. L'évolution est de taille, car la littérature nous enseigne que l'échelle de la gouvernance touristique impacte en aval les décisions prises (Bramwell et Lane, 2011).

Parallèlement à cette évolution à marche forcée de la gouvernance touristique, le projet de PNR (Parc Naturel Régional) du pays Médoc suit son cours. Initié en 2009, il devrait être finalisé en 2019 et conduire à l'obtention du label pour 15 ans, engageant ainsi tous les acteurs du territoire à décider d'une vision partagée. Avec cet objectif, la nouvelle directrice du syndicat mixte Pays Médoc a initié dès septembre 2014 des réunions mensuelles entre les DGS (Directeurs Généraux des Services) des 6 CDC. On voit ici comment les structures de gouvernance et les projets peuvent se renforcer mutuellement.

La prééminence des intérêts privés constitue également un frein puissant à une vision partagée du territoire, dans un contexte favorable au néo-libéralisme qui tend à les privilégier (Moscardo, 2011). En pays Médoc, les propriétés viticoles de renom aux mains de puissants investisseurs, ou encore les événements largement sponsorisés comme le Soörüz Lacanau Pro pèsent de tout leur poids sur les évolutions touristiques. Il faut se féliciter, dans ce contexte, de la composition du COPIL (Comité de Pilotage) du contrat SPôTT qui a su associer la quasi-totalité des acteurs du territoire. Y compris des acteurs qui n'étaient pas initialement associés, comme l'UMIH (Union des Métiers de l'Industrie Hôtelière). C'est là une vraie chance d'éviter la primauté trop souvent concédée aux intérêts locaux et de court terme (Halkier, 2014).

Les offres et les clientèles

La diversité des offres en pays Médoc a été évoquée. Elle résulte à la fois des atouts naturels du territoire et de plus d'un siècle d'évolution et d'ancrage des pratiques touristiques, en particulier dans les stations historiques du littoral comme Lacanau ou Soulac. Afin d'éclairer le propos sur la chance et aussi la contrainte que peuvent représenter ces offres, nous les présentons ci-dessous, classées par filières selon la typologie mise au point par les acteurs du tourisme institutionnel local. Les 2 dernières colonnes traduisent la dynamique de la filière telle qu'elle a été évaluée dans le cadre du contrat SPÔTT.

FILIERE	SITUATION ACTUELLE	EVOLUTION	PROSPECTIVE
Balnéaire	Macro-filière	Stable	Macro-filière
Oenotourisme	Filière éco. majeure	Stable	Macro-filière
Glisse : surf	Filière éco. majeure	Stable	Filière économique majeure
Glisse : Kite surf, SUP	Filière porteuse d'image et différenciante	Stable	Filière porteuse d'image et différenciante
Nautisme	Filière porteuse d'image et différenciante	En hausse	Filière économique majeure
Croisière fluviale	Filière porteuse d'image et différenciante	En hausse	Filière économique majeure
Vélo	Filière de niche	En hausse	Filière porteuse d'image et différenciante
Golf	Filière de niche	Stable	Filière de niche
Bien-être	Filière de niche	Stable	Filière de niche

Source : Médococéan

NB1 : Une « macro-filière » est une filière dont le poids économique et le rôle actuel dans le tourisme de la destination sont majeurs.

NB2 : une « filière économique majeure » est une filière au potentiel élevé mais peu exploité.

On le voit, les offres sont très riches et clairement classées par filière. Parallèlement, il est très vite apparu dès les premières réunions du COPIL du contrat SPôTT que les acteurs tiennent plus que tout à faire émerger « une offre transversale basée sur les richesses identitaires du territoire » (extrait de la réponse à l'appel à projet). Le terme transversal consacre la volonté des acteurs de transcender les frontières de chaque entité (commune, CDC) et de s'associer pour proposer des offres cohérentes et attractives. Mais il est dit dans le même document qu'il faut bâtir « la définition des segments de clientèle à cibler en priorité en fonction de l'offre ». Ce point est essentiel, car il traduit une démarche opposée aux règles de base du marketing, où les offres sont posées comme une donnée intangible avant même l'analyse des besoins. Il ne s'agit certes pas de nier le rôle du territoire dans la construction des offres, mais les travaux récents convergent vers l'idée que les consommateurs ne veulent plus d'offres immuables et standardisées, mais souhaitent co-construire une proposition commerciale qui leur soit totalement adaptée (Cova et Dalli, 2011).

L'enjeu sera alors d'identifier les expériences touristiques recherchées par les touristes, et qui peuvent fréquemment être transversales à différentes filières. Un surfeur trentenaire peut aussi être un jeune père de famille, qui souhaitera après sa session dans les vagues se voir proposer une balade à vélo ou une dégustation de vin... Dans cette optique le syndicat mixte du Pays Médoc, avec l'accompagnement d'Atout France, a initié des études qualitatives sur les cibles aquitaines, pour tester leur perception de divers types d'expériences touristiques.

Un autre enjeu fort va se situer dans la coopération vs concurrence que pourront percevoir les acteurs entre eux, au moment de concevoir et mettre en marché des offres attendues par les touristes, mais mettant en jeu plusieurs territoires en termes de gouvernance. Lorsqu'un même touriste souhaite déguster un Margaux, puis des huîtres et enfin s'initier au paddle, le package proposé mettra en jeu 3 CDC, avec 3 gouvernances distinctes et des intérêts souvent divergents. Où l'on voit que l'émergence d'une destination cohérente passe à la fois par des offres attractives et une gouvernance partagée, ce qui nous ramène au premier axe problématique exploré dans cet article.

Enfin, les acteurs du Pays Médoc ne pourront pas faire l'économie d'une mise en perspective de leurs offres avec celles de la locomotive constituée par la métropole bordelaise. D'une part Bordeaux est un gros foyer émetteur de visiteurs et touristes pour le Médoc. D'autre part Bordeaux est de loin la marque touristique la plus connue de la région, a fortiori pour les zones émettrices lointaines qui ont une connaissance grossière de la France (Europe du Nord, Chine, USA...). Il est donc essentiel d'articuler les offres du Pays Médoc avec celles de la métropole, tout en sachant qu'il y a aussi concurrence directe pour capter les dépenses réalisées dans la région. A titre d'exemple, le site Bordeaux Wine Trip a été lancé l'an dernier, et le territoire médocain s'est vu proposer la mise en avant de 3 offres...mais à la demi-journée ou à la journée. C'est-à-dire des offres qui permettent à Bordeaux de garder la main sur l'essentiel des dépenses touristiques, à commencer par l'hébergement.

Les marques

La création d'une véritable marque de destination « Médoc » a constitué dès le départ l'un des axes majeurs pour tous les acteurs du projet. Chacun est conscient qu'une marque forte sera essentielle en termes de création de valeur économique (générer plus de dépenses sur le territoire) et aussi en termes de valeur sociale pour proposer une image valorisante et conforme aux attentes des cibles (Chamard et Seel, 2014). Mais la notoriété mondiale et l'image exclusivement viticole de la marque « Médoc » sont paradoxalement un obstacle à l'émergence d'une marque de destination fédératrice. D'autres marques très fortes structurent le territoire et souvent depuis plus d'un siècle, à la fois dans le domaine balnéaire (Lacanau, Soulac, Montalivet...) et sur le plan viticole (Margaux, Pauillac...). Il sera donc complexe d'obtenir un consensus sur les dimensions de la marque-ombrelle souhaitée, ce qui est néanmoins une condition-clé du succès (Blichfeldt, 2014). On voit ici, comme pour les offres précédemment, que l'équilibre est difficile à trouver entre enracinement identitaire et évolution inéluctable du territoire et de la marque qui le met en marché. Les acteurs engagés dans ce contrat SPôTT doivent admettre que l'identité de leur territoire touristique n'est pas figée, mais négociée et reconstruite en permanence avec les différentes cibles (Blichfeldt, 2005). Et parmi ces cibles, une exigence supplémentaire consiste à ne pas oublier les cibles internes (les résidents), qui doivent impérativement s'approprier l'identité proposée pour que la marque touristique obtienne un succès pérenne (Hankinson, 2007).

Enfin, une fois la marque Médoc définie sur la durée et acceptée par tous, les marques infra-territoriales devront veiller à articuler leur propre stratégie de marque avec celle de la marque-ombrelle. On parle ici à la fois des marques des communes (Lacanau, soulac...), des marques viticoles, des événements majeurs du territoire (Marathon du Médoc, Lacanau Pro Surf...) et aussi des marques de qualité liées au PNR (Accueil Vélo ou Vignobles et Découverte par exemple).

Conclusion

Le propos était ici d'analyser les conditions dans lesquelles un territoire très riche au plan touristique, mais aussi très hétérogène, peut devenir une destination touristique à part entière. Le Pays Médoc, on l'a vu, est sur cette problématique un cas très intéressant, où la multiplicité des propositions touristiques se combine à des identités locales très fortes aux intérêts a priori largement divergents. Dans ce contexte, nous avons tenté d'éclairer la dialectique complexe entre décisions marketing d'une part (ciblage, offres, marque...) et jeu politique des acteurs d'autre part. Ce dernier point, et les modalités de la gouvernance touristique qui en découle, semblent constituer le principal facteur-clé de succès dans l'émergence de la destination Médoc. Si le contrat SPôTT représente une opportunité, tout comme la loi NOTRe ou le PNR, la volonté politique et l'action des acteurs locaux restent la clé. Plusieurs années seront nécessaires pour surmonter les divergences d'intérêts et de visions des destinations et marques infra-territoriales, volontiers enclines à se considérer comme concurrentes. Le potentiel touristique exceptionnel y aidera, pour imposer une vision commune qui accouchera alors naturellement d'une gouvernance unifiée, condition essentielle à l'émergence d'une proposition touristique cohérente et durable.

Bibliographie

- Arnould et Thompson (2005), Consumer Culture Theory : twenty years of research, *Journal of Consumer Research*, 868-882, mars.
- Beaumont N. et Dredge D. (2010), Local tourism governance : a comparison of three network approaches, *Journal of sustainable tourism*, vol 18, n°1, 7-28.
- Blichfeldt B.S. (2005), Unmanageable place brands?, *Place Branding*, 1(4), 388-401.
- Blichfeldt B.S. et Halkier H. (2014), Mussels, tourism and community development : a case study of place branding through food festivals in rural north Jutland, Denmark, *European Planning Studies*, vol 22, n°8, 1587-1603.
- Bramwell B. et Lane B. (2011), Critical research on the governance of tourism and sustainability, *Journal of sustainable tourism*, vol 19, n°4-5, 411-421.
- Chamard C. et Seel V. (2014), Café-croquis à La Rochelle, *Revue Espaces* n°320, sept-oct, 10-17.
- Conyette M. (2012), A model explaining how consumers plan and book travel online, *International journal of management and marketing research*, vol 5, n°3.
- Cova B. et Dall'Aglio D. (2011), Critical perspectives on consumers' role as « producers » : broadening the debate on value co-creation in marketing processes, *Marketing Theory*, vol 11, Issue 3, 231-241.
- Escadafal A. (2015), Des territoires aux destinations touristiques : la fin d'une illusion?, *Sud-Ouest Européen*, N°39, 55-63, Toulouse.
- Halkier H. (2014), Innovation and destination governance in Denmark : Tourism, policy networks and spatial development, *European Planning Studies*, vol 22, n°8, 1659-1670.
- Hankinson G. (2007), The management of destination brands : five guiding principles based on recent developments on corporate branding theory, *Brand Management*, 14(3), 240-254.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, p133, De Boeck, Bruxelles