

## L'accueil touristique : le rôle de l'État

Stanley Tremblay

Volume 10, Number 2, July 1991

Accueil et tourisme

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1078955ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1078955ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Tremblay, S. (1991). L'accueil touristique : le rôle de l'État. *Téoros*, 10(2), 10–13.  
<https://doi.org/10.7202/1078955ar>

# L'accueil touristique : le rôle de l'État

La problématique de l'accueil occupe une place centrale dans la gestion touristique efficace de toute destination. Comme la qualité des prestations de différents intervenants contribue à la qualité de l'expérience touristique du visiteur, les fonctions d'accueil prennent l'avant-scène lors de la réalisation du séjour.

Force est de constater qu'il s'agit de l'un des moyens d'intervention auxquels ont le plus souvent recours les corps publics dans le domaine touristique (gouvernements, municipalités, corporations, associations, etc.). Très souvent, il est leur seul secteur d'activités, comme en font foi les nombreux bureaux d'accueils et de renseignements. Au niveau de l'État, la responsabilité croissante assumée dans les domaines de la promotion, du développement et de l'accueil touristiques a favorisé l'apparition de structures et de systèmes sophistiqués<sup>(1)</sup>. Aux grands corps publics, les grands moyens.

Si faire l'examen des interventions de l'État dans une industrie donnée n'est généralement pas chose facile, il semble tout aussi difficile de définir l'accueil de manière à en accommoder les manifestations les plus significatives.

Le traitement du sujet (le rôle de l'État en matière d'accueil touristique) offre plusieurs perspectives, mais les unes plus truffées de pièges que les autres. Nous avons fait des choix. Le choix d'en traiter d'un point de vue analytique et critique plutôt que descriptif d'une part; le choix de l'aborder sous l'angle organisationnel d'autre part.

## L'État compris comme une organisation

Nous avons déjà signifié notre préférence pour le terme État à celui de gouvernement. Le fait est que l'État est une entité alors que les gouvernements eux sont des réalités qui se succèdent, en régime démocratique, au rythme des succès de leur parti. Précisons toutefois que s'intéresser aux interventions de l'État, c'est nécessairement examiner les procédés gouvernementaux par lesquels est dirigé l'État.

Nous disons qu'il appartient au gouvernement de diriger l'État. Il s'agit du pouvoir politique suprême sur un territoire; il en est la tête. Cette tête repose sur une organisation généralement désignée sous le vocable de «fonction publique». L'État moderne s'appuie sur une méga-organisation, qui par analogie, ressemble davantage à une multinationale qu'à une entreprise.

Le conseil d'administration change périodiquement, mais les façons d'administrer l'«appareil» se ressemblent beaucoup plus que ne le suggère la rhétorique de politique.

Une vaste organisation structurée de façon à administrer les demandes du plus grand nombre d'individus possibles en répartissant de façon équitable les ressources d'une collectivité (pays, nation, province).

En Amérique du Nord, les gouvernements confient, en général dans le cadre de leur mission économique, à un ministère ou à un organisme la responsabilité du secteur touristique. Une des entreprises de la multinationale a la responsabilité de rentabiliser l'industrie touristique (Ministère, Société, Office). Fin de l'analogie.

Fin de l'analogie avec l'entreprise privée, puisque dans le contexte de l'État, les clientèles, les objectifs et le processus de gestion de l'organisme désigné n'ont pas pour finalité première la rentabilité de l'organisation<sup>(2)</sup>. Une description de chacun de ces trois éléments dans le secteur touristique nous aidera à mieux comprendre.

En tourisme, les clientèles se répartissent selon leur statut économique ou leur statut politique.

Au niveau économique, l'organisation a pour clients les touristes (consommateurs) et les intervenants (fournisseurs); au niveau politique, il faut compter avec les commentants (membres et associés du parti) et les contribuables (électeurs).

On devine que certaines personnes ou groupes de personnes cumulent les statuts et, qui pour toutes sortes de raisons, cultivent les contacts privilégiés leur étant accessibles pour faire des représentations.

\* Monsieur Stanley Tremblay est Président d'Alpha '90.

Les objectifs généraux s'élaborent à partir de valeurs telles la croissance économique, l'augmentation des recettes et la balance des paiements, etc. Les objectifs plus spécifiques répondent aux préoccupations de développement du produit, de programmes de promotion et de programmes d'accueil afin de maintenir la destination concurrentielle. Il est essentiel de saisir que les politiques que se donne l'organisme responsable vise la croissance de l'ensemble du secteur, et non pas celle d'entreprises spécifiques (en vertu du principe d'équité de l'utilisation des fonds publics).

Le mode d'intervention privilégié par la bureaucratie de l'Administration publique sont les politiques et les programmes<sup>(9)</sup>.

Une politique est un énoncé général comportant des principes et des règles balisant un secteur d'activités. Le programme est l'instrument de réalisation de la politique. C'est un ensemble ordonné d'objectifs, de critères, de normes et d'activités prescrites régissant l'allocation financière selon un budget pré-autorisé. Toute activité, ou presque, doit faire l'objet d'un programme dans les fonctions publiques.

Enfin, la configuration organisationnelle est extrêmement complexe dans la mesure où plusieurs paliers d'autorités, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, influencent le processus de décision. Nous sommes royaume de la bureaucratie régit par de nombreuses règles de fonctionnement compliquées, et par en jeu de relations de pouvoir tout aussi complexe.

Cette description schématique servira, espérons-nous, à illustrer le contexte dans lequel s'échafaudent les interventions de l'État dans le domaine de l'accueil touristique. Mais peu importe l'architecture de l'appareil, la seule dimension qui devrait retenir l'attention, en dernière analyse, c'est le touriste.

### L'accueil touristique comme un service

Le touriste est le sujet vers lequel convergent tous les efforts de mise en marché de la destination, qui devient l'objet de toute les sollicitudes lors de son séjour (en théorie à tout le moins). Ainsi, la mesure réelle de la qualité du séjour touristique s'établit-elle en fonction de la satisfaction des besoins du consommateur. Cette satisfaction dépendra, nous le savons, de plusieurs facteurs. Nous n'entendons pas faire appel aux techniques d'analyse du comportement des consommateurs en situation d'achat (la théorie de la fameuse «boîte noire») pour décrire les attentes des touristes<sup>(4)</sup> ou faire

état de sondages pour disséquer le degré de satisfaction exprimé par ceux-ci. Au risque d'apparaître réductionniste, nous nous contentons d'explorer brièvement les attentes qu'entretiennent les touristes lors d'un séjour, et les éléments de l'offre qui contribuent à les satisfaire.

Comme le client en tourisme doit se déplacer pour consommer les produits, parfois sur de longues distances, c'est avec anticipation et appréhension qu'il entreprend sa démarche. Il assume des risques psychologiques, sociaux et financiers importants. Il s'attend aussi à beaucoup une fois sur place.

Sous l'angle des bénéficiaires, le touriste est à la recherche instinctive de bien-être au cours de son séjour: découverte, dépaysement, expérimentation, acquisition de connaissances, relaxation, sécurité, maternage, etc. Autant de facteurs psychologiques et physiques correspondant à des besoins personnels que les touristes tentent de satisfaire (au nom du principe du plaisir) en situation de voyage.

Cette recherche se déroule dans un environnement qui, pour le vacancier, est constituée, selon Chaspoul et Tomatis, par les «les quatre «A»: les attractions, c'est ce que l'on peut voir, visiteur (sites et lieux spectaculaires, les musées, les monuments); les activités (sportives, culturelles, de détente); l'animation (celle liée à la vie de la station ou de la ville touristique; celle relevant des prestataires dans les établissements d'hébergement); enfin l'accueil»<sup>(5)</sup>.

Cet article soulève d'ailleurs une question de fond à laquelle nous ne pouvons résister. Posons le problème. Après avoir établi l'environnement du séjour, les auteurs enchaînent en affirmant que le degré de satisfaction du vacancier est directement lié à la qualité de l'accueil. La qualité du séjour serait-elle fonction exclusive de la qualité de l'accueil?

Cette caractéristique se retrouve chez un certain nombre d'auteurs et de praticiens, qui établissent une corrélation presque parfaite entre l'accueil (généralement l'aspect relationnel) et la satisfaction du touriste.

Mais s'il y avait vraiment adéquation entre la qualité du séjour et la qualité de l'accueil, il nous faudrait héberger une définition dont la portée exclut les autres prestations touristiques comme source de satisfaction. L'enthousiasme de certains adeptes serait sans borne!

L'accueil joue très certainement un rôle important dans l'expérience touristique de qualité pour le visiteur. On le perçoit, à

juste titre, comme un des éléments importants de la fidélisation du client. Nous pensons toutefois que la juste perspective se situe, par un jeu d'équilibre instable, entre deux prestations différentes. Différentes, mais complémentaires. Elle se situe entre la satisfaction produite par la consommation du produit/service (tangible) et la satisfaction produite par la relation favorisant l'acquisition du produit/service (intangibile).

De la même manière, l'accueil se définit-il mieux en le situant sur un axe fonctionnel comprenant une conception personnalisée (dimension relationnelle) et une conception structurelle (dimension systémique). L'acte d'accueil nécessite un support matériel et logistique souvent imposant, qui n'est pas transparent pour le client.

En somme, les fonctions d'accueil sont des services qui doivent être produits (servuction)<sup>(6)</sup> pour accroître la qualité de l'expérience touristique des visiteurs. Un service doit être produit. S'il y a production, il doit y avoir une structure; il doit y avoir une organisation; il doit y avoir un système (ceci vaut autant au niveau d'un établissement que d'une destination).

En résumé, nous posons que l'accueil a pour objet d'optimiser la satisfaction du touriste durant son séjour; l'accueil est une valeur ajoutée à la consommation des produits touristiques; enfin, l'accueil est lui-même un produit. L'acte d'accueil dans sa composante relationnelle (l'interaction entre le visiteur et le visité) prend sa pleine dimension une fois le système devenu fonctionnel. Tout particulièrement dans un contexte de tourisme de marché ou de «masse».

### L'accueil comme un système

L'accueil touristique est en fait une réalité complexe dont l'amplitude réelle n'est pas toujours perçue. Une réalité qui se définit par l'observation d'attitudes et de comportements humains certes, mais aussi à l'aide de notions de systèmes, de structures, d'organisation et de technologie.

Sans pour autant vouloir réduire l'importance des facteurs relationnels, souvent déterminants dans la perception qu'a le touriste de la qualité de la prestation, nous préférons avoir recours à l'approche systémique. Défini comme un système, l'accueil devient l'objet d'une analyse plus pénétrante des fonctions touristiques. Mais précisons ce que nous entendons par système.

Constitué de structures, de fonctions et de produits/services, le système reste ouvert

dans la mesure où il demeure interactif avec son environnement et ses clients (intra-transformation-extrant-"feed-back"). Ce sont les principales caractéristiques d'un bon système. Les structures s'établissent à partir du réseau de lieux physiques d'accueil, du réseau de télécommunications, du réseau routier et de la signalisation touristique.

Les grandes fonctions reconnues sont: la recherche, la planification, la documentation, l'information, la formation, la normalisation et l'animation.

Ce système produit des services qui prennent différentes formes: le renseignement en personne, les renseignements téléphoniques ou électroniques; la publication de guides touristiques, la publication de cartes routières, la catégorisation et la classification des établissements ou sites, l'animation des lieux de rassemblement, les réservations de produits et de services.

La rétro-information, s'inspirant des techniques de la «clientique»<sup>(7)</sup>, maintiendra le système ouvert par l'utilisation de sondages auprès de la clientèle afin de mesurer le taux de satisfaction; d'études et d'analyses pour planifier le déploiement des réseaux de distribution, ou pour évaluer les charges de travail qui ont un impact sur la qualité du service. Le système est alors complet. Cette approche est avantageuse à d'autres égards.

En modifiant le référentiel en conséquence, le nouveau contexte nous permet d'intégrer la dimension des infrastructures et des organisations mises en place pour atteindre les résultats.

Cette dimension reflète, plus justement, la part importante des recettes réinvesties par l'État et les intervenants touristiques dans les fonctions d'accueil. La question des investissements et de la rentabilité des équipements, incluant les opérations afférentes, est un élément trop souvent négligé dans le traitement du sujet. Comme si l'acte d'accueil était un acte sans soutien et sans fondation.

Dans le même ordre d'idée, si l'on fait exception des activités des professionnels du domaine (les agences réceptives, les guides), la rentabilité même de l'acte d'accueil, la plus petite unité mesurable, reste difficile à déterminer. Pour l'instant, les fonctions d'accueil, dans la majorité des cas, ne font pas l'objet de transactions commerciales.

Cette particularité explique sans doute le rôle plus important joué par les corps publics dans la mise en place des structures d'accueil et du soutien aux opérations.

Ainsi, vouloir mieux cerner le rôle assumé par l'État dans les fonctions d'accueil, c'est se donner comme exigence de procéder à l'analyse des structures/fonctions et non pas à celle de l'acte individuel.

L'objet de l'analyse ne change pas pour autant: le client dans l'approche systémique, c'est toujours le touriste.

### L'accueil touristique et l'État

En tourisme, beaucoup d'États assument une partie importante des efforts au niveau du développement des infrastructures, au niveau des investissements en marketing et dans la mise en place des services d'accueil.

Ils régissent aussi directement et indirectement, par l'introduction de lois et règlements, les rapports entre les fournisseurs et les consommateurs de l'industrie touristique. Pour l'État, il s'agit de rendre la destination attrayante et sécurisante, afin d'appuyer les fournisseurs du secteur privé et, bien sûr, d'augmenter ses revenus par voie de taxation et d'impôts<sup>(8)</sup>.

L'utilisation d'un cas concret nous aidera à illustrer le cadre analytique utilisé jusqu'à maintenant. Le modèle québécois, plus près de nous, nous servira à cette fin.

Le ministère du Tourisme du Québec représente une étude de cas particulièrement riche dans le domaine de l'accueil touristique (souhaitons qu'un étudiant de maîtrise s'y intéresse dans l'avenir).

L'évolution des fonctions et des programmes d'accueil, au cours des années 1980, en fait un des systèmes les plus efficaces en Amérique du Nord<sup>(9)</sup>. Ses actions ont porté sur les quatre dimensions du système, tout en préservant la qualité de la dimension relationnelle.

Le développement des fonctions s'est fait essentiellement à partir de deux axes stratégiques: 1- une préoccupation constante de la pertinence et de la qualité du service à la clientèle; 2- une approche de partenariat avec les intervenants touristiques régionaux. La «politique» d'accueil a identifié trois champs d'action, à savoir: le soutien aux lieux d'accueils, la production de véhicules d'information, la mise en valeur du produit<sup>(10)</sup>. En reprenant l'approche système décrite plus haut, nous pouvons constituer une grille d'analyse permettant de situer les composantes du système de la DART.

Au niveau des structures, on compte plus de 200 bureaux (dont 8 administrés directement) d'information touristique possédant

des permis; un réseau téléphonique de lignes 1-800 couvrant l'Amérique du Nord; un programme de signalisation touristique profitant à plus de 800 établissements.

Ajoutons le programme de maisons régionales du tourisme et de signalisation des régions qui viennent compléter les structures.

Le ministère du Tourisme partage les principales fonctions entre deux directions: la DART qui a la responsabilité de la planification, de la documentation et de l'information; la Direction des établissements, qui est responsable de la normalisation par voies de législation et de réglementation.

Enfin, les services couvrent le renseignement en personne, au téléphone et par correspondance; la publication de guides touristiques régionaux (responsabilité conjointe avec les Associations touristiques régionales) et de cartes routières (avec la collaboration du ministère du Transport), la formation des préposés aux renseignements; la catégorisation et la classification des établissements. Cette description, trop sommaire, pêche par omissions, mais elle a le mérite de rendre plus concret la notion de système.

En terminant, il faut certes faire état des divers investissements provenant des intervenants qui sont consacrés à la réalisation de ces programmes.

Au cours des dernières années, le budget total de la DART se situait aux environs de 7 millions de dollars. Les investissements des intervenants sont presque équivalents.

Les guides touristiques régionaux génèrent plus de 1,2 millions de dollars sous forme d'annonces publicitaires; la signalisation totalise 1,6 millions de dollars; la gestion des bureaux d'information touristique représente plus de 3 millions de dollars provenant des programmes d'emplois fédéraux et des municipalités. À ces chiffres s'ajoutent les investissements en immobilisation qu'il n'est pas possible d'estimer présentement. Le tout est imposant.

Les réalisations du MTO dans le domaine de l'accueil touristique, nous confirment que l'approche systémique fournit un instrument valable pour explorer les fonctions d'accueil des grandes organisations. Nous avons déjà mentionné que l'une des caractéristiques d'un système est d'être ouvert. L'on peut déjà prévoir que les systèmes d'accueil existants évolueront au cours des prochaines années. Certaines tendances actuelles nous permettent d'anticiper dans

quelle direction ils sont le plus susceptibles de s'orienter.

L'évolution de l'accueil touristique comme secteur d'intervention de l'État, est au seuil de changements importants.

Certaines tendances lourdes influenceront fortement la conception stéréotypée de l'accueil (la seule dimension relationnelle/interpersonnelle).

Au cours des années, l'accueil est passé du relationnel au relationnel-informationnel. Il fallait toujours le sourire et la courtoisie, mais le client s'attendait aussi à de l'information fiable.

Le système est présentement en phase de transition. L'accueil progresse rapidement de l'informationnel au transactionnel. Il faut soutenir la dimension relationnelle, mais le client voudra de l'information fiable et convertible rapidement en transactions commerciales. Une fois connu le service/produit, il voudra l'acquérir sur place. La présence de fournisseurs de plus en plus nombreux dans les lieux d'accueil, et la croissance des systèmes informatisés de réservations touristiques confirment cette tendance. Ce deuxième constat, nous amène à affirmer que la technologie informatique aura un impact important sur les fonctions d'accueil.

L'accessibilité à l'information pour les consommateurs sera plus facile et les médias beaucoup plus diversifiés. Déjà nous constatons les progrès considérables enregistrés par la télévision interactive au Québec; certains pays d'Europe expérimentent l'implantation de bornes informatiques; le nombre de services télématiques ne cesse de croître en Amérique du Nord. Comme l'écrit le ministère du Tourisme dans son document de réflexion, **Énoncé de politique en matière de tourisme**: «Le secteur du tourisme n'échappe pas à l'innovation technologique»<sup>(1)</sup>. C'est presque heureux!

On pourrait peut-être même risquer une attitude davantage pro-active, pour favoriser l'émergence des solutions technologiques, compte tenu de la croissance observée au niveau international à ce chapitre.

Les assises des fonctions actuelles et les développements majeurs anticipés, vaudront sans doute à l'accueil d'acquiescer la position stratégique qui lui fait défaut présentement en tourisme. Pour ce faire, une redéfinition de l'accueil s'impose afin d'en délimiter les frontières par rapport à d'autres secteurs de l'activité touristique de l'État, et une compréhension plus profonde

de la qualité du service comme instrument de fidélisation du client seront nécessaires.



#### Notes explicatives

- (1) Nous préférons utiliser le concept «État» à celui de «gouvernement» en raison de la connotation de pérennité attachée au premier. L'État inclut aussi la notion de territoire implicite qui convient davantage au domaine touristique. En ce qui a trait à la nature des secteurs d'interventions étatiques, on consultera avec intérêt le dernier rapport de l'OCDE (1989).
- (2) Ne nous méprenons pas. Les décisions et les actions peuvent être très rentables. Mais l'existence, la survie même, de l'organisation n'est généralement pas liée à sa rentabilité comme c'est le cas pour l'entreprise privée.
- (3) Toute organisation, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, a recours à une configuration bureaucratique à l'atteinte d'une certaine masse critique de ressources humaines ou de niveau d'activités. «Ceci signifie, en d'autres termes, que toute organisation, quelle que soit sa structure, quels que soient ses objectifs et son importance, requière de ses membres un montant variable mais toujours important de conformité». CROZIER, Michel, **Le phénomène bureaucratique**, collection Points, Paris, Éditions du Seuil, 1963, page 224.
- (4) DUSSARD, Christian, **Comportement du consommateur et stratégie de marketing**, McGraw-Hill, 1983. Modèle descriptif de comportement d'achat dans le choix d'un établissement d'hébergement. Filliautaut & Ritchie.
- (5) CHASPOUL, Claudine, TOMATIS, Joseph, **Les dimensions de l'accueil**, Les Cahiers d'Espaces, Supplément numéro 89, novembre 1987.
- (6) EIGLIER, Pierre, LANGHEAD, Éric, **Servuction. Le marketing des services**, collection Stratégie et management, McGraw-Hill, 1988. Nous suggérons fortement la lecture de cet ouvrage à tous les gestionnaires de services, et particulièrement aux intervenants touristiques.
- (7) SERVAN-SCHREIBER, Florence, **Un nouveau concept: la clientèle**, Paris, Les Cahiers d'Espaces, novembre 1988, page 40.
- (8) CLUZEAU, Patrick, «Le tourisme au Québec. Son importance économique, ses clientèles, son évolution», Université de Droit, d'Économie et des Sciences, Centre des Hautes Études Touristiques, Études et mémoire, volume 144, juillet 1990. Les recettes touristiques du Québec se situent à 3,4 milliards de dollars. Les recettes fiscales des gouvernements du Québec et du Canada s'établissent respectivement à 620 millions de dollars et 317 millions de dollars.
- (9) La performance est d'autant plus remarquable qu'elle est attribuable à un groupe de fonctionnaires totalement dédié qui a réussi à maintenir le cap dans un contexte budgétaire difficile, et survivant aux périodiques réorganisations ministérielles. Le personnel de la Direction de l'accueil et des renseignements touristiques du MTO est sans doute le principal responsable de la qualité des services d'accueil touristique sur le territoire québécois au cours des dix dernières années.
- (10) ACCUEIL ET INFORMATION TOURISTIQUE, «Bilan et perspectives», Direction de l'accueil et des renseignements, ministère du Tourisme, mai 1988.
- (11) Ministère du Tourisme du Québec, document de réflexion, **Énoncé politique en matière de tourisme**, novembre 1990.