

Prospective touristique : essai méthodologique

Bernard Morucci

Volume 12, numéro 2, juillet 1993

La prévision-prospective du tourisme

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1078020ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1078020ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)

1923-2705 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Morucci, B. (1993). Prospective touristique : essai méthodologique. *Téoros*, 12(2), 10–17. <https://doi.org/10.7202/1078020ar>

Prospective touristique : essai méthodologique

Bernard Morucci*

Dans un monde caractérisé par la montée des incertitudes et par le risque de ruptures de tendances, hier à long terme mais de plus en plus à moyen et court terme, la prise en compte de l'avenir est devenue indispensable pour éclairer l'action du présent. Il ne faut pas attendre l'urgence, les crises ou les catastrophes pour agir mais plutôt adopter une démarche préventive destinée à anticiper les problèmes futurs. Les actions à engager pour les résoudre seront différentes selon ce que sera l'avenir et devront être adaptées aux formes qu'il prendra. Ainsi, à l'inverse de la prévision classique dans laquelle le futur se présente suivant une ligne unique et prédéterminée dans le prolongement du passé, la démarche prospective aide à la compréhension d'un monde incertain, complexe, en constante mutation, pour lequel l'avenir n'est plus tracé mais multiple, indéterminé et constitué de plusieurs futurs possibles. Elle s'appuie pour cela sur une vision globale des phénomènes étudiés, sur le caractère évolutif de leurs structures et sur les relations dynamiques entre les différentes variables qui les représentent (cf. encadré n° 1).

La prospective s'est développée à la fin des années 1960 pour tenir compte à la fois des erreurs de plus en plus nombreuses de la prévision et de la complexité croissante des phénomènes étudiés. Dans le domaine du tourisme, en Europe, elle est apparue beaucoup plus tard car les administrations et les professionnels de ce secteur ont longtemps défini leur politique ou leur stratégie sur la base de prévisions de flux de visiteurs supposant un environnement stable; depuis les années cinquante, ils ont raisonné sans tenir compte des changements dans le monde et de leur accélération: doublement de la population mondiale en quarante ans, transformation des mentalités et modification des comportements de la demande touristique et des structures de la société, effets des progrès technologiques sur la

ENCADRÉ N° 1
Tableau comparatif de la prévision classique
et de la prospective

	Prévision classique	Prospective
Vision	Parcellaire «toutes choses égales par ailleurs»	Globale «rien n'est égal par ailleurs»
Variables	Quantitatives, objectives et connues	Qualitatives, quantifiables ou non subjectives, connues ou cachées
Relations	Statiques, structures constantes	Dynamiques, structures évolutives
Explications	Le passé explique l'avenir	L'avenir est la raison d'être du présent
Avenir	Unique et certain	Multiple et incertain
Méthode	Modèles déterministes et quantitatifs (économétriques) (mathématiques)	Analyse intentionnelle Modèles qualitatifs (analyse structurelle) et stochastiques (impacts croisés)
Attitude face à l'avenir	Passive ou adaptative (avenir subi)	Active et créative (avenir voulu)

Source: Michel Godet, *Crise de la prévision, essor de la prospective*, PUF, 1977.

communication, la distribution et le transport touristiques, etc. Tout au plus observait-on quelques variantes par rapport à un scénario tendanciel unique obtenu par extrapolation de données antérieures et postulant que «toutes choses demeuraient égales par ailleurs». Il faut attendre la fin des années soixante-dix pour prendre en compte les phénomènes qualitatifs, de discontinuité et de rupture parallèlement à une prise de conscience de l'importance de l'environnement et à la nouvelle conception du tourisme telle que l'a définie la Déclaration de Manille (cf. encadré n° 2).

Les premières études prospectives significatives datent de cette époque. La plupart d'entre elles se ramènent à la construction de scénarios déterminés à partir d'une approche «littéraire», c'est-à-dire en utilisant une méthode qui fait appel uniquement à la

réflexion et au raisonnement, à l'exclusion de tout instrument mathématique ou informatique. D'autres reposent sur des méthodes de consultation d'experts⁽¹⁾ telles que la méthode Delphi fondée sur l'utilisation systématique d'un jugement intuitif d'un groupe d'experts; ceux-ci sont interrogés à l'aide de questionnaires successifs afin de mettre en évidence des convergences d'opinions et de dégager d'éventuels consensus. En 1978, Jost Krippendorff a, pour la première fois, utilisé cette technique au niveau d'un pays⁽²⁾; depuis, des enquêtes Delphi réalisées dans le secteur du tourisme font l'objet de nombreuses publications. Les études prospectives qui se sont appuyées sur une succession d'outils et de méthodes scientifiques et informatisées sont par contre beaucoup plus rares, même encore aujourd'hui⁽³⁾. C'est l'une des premières d'entre elles, «Projet

* Monsieur Bernard Morucci est professeur et responsable de la formation doctorale en tourisme international à l'Université René Descartes et au Conservatoire National des Arts et Métiers.

d'optimisation économique du domaine skiable de Trois Vallées⁽⁴⁾ qui servira d'illustration et de support à la présentation des différentes phases méthodologiques de la prospective touristique (cf. encadré n° 3).

Composé des vallées de Saint-Bon, des Allues et des Belleville, le domaine skiable des Trois Vallées (cf. carte), au coeur des Alpes françaises, est un des plus vastes du monde. Son aménagement en 1979 - date de l'étude - était:

- quasi terminé dans la vallée de Saint-Bon;
- en cours d'achèvement dans la vallée des Allues, la station du Mottaret restant seule à développer;
- à réaliser dans la vallée des Belleville, notamment les stations des Menuires et de Val Thorens.

Deux options de développement étaient possibles:

- prolonger en les coordonnant les actions déjà engagées, en supposant que le «marché de la neige» se développe dans l'avenir de la même façon que dans le passé: c'est l'approche prévisionnelle;
- élaborer plusieurs scénarios d'évolution de la demande de sports d'hiver à l'horizon 1995, ce qui implique d'intégrer à la fois l'évolution de l'environnement économique et celle des mutations possibles dans le mode de consommation de loisirs: c'est la démarche prospective qui, par son approche dans un cadre de réflexion plus global, permet de proposer des politiques correspondant aux différents scénarios et d'en mesurer les conséquences en termes d'investissement et de retombées socio-économiques (chiffre d'affaires, emploi, etc.).

Pour donner du problème étudié une image aussi complète que possible, il est commode de recourir à l'analyse de système «qui consiste à mettre en valeur le fait que l'objet examiné doit être placé dans un contexte plus large que son système original, le terme d'analyse servant à souligner qu'il est utile de décomposer les problèmes complexes en éléments constituants»⁽⁵⁾. La délimitation du système des «Trois Vallées»

ENCADRÉ N° 2 Caractéristiques du tourisme avant et après Manille

Avant Manille

- Tourisme international spontané (au maximum: planification sectorielle)
- Stratégie des entreprises
- Aspects économiques privilégiés
- Aspects matériels dominants
- Profit maximisé
- Quantitatif
- Orienté sur les prix
- Croissance
- Vacances (comment passer les vacances)
- Besoin de compensation, évasion
- Passif
- Guides
- Produits stéréotypés (voyages à forfait basés sur les 4S)
- Propagande-réclame
- Personnel recruté dans d'autres sphères
- Touriste manipulé
- Ignorance de langues étrangères
- Détérioration de l'environnement
- Enclaves et ghettos touristiques
- Saturation
- Utilisation des régions les plus précieuses
- Automobile
- Arrivées

Après Manille

- Tourisme global planifié (planification intégrée)
- Politique touristique au niveau national
- Importance complexe (politique, sociale, économique, culturelle, éducative, protection de l'environnement, qualité de la vie)
- Les aspects non matériels dominent
- Apports économiques optimaux + avantages non matériels
- Qualitatif
- Accent mis sur la valeur
- Développement
- Déplacements de vacances, de fin de semaine et d'une journée (comment vivre)
- Besoin de diversité se manifestant par les motivations variées et un tourisme de plus en plus actif
- Actif
- animateurs
- Produits différenciés (voyages individuels autodépendants)
- Informations et éducation
- Personnel spécialisé
- Touriste émancipé
- Connaissance des langues de vocation universelle, telles que l'espéranto
- Protection de l'environnement
- Intégration à la population locale
- Capacité de charge de la région, considérée à l'avance
- Formation de réserves, conservation de l'agriculture
- Transports publics
- Durée de séjour

Source: OMT, Madrid, 1980.

faite à partir d'interviews, de brainstormings, de réunions de réflexion collective et d'entretiens non directifs a retenu soixante-douze variables (cf. encadré n° 4): quarante, internes, sont caractéristiques du domaine skiable lui-même et trente-deux, externes, de son environnement. Une analyse plus fine de ces deux sous-systèmes débouche sur des regroupements homogènes pour chacun d'eux: sports-loisirs, hébergement, vie locale, sociologie, économie et commune d'une part; département, État, consommateurs et environnement international d'autre part. L'examen des relations entre toutes ces variables aide à la compréhension et explique la dynamique du système. Il s'effectue grâce à la matrice d'analyse structurée⁽⁶⁾ qui permet de mesurer les influences *directes* de chaque variable sur toutes les autres et de sélectionner les principales d'entre elles (cf. encadré n° 5). L'examen systématique des relations *indi-*

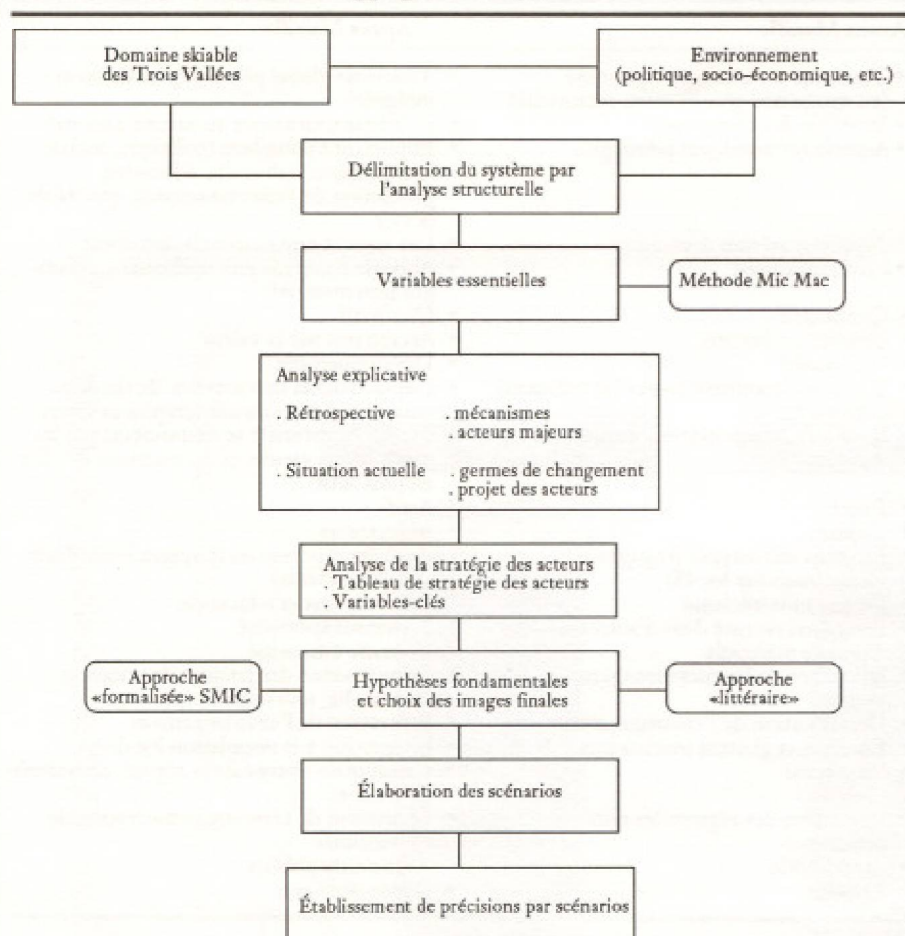
rectes entre toutes les variables, effectué par la méthode Mic Mac⁽⁷⁾, améliore la connaissance du système. Il a confirmé, en les amplifiant parfois, les principaux résultats obtenus par la méthode directe mais a surtout mis l'accent sur l'influence motrice indirecte de 4 autres variables initialement écartées de l'analyse par suite de leurs effets directs limités:

- marché de l'immobilier (58);
- pression écologique (59);
- développement du ski de fond (60);
- et du ski de randonnée (61).

La figure n° 1 donne une représentation des 21 variables essentielles hiérarchisées en fonction de leurs indices de motricité et de dépendance.

Portant sur les quatre groupes de variables essentielles, l'analyse explicative du système des «Trois Vallées» comporte:

ENCADRÉ N° 3 Méthodologie de la prospective* appliquée au tourisme



* Cf.: Michel Godet, *De l'anticipation à l'action*, Dunod, 1991: La méthode des scénarios.

- une étude rétrospective destinée à éliminer les facteurs conjoncturels et à dégager les mécanismes et les acteurs les plus déterminants; ainsi, se trouvent mis en évidence le rôle moteur que jouait dans la France de 1978 le pouvoir politique centralisé (43, 44 et 48), l'importance des procédures foncières (12 et 58) et des contraintes budgétaires (36 et 45) ainsi que le frein des facteurs socio-économiques locaux (24, 25 et 26);
- une étude de la situation actuelle qui permet de repérer les germes de changement: dès 1978, la méthode Mic Mac révélait l'importance de variables caractéristiques de la demande de la fin des années 1980: écologie et développement de nouvelles formes de loisirs sportifs privilégiant la nature et le comportement à la fois plus individualiste et plus actif du touriste. Cette phase comprend également le recensement, à partir de sources documentaires, des projets des neuf principaux acteurs impliqués et dégagés par l'étude rétrospective: État et Préfet/Conseils général et municipal/Administration/Population locale/Grand public/Promoteurs immobiliers/Sociétés de remontées mécaniques et aménageurs privés et publics. Ce sont eux qui vont aider à piloter le système. À titre d'exemple, l'encadré n° 6 présente les points principaux du projet de développement de l'acteur «Conseil général».

FIGURE N° 1

Indice de motricité

I Variables de commande

- Politique nationale
- Politique départementale
- Promotion
- Immobilier (prix, banalisation)
- Niveau de vie - loisirs
- Autres activités
- Domaine
- Accès
- Ecologie

IV Variables peu sensibles

- Résultats des sociétés de remontées mécaniques et d'aménagement
- Emploi dans le reste du département
- Fréquentation des autres lieux

II Variables instables

- Nombre de lits
- Commerce
- Budgets départementaux
- Budgets communaux

III Variables sensibles

- Fréquentation étrangère
- Emploi dans les 3 vallées
- Artisanat
- Aspects sociaux
- Démographie dans les 3 vallées

Indice de dépendance

La dynamique du système rapporté à ses variables essentielles s'effectue en confrontant les moyens d'action des différents acteurs une fois leurs projets recensés (cf. encadré n° 7). La première étape consiste donc à collecter le maximum d'information sur la stratégie de chacun. Cette opération délicate s'effectue surtout à partir d'interviews auprès des différents protagonistes. L'ensemble de l'information (projets et moyens d'action) est ensuite rassemblé dans le «tableau de stratégie des acteurs»⁽⁸⁾ dont l'étude détaillée, case par case, permet de repérer les possibilités d'alliance et de conflit et de les regrouper autour d'enjeux stratégiques tels que:

- l'intégration du développement touristique dans le département;
- la répartition budgétaire;

ENCADRÉ N° 4
Liste des variables retenues

Variables internes		Variables externes	
Sport Loisir	1. Dimension du domaine équipé	Département	41. Emplois induits dans le reste du département par les 3 Vallées
	2. Surface des pistes		42. Emplois dans le département (hors 3 Vallées)
	3. Charge des pistes (nombre de skieurs/hect.)		43. Couleur politique du Conseil Général
	4. Capacité des remontées		44. Couleur politique du Conseil Général/Nation
	5. Qualité des pistes		45. Budgets départementaux
	6. Animation		46. Satisfactions des électeurs
	7. Pourcentage de non skieurs		47. Type de société
	8. Paysage - environnement		48. Politique nationale d'aménagement
	9. Nombre de lits		49. Politique nationale de crédit
	10. Pourcentage de lits banalisés		50. Législation sur la multipropriété
Hébergement	11. Nombre de lits ruraux	État	51. Rémunérations accessoires
	12. Coût foncier		52. Aménagement du temps de loisir
	13. Coût à la construction		53. Classes de neige
	14. Rapport séjour/week-end		54. Formation professionnelle
	15. Fréquentation estivale		55. Mode de consommation des loisirs
Vie locale	16. Prix de vente de l'immobilier	Consommateurs	56. Niveau de vie - pouvoir d'achat
	17. Accès route, fer, air		57. Démographie
	18. Commerce		58. Marché de l'immobilier
	19. Effort de promotion		59. Pression écologique
	20. Artisanat		60. Développement du ski de fond
Sociologie	21. Agriculture		61. Développement du ski de randonnée
	22. Coût de la ressource en eau		62. Niveau technique des skieurs
	23. Image de marque (snobisme de la station)		63. Marché du ski (Rossignol, Salomon, etc.)
	24. Démographie dans les 3 vallées		64. Fréquentation des stations françaises de même type
	25. Réactions sociologiques des habitants		65. Fréquentation des stations nouvelles (Valmorel, etc.)
Économie	26. Climat social		66. Fréquentation d'autres lieux de loisirs (mer/soleil, etc.)
	27. Emploi total dans les 3 vallées		67. Évolution du réseau commercial (vacances Orange, etc.)
	28. Emplois savoyards		68. Coût de l'énergie
	29. Emplois permanents		69. Nombre de skieurs étrangers
	30. Composition sociologique des séjournants		70. Taux de change
Commune	31. Politique tarifaire des remontées	Environnement international	71. Communications internationales
	32. Politique salariale des remontées		72. Fréquentation des stations étrangères
	33. Résultats des sociétés d'exploitation		
	34. Résultats des sociétés d'aménagement		
	35. Résultats de la SCIVABEL		
	36. Budgets communaux		
	37. Intérêts locaux particuliers		
	38. Appartenance politique du Maire/Conseil Général		
	39. Satisfactions des électeurs		
	40. Inscriptions sur les listes électorales		

ENCADRÉ N° 5
Classement direct des principales variables

Variables externes motrices	Variables internes dépendantes
Politique nationale d'aménagement (48)	Budgets communaux (36)
Niveau de vie/pouvoir d'achat (56)	Réaction sociologique des habitants (25)
Type de société (47)	Commerce (18)
Couleur politique du Conseil général (43)	Nombre de lits (9)
	Emploi total «Trois Vallées» (27)

ENCADRÉ N° 6
Projet du Conseil général de la Savoie

Objectifs

- Assurer une priorité aux habitants du département dans la mise en valeur de la montagne: en favorisant l'accès aux emplois nouveaux (reconversion, formation aux métiers de la neige et du tourisme); en améliorant la qualité des emplois proposés (politique salariale, stabilité des emplois avec le développement de nouvelles formes de tourisme).
- Encourager la jeunesse du département à fréquenter et aimer la montagne à l'aide de mesures destinées à favoriser la clientèle de ski à la journée et l'accès de toutes les classes sociales à la neige.
- Faire profiter toutes les communes du département du tourisme «or blanc» en termes de promotion, d'équipements, de voies d'accès.
- Mieux maîtriser l'avenir et assurer une bonne gestion en termes d'investissement et de redistribution.

Missions finalités

- Défendre les intérêts du département.
- Se maintenir au pouvoir.
- Développer des équipements collectifs dans l'ensemble du département.

Contraintes

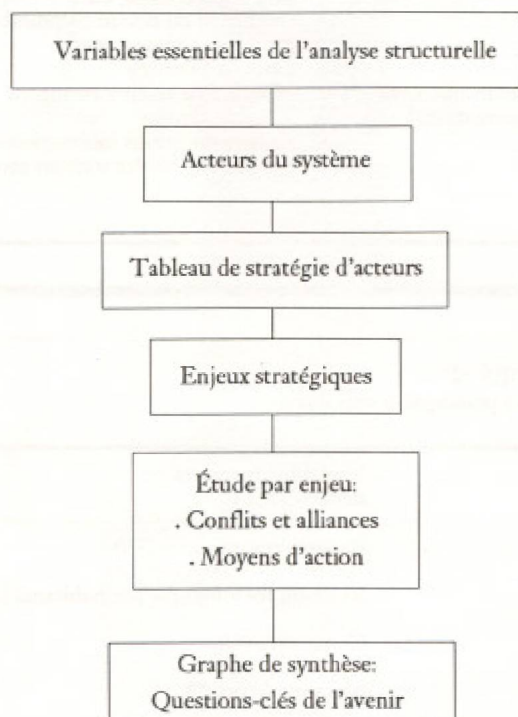
- Politiques.
- Tutelle administrative et financière.
- Gestion de l'espace départemental.
- Contexte socio-culturel du département.
- Contraintes dues à l'environnement (climat, ressources).

Source: **Projet d'optimisation économique du domaine skiable des «Trois Vallées».**

- le maintien du milieu naturel (notamment dans son rapport à l'agriculture et à l'environnement);
- l'emploi;
- les investissements.

Pour chacun de ces enjeux, on précise les intérêts convergents et antagonistes ainsi que les moyens d'action des acteurs concernés. Un graphe de synthèse (la figure n° 2 en donne un extrait), visualise l'ensemble de ces informations en tenant compte du fait que certains acteurs peuvent être en accord sur certains enjeux et en opposition sur d'autres. Il souligne l'importance et la force de la puissance publique (État et Préfet) qui s'exerce à travers les délégations départementales à l'équipement (DDE) et à l'agriculture (DDA) ainsi que, pour les aspects techniques plus directement liés au tourisme, à travers le Service d'études et d'aménagement touristiques de la montagne (SEATM). Le pouvoir des acteurs professionnels et des populations se situe davantage sur le plan de la mobilisation politique et au niveau des mouvements d'opinions et du chantage à l'implantation et à l'emploi.

ENCADRÉ N° 7
Analyse de la stratégie des acteurs



Source: Michel Godet, **Prospective et planification stratégique**, Économica, 1985.

Le graphe de synthèse permet donc de comprendre le jeu stratégique d'ensemble dont l'intérêt est de dégager les questions-clés pour l'avenir (cf. encadré n° 8). Celles-ci sont soumises à des critères ou à des facteurs exogènes dont la projection dans le futur est incertaine - par exemple l'issue de conflits possibles -; il est alors nécessaire de formuler pour chacune d'elles des hypothèses que, dans la pratique, on évite de multiplier pour ne pas alourdir l'étude. Après confrontation des variables-enjeux et des rapports de force entre acteurs, sept hypothèses ont été retenues pour servir de base à la construction des scénarios.

- A1- Relance des stations de sports d'hiver axée sur la clientèle internationale.
- A2- Transfert sur les collectivités locales du développement des stations, accompagné, du point de vue économique, d'un frein aux investissements immobiliers et à la consommation d'énergie avec, du point de vue politique, un discours écologique.
- B1- Engagement du département dans l'aménagement, ce qui implique la relance des sociétés d'aménagement, le rachat des remontées mécaniques

FIGURE N° 2

```
graph TD
    Promoteurs((Promoteurs immobiliers))
    Conseil((Conseil général))
    EtatPrefet((État et Préfet))
    SEATM((SEATM Administration DDE/DDA))
    Financement[Financement (total ou partiel) de voies d'accès  
Équipements collectifs]
    Puissance[Puissance financière  
Appuis politiques]
    PolitiqueCredit[Politique de crédit  
Fiscalité  
Législation sur la multipropriété  
Réglementation]
    Mobilisation[Mobilisation du pouvoir politique]
    Permis[Permis de construire]
    Demission[Démission; boycott  
Mobilisation de l'opinion  
Non application de textes juridiques]
    Reglementation[Reglementation générale  
Politique générale  
Normes techniques  
Tutelle de la fonction publique et du budget  
Arbitrage en conflits sociaux et collectifs]
    Subventions[Subventions  
Tutelle du département  
Présentation de dossiers par le Préfet  
Aménagement du territoire  
Définition de la fiscalité locale  
Implantation d'équipements administratifs]

    Promoteurs --> Conseil
    Promoteurs --> EtatPrefet
    Promoteurs --> SEATM
    Conseil --> Promoteurs
    Conseil --> EtatPrefet
    EtatPrefet --> Promoteurs
    EtatPrefet --> SEATM
    SEATM --> Promoteurs
    SEATM --> EtatPrefet
    Financement --> Conseil
    Puissance --> Conseil
    Puissance --> EtatPrefet
    PolitiqueCredit --> EtatPrefet
    Mobilisation --> EtatPrefet
    Mobilisation --> SEATM
    Permis --> SEATM
    Demission --> Conseil
    Demission --> EtatPrefet
    Reglementation --> Conseil
    Subventions --> EtatPrefet
    Subventions --> SEATM
```

Le diagramme illustre les relations entre les acteurs et les institutions dans le processus de développement immobilier. Les acteurs principaux sont les **Promoteurs immobiliers**, le **Conseil général**, l'**État et Préfet**, et la **SEATM Administration DDE/DDA**. Les flux de relations sont les suivants :

- Les **Promoteurs immobiliers** interagissent avec le **Conseil général**, l'**État et Préfet**, et la **SEATM Administration DDE/DDA**.
- Le **Conseil général** agit sur le **Financement (total ou partiel) de voies d'accès** et les **Équipements collectifs**, et exerce une **Puissance financière** et des **Appuis politiques** sur les **Promoteurs immobiliers**.
- L'**État et Préfet** agit sur la **Politique de crédit**, la **Fiscalité**, la **Législation sur la multipropriété**, et la **Réglementation**, et exerce une **Mobilisation du pouvoir politique** sur les **Promoteurs immobiliers**.
- La **SEATM Administration DDE/DDA** agit sur le **Permis de construire** et exerce une **Mobilisation du pouvoir politique** sur les **Promoteurs immobiliers**.
- Le **Conseil général** agit sur la **Réglementation générale**, la **Politique générale**, les **Normes techniques**, la **Tutelle de la fonction publique et du budget**, et l'**Arbitrage en conflits sociaux et collectifs**.
- L'**État et Préfet** agit sur la **Subventions**, la **Tutelle du département**, la **Présentation de dossiers par le Préfet**, l'**Aménagement du territoire**, la **Définition de la fiscalité locale**, et l'**Implantation d'équipements administratifs**.

[illegible]

et la participation volontariste à des investissements routiers.

B2- Retrait du département des «Trois Vallées», ce qui implique la vente des actifs du département et de ses participations dans les sociétés d'aménagement ainsi que le refus d'accorder des garanties d'emprunt.

B3- Gestion de l'existant avec la poursuite de programmes engagés en minimisant les pertes et en maximisant les profits.

C1- Baisse du niveau de vie en France mais maintien dans la CEE.

C2- Maintien du niveau de vie et augmentation du temps de loisirs.

La combinaison de ces hypothèses conduit à douze scénarios possibles que l'approche «formalisée»⁽⁹⁾ a ramené à un scénario de référence et trois scénarios contrastés (cf. encadré n° 9). Chacun d'eux comporte la description du cheminement conduisant de la situation actuelle à l'image finale retenue, en suivant l'évolution des principales variables dégagées par l'analyse structurelle: c'est-à-dire, outre les options

de politique nationale, départementale, de niveau et de mode de vie, les facteurs - et leur projection - caractérisant le domaine skiable des «Trois Vallées», sa gestion, ses infrastructures d'accueil, de loisirs et sportives, les remontées mécaniques, les conditions d'accès ainsi que les aspects financiers, environnementaux, énergétiques, administratifs, socio-économiques et la demande prévisionnelle

ENCADRÉ N° 8 Quelques questions-clés pour l'avenir du développement touristique des «Trois Vallées»

- A- La politique nationale d'aménagement (imposée par l'État et mise en place par les administrations).
- B- La politique départementale d'aménagement qui est du ressort du Conseil général de Savoie.
- C- L'évolution du niveau de vie et du mode de consommation des loisirs.

ENCADRÉ N° 9 Les scénarios des «Trois Vallées»

Scénario de référence (A2, B3, C1)

- . Absence d'intervention et de politique spécifique de l'État pour les stations de sports d'hiver.
- . Statu quo au niveau du département qui se contente, par suite de moyens limités, d'une gestion saine.
- . Actions communes tendant à développer la synergie des stations et du Conseil général et à emporter leur adhésion dans le but de renforcer l'image des «Trois Vallées».
- . Maintien du niveau de vie en Europe. Aspiration des Français dont le pouvoir d'achat diminue, à plus de temps libre.
- . Faible croissance de la demande française et étrangère jusqu'en 1987, suivie à terme d'une légère décroissance avec retour en 1995 aux chiffres de 1978.

Scénario «privatisation» (A2, B2, C2)

- . Désengagement de l'État et du département qui soutiennent d'autres activités économiques jugées plus prioritaires.
- . Pression environnementaliste.
- . Maintien du niveau de vie qui permet une exploitation privée des aménagements destinés à répondre à une demande importante (la plus forte des quatre scénarios) aussi bien française qu'étrangère et nécessitant les aides les plus faibles de l'extérieur pour le développement des stations.
- . Nécessité d'une forte agressivité commerciale pour la vente du grand nombre de lits prévus ainsi que d'une animation de qualité, hiver comme été.

Scénario «parc départemental» (A2, B1, C2)

- . Désengagement de l'État mais réglementations nationales pour favoriser la protection de la nature et les économies d'énergie.
- . Politique départementale:
 - . d'investissement dynamique, d'intégration locale, de soutien à l'artisanat traditionnel, de promotion d'activités estivales, de ski de randonnée et de fond, de maintien d'activités rurales;
 - . volontariste d'aménagement (limitation du nombre de lits);
 - . de protection de l'environnement (reboisement, parc naturel).
- . Croissance soutenue de la demande française (en particulier du département et de la région) mais modérée de la demande étrangère.
- . Maintien du niveau de vie en France et en Europe. Importance accrue de l'écologie et de la qualité de la vie.

Scénario «exportation» (A1, B2, C1)

- . Désengagement du département qui se retire des sociétés d'aménagement.
- . Baisse du niveau de vie des Français. Difficultés sectorielles. Chômage en augmentation.
- . Relance par l'État d'un nouveau «plan neige» destiné à:
 - . attirer les touristes européens;
 - . favoriser la conversion d'emplois industriels vers ceux du secteur tertiaire;
 - . développer les aménagements support d'une industrie touristique «piège à devises» au moyen d'aides diverses et de subventions.
- . Stabilisation de la demande française. Accroissement sensible de la demande étrangère.

ENCADRÉ N° 10
Prévisions des principaux indicateurs de
développement touristique

Indicateurs	Scénarios			
	de référence	«parc départemental»	«expor- tation»	«privati- sation»
Nombre de lits-touristes à créer	13 000	22 000	45 000	50 000
Chiffre d'affaires total induit*	240	375	765	850
Chiffre d'affaires induit en devises*	60	140	630	380
T.V.A.*	24	37,5	76,5	85
Emplois totaux créés	1500	2700	4500	5000
dont 1/3 permanents	450	750	1350	1500

* Exprimé en millions de francs.

Source: **Projet d'optimisation économique du domaine skiable des Trois Vallées.**

de sports d'hiver. Les images finales obtenues sont assorties de prévisions chiffrées destinées à éclairer la prise de décision des acteurs impliqués (cf. le tableau de l'encadré n° 10). Les valeurs des principaux indicateurs, observées au début des années 1990, se situent dans une fourchette délimitée par les prévisions des scénarios «de référence» et «parc départemental». En fait, le projet d'optimisation économique du domaine skiable des «Trois Vallées» était plutôt destiné à présenter un cadre de réflexion pour aider les décideurs à élaborer des objectifs de développement touristique à long terme qu'à être un outil stratégique. En ce sens, il se situe dans l'esprit des principales études de prospective effectuées dans les domaines du tourisme et de l'environnement jusqu'au début des années 1980. Qu'aujourd'hui de nouvelles méthodes et outils scientifiques informatisés⁽¹⁰⁾ confèrent à la prospective davantage de rigueur, que son association avec la planification stratégique⁽¹¹⁾ la rende plus opérationnelle, voilà qui ne peut que renforcer sa crédibilité et accroître son utilisation.

C'est pourquoi, elle apparaît maintenant comme un instrument incontournable pour tous ceux qui éprouvent, dans le domaine du tourisme notamment, un besoin croissant d'éclairage à long terme. Les acteurs de ce secteur vont devoir systématiquement entreprendre une démarche prospective car toute décision à longue portée repose de plus en plus sur une vision du futur. Parce que, aussi, toute politique touristique en cours de développement peut, à

terme, entraîner des conséquences (qu'il faut prévoir par la veille prospective) contraires aux objectifs visés. Enfin, parce que la prospective fournit les moyens concrets de juger si, face à un problème de décision qui engage un aménagement touristique, «une solution préférable dans une optique à court ou moyen terme continue à l'être si on la replace dans une perspective beaucoup plus lointaine»⁽¹²⁾. Au-delà de ces trois raisons fondamentales, la pratique de la prospective touristique ne peut que se développer dans un secteur socio-économique appelé à devenir le plus important en l'an 2000 car elle est une opportunité pour:

- se doter d'un outil de réflexion et d'un cadre méthodologique cohérent et rigoureux en vue d'anticiper les changements pour mieux s'y adapter et dépasser les facteurs d'inertie (habitudes, mentalités, comportements, rigidités, etc.);
- répondre à la nécessité d'y voir plus clair en réduisant les incertitudes face aux solutions technologiques à venir, à l'irruption de nouveaux acteurs, aux nouvelles potentialités du marché, à la concurrence internationale et aux mutations socio-culturelles.

Pratiquée ainsi dans le domaine du tourisme, la prospective ne peut que contribuer efficacement à la mise en oeuvre d'un développement durable. *f*

Notes et références

- (1) Fabrice Roubelat, **La prospective, méthodes et outils**, dans ce même numéro.
- (2) Jost Krippendorff, **Tourismus in Jahre 2010: eine Delphi-Umfrage ueber die zukuenftige Entwicklung des Tourismus in der Schweiz**, Universität Bern, Februar 1980.
- (3) Voir en particulier deux études effectuées pour le Ministère français de l'Environnement et du Cadre de Vie. **Les déterminants de la demande de biens d'environnement**, par Remy Barré (GERPA) et Michel Godet (SEMA Prospective), Paris, 1978; et **Éléments pour une prospective environnement-tourisme: vers une stratégie à long terme de gestion de l'environnement et de ses rapports avec le tourisme**, par le GERPA, Paris, 1980.
- (4) Ce projet a été réalisé en 1979 par Jean-Louis Blanot, Jean Jautay, Jean-Paul Panié et Jean-Paul Perrier, à titre de «travail pratique» dans le cadre d'un programme post-troisième cycle de l'Institut Auguste Comte, aujourd'hui disparu. Il nous a été communiqué par la bibliothèque centrale de l'École Polytechnique (91128 Palaiseau Cedex - France).
- (5) Yves Barel, **Prospective et analyse de système**, Documentation française, Paris, 1971.
- (6) Fabrice Roubelat, **La prospective, méthodes et outils**, dans le même numéro.
- (7) Idem.
- (8) Idem.
- (9) Une approche plus «formalisée» faisant appel aux méthodes d'impacts croisés, entièrement informatisées, permettrait aujourd'hui d'obtenir une probabilisation plus objective des différents scénarios et par suite de les hiérarchiser du plus ou moins probable. Elle corrige les opinions brutes exprimées par les experts en tenant compte des interdépendances entre les hypothèses sur les variables-clés de l'analyse (ce que ne permet pas la méthode Delphi).
- (10) Michel Godet, **De l'anticipation à l'action: manuel de prospective et de stratégie**, Dunod, 1991. Traduction anglaise: **From Anticipation to Action**, UNESCO, 1993. Voir aussi l'article de Fabrice Roubelat déjà cité.
- (11) Idem.
- (12) Bernard Cazes et collaborateurs, **Entrer dans le XXI^e siècle: essai sur l'avenir de l'identité française**, Éditions La Découverte, Documentation française, 1990.