



HAL
open science

Le démarketing touristique : potentielle solution aux effets néfastes du surtourisme ?

Celia Martins

► **To cite this version:**

Celia Martins. Le démarketing touristique : potentielle solution aux effets néfastes du surtourisme ?. Géographie. 2023. <dumas-04683751>

HAL Id: dumas-04683751

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04683751v1>

Submitted on 2 Sep 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License



MASTER TOURISME

Parcours « Management et Ingénierie du Tourisme »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

Le démarketing touristique : potentielle solution aux effets néfastes du surtourisme ?

Présenté par :

Celia Martins

Année universitaire : **2022 - 2023**

Sous la direction de : **Paul Pichon**

**Le démarketing touristique : potentielle
solution aux effets néfastes du
surtourisme ?**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tutorés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leur auteur(e).

Remerciements

La réalisation de ce mémoire est le résultat de plusieurs mois de travail, de lectures et de recherches approfondies. Le résultat n'aurait pas été le même sans l'aide de plusieurs personnes et c'est pourquoi je tenais avant toute chose à les remercier.

Dans un premier temps, je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers mon directeur de mémoire, Monsieur Paul Pichon. Je vous remercie pour votre accompagnement tout au long de ce projet, vos conseils, orientations et encouragements pour ce mémoire ont été d'une aide précieuse.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'ISTHIA, Institut Supérieur du Tourisme, de l'Hotellerie et de l'Alimentation, pour la richesse et la qualité des enseignements proposés en Master 1 MIT. Madame Bessière, Monsieur Rayssac ainsi que Monsieur Cinotti nous ont particulièrement aidé mes camarades et moi à acquérir les connaissances nécessaires pour mener à bien ce projet de recherche.

Une pensée toute particulière est également destinée à toutes les personnes qui se sont impliquées dans cette aventure, notamment mes camarades de classe Auriane Lasbories et Montaine Deilhes avec qui j'ai partagé de longues heures de travail et qui ont été une réelle source de motivation. En outre, je remercie les membres de ma famille pour leur soutien moral tout au long de l'année et leur investissement dans la relecture de ce mémoire.

Sommaire

Remerciements	5
Sommaire	6
Introduction générale	7
Première partie : La gestion des destinations dans un contexte de surtourisme	9
Chapitre 1 - Le tourisme de masse, de sa naissance au surtourisme d'aujourd'hui	12
Chapitre 2 - Les OGD : entre promotion et régulation des destinations	26
Chapitre 3 - Le démarketing pour décourager les consommateurs	35
Deuxième partie : L'intégration du démarketing dans les stratégies de marketing des destinations	46
Chapitre 1 - Le démarketing est une solution pour préserver le futur du tourisme	48
Chapitre 2 - Les éléments du mix marketing peuvent s'adapter au phénomène de surtourisme	58
Chapitre 3 - À long terme, le démarketing ne sera pas suffisant pour régler tous les problèmes liés au surtourisme	70
Troisième partie : La gestion du tourisme de masse à Dubrovnik : étude de cas	80
Chapitre 1 - Dubrovnik : le surtourisme dans toute sa splendeur	82
Chapitre 2 - Le choix du démarketing pour sauver la ville	91
Chapitre 3 - Poursuite en Master 2	100
Conclusion générale	107
Bibliographie	109
Table des figures	117
Table des matières	118

Introduction générale

Au cours de ces dernières décennies, le tourisme a connu un véritable essor. En 2018, avant la crise sanitaire, nous avons été 1,4 milliard¹ à voyager à travers le monde soit l'équivalent de 44 arrivées par seconde².

Cette croissance effrénée a fait naître un nouveau phénomène : le tourisme de masse ou surtourisme. Ce concept traduit un tourisme trop intense qui a des effets néfastes considérables sur certaines destinations. Quelques villes sont particulièrement touchées par le surtourisme, c'est par exemple le cas de Venise, Barcelone ou encore Dubrovnik. Dernièrement, ces villes ont, à plusieurs reprises, fait la une des journaux qui ont exposé la situation déplorable du tourisme dans ces villes et décriaient leur réputation.

Au fil des années, ces destinations ont su séduire le monde entier. A l'origine, l'ensemble de ces villes offrent aux touristes une expérience unique avec un cadre hors du temps, une richesse culturelle et patrimoniale, des saveurs culinaires typiques et diverses activités pour passer un séjour mémorable. Cependant, au fil du temps, le nombre de touristes qu'elles recevaient a commencé à surpasser de loin le nombre d'habitants. Ces villes sont alors désormais confrontées à un problème de taille : la durabilité de ces destinations se voit menacée par la présence d'un trop grand nombre de touristes qui continue de croître chaque année.

Malheureusement, le phénomène s'est développé si rapidement que les destinations n'ont pas pu réagir à temps et se trouvent aujourd'hui dans l'incapacité de gérer un afflux aussi intense de visiteurs. Ces destinations doivent alors faire face à des conséquences négatives sur l'environnement, la culture et la qualité de vie des populations locales entre autres. Ainsi, pour

¹ Planetoscope, *Nombre de touristes dans le monde [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.planetoscope.com/tourisme/414-nombre-de-touristes-dans-le-monde.html>, consulté le 01 avril 2023.

² *Ibid.*

que le tourisme dans ces destinations puisse être géré en tenant compte à la fois de l'aspect économique, de la vie des populations locales et des défis auxquels il est confronté, des alternatives doivent être trouvées.

Face à ce constat, de nombreuses destinations touristiques ont décidé de recourir au démarketing, une stratégie de désincitation à la consommation. Cette approche vise à limiter l'attractivité de la destination par le biais de certaines actions marketing. L'objectif est de préserver un certain équilibre local et de garantir une expérience de voyage authentique aux visiteurs.

Ce mémoire a donc pour objectif d'analyser l'utilisation du démarketing comme outil de gestion du surtourisme, en étudiant les effets de cette stratégie sur les pratiques touristiques. Il sera divisé en trois parties. La première partie vise à conceptualiser les sujets clés de ce mémoire, à savoir, le surtourisme, le management de destination et le démarketing. Chacun de ces concepts fera l'objet d'un chapitre et sera étudié de façon détaillée dans le but d'avoir une compréhension globale du sujet de recherche et de pouvoir aboutir à une problématique.

En deuxième partie, nous aborderons plus en détail l'utilisation du démarketing pour les destinations. Il sera question d'étudier et de développer trois hypothèses pour y répondre par la suite.

Finalement, la troisième et dernière partie sera plus évocatrice car il s'agira de tester les trois hypothèses qui auront été détaillées dans le but de vérifier leur validité. Pour ce faire, nous nous concentrerons sur une destination confrontée au tourisme de masse et analyserons la façon dont celle-ci gère le surtourisme. Nous étudierons tout d'abord la situation du surtourisme dans la ville avant de comparer l'usage du démarketing par les autorités et de faire le lien avec nos hypothèses. Pour finir, nous étudierons les différentes possibilités qui s'offrent à nous pour le futur de cette recherche en Master 2.

*Première partie : La gestion des destinations
dans un contexte de surtourisme*

Introduction de la revue de littérature

La première partie de cette recherche présente au lecteur une introduction du domaine d'étude et expose le contexte du problème, ainsi que l'objectif de la recherche.

Le tourisme est l'une des industries à la croissance la plus rapide et l'un des secteurs économiques les plus importants dans le monde. En 2022, les recettes liées au tourisme se sont élevées à 57,9 milliards d'euros³, ce qui représente environ 10% du PIB mondial. Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), cette tendance se poursuit aujourd'hui⁴. Paysages, culture, histoire, cuisine, sont quelques-uns des attraits de certaines destinations qui continuent d'attirer chaque année des millions de touristes. En 2022, ils étaient 900 millions à voyager à travers le monde et ils pourraient être 1,8 milliard en 2030 (*Ibid.*). Malgré de nombreux avantages, le tourisme de masse menace désormais certaines destinations qui se voient dépassées par la venue de trop de touristes sur leur territoire. Ainsi, la problématique pour certaines destinations n'est plus de trouver comment attirer les touristes mais plutôt de trouver des solutions pour ne plus les attirer. En réponse à celle-ci, certains misent sur une stratégie qui consiste à décourager l'achat des consommateurs : le démarketing.

Dans cette première partie, nous verrons donc comment le tourisme de masse s'est développé et pourquoi le démarketing peut être une solution pour les destinations et leurs managers. Nous traiterons la question de départ suivante : **Comment une destination peut-elle lutter contre le tourisme de masse ?**

³ Les Echos, *Tourisme : une année record pour la France en 2022 [en ligne]*. Disponible sur : <https://tinyurl.com/2cd6ncrd>, consulté le 01 mars 2023.

⁴ OMT, *Le tourisme en bonne voie pour retrouver en 2012 ses niveaux d'avant la pandémie dans certaines régions, [en ligne]*. Disponible sur : <https://tinyurl.com/35w9xrny>, consulté le 01 mars 2023.

Pour y répondre, l'objectif premier sera de comprendre les enjeux du surtourisme. Nous étudierons dans un premier chapitre l'évolution du tourisme. Nous retracerons les débuts du tourisme avant de faire état de la situation actuelle où le tourisme de masse est plus que jamais présent. Nous aborderons les différents facteurs qui ont conduit au phénomène et les menaces que le surtourisme représente aujourd'hui pour les destinations.

Dans un deuxième chapitre, nous traiterons plus en détail du management de la destination. Ce chapitre nous permettra de comprendre comment les destinations s'organisent et quel est leur rôle dans la gestion du surtourisme. Ce chapitre sera l'occasion d'identifier les acteurs du marketing de destination et les possibles failles en matière de gestion des flux.

Enfin, le dernier chapitre sera dédié au démarketing. Encore peu connu par les acteurs du tourisme, le démarketing pourrait, selon certains auteurs, être un réel atout pour aider les destinations à réguler leurs flux touristiques. Ce troisième chapitre nous permettra ainsi de comprendre ce qu'est le démarketing, quels sont ses objectifs et pourquoi il pourrait être utile dans le domaine du tourisme notamment pour faire face au tourisme de masse et ses effets néfastes.

Chapitre 1 - Le tourisme de masse, de sa naissance au surtourisme d'aujourd'hui

Ce chapitre présente le concept de surtourisme ou tourisme de masse qui est au cœur de cette étude. L'impact ainsi que les effets néfastes du tourisme ne constituent pas un sujet de recherche nouveau aujourd'hui, nous sommes tous conscients que le tourisme présente des menaces, en particulier pour l'environnement. Toutefois, il est important de comprendre que les enjeux sont nombreux, ils vont bien au-delà de l'impact environnemental et ils nécessitent une réaction de la part des destinations.

1. Du tourisme au tourisme de masse

1.1. Origines du tourisme

L'Organisation Mondiale du tourisme définit le tourisme comme

« un phénomène social, culturel et économique qui suppose des mouvements de personnes vers des pays ou des lieux situés en dehors de leur environnement habituel intervenant pour des motifs personnels ou pour affaires et motifs professionnels »⁵.

Ce phénomène, à la fois social, culturel et économique remonte à plusieurs siècles. On estime que les voyages touristiques ont débuté à partir de l'Antiquité Grecque, lorsque des déplacements étaient effectués vers des lieux comme les sanctuaires de Grèce ou d'Égypte par exemple. Ils se sont ensuite développés dans un but commercial et se sont démocratisés et multipliés du XVIIIe au XIXe siècle ([Boyer, 2005](#)). C'est à cette époque qu'est né le « *Grand Tour* ». Le Grand Tour est un concept qui trouve son origine en Angleterre, il fait référence à un voyage d'une très longue durée, environ 1 an, initialement réalisé par les aristocrates britanniques dans le but de s'instruire et de développer leur culture. Ils voyageaient alors à travers l'Europe, en passant

⁵ UNWTO, *Glossaire [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.unwto.org/fr/glossaire-de-tourisme>, consulté le 21 janvier 2023.

principalement par l'Italie, la France, l'Allemagne, les Pays-Bas et la Suisse, des pays riches en culture ([Boyer, 2005](#)).

Avec l'émergence de ces voyages, le terme « *touriste* » a été instauré en 1841⁶ suite à la publication de l'ouvrage *Mémoires d'un touriste*, un journal de voyages écrit par l'auteur français Stendhal. Le mot est en réalité un dérivé du mot anglais « *tourist* » qui renvoie au Grand Tour et permet de distinguer le simple déplacement du voyageur d'un déplacement motivé par la curiosité. C'est cette même année qu'un menuisier trentenaire nommé Thomas Cook créa la toute première agence de voyage au monde et par conséquent le voyage organisé.

Au fur et à mesure, le tourisme s'est ensuite développé dans le monde entier et un certain nombre d'organisations touristiques ont vu le jour. Cependant, à cette époque, le nombre de touristes était relativement limité car il s'agissait d'une pratique ostentatoire réservée à une minorité. On parlait principalement de tourisme d'élite ou de nantis⁷. Par la suite, le tourisme est devenu de plus en plus accessible et il s'est ancré dans notre mode de vie.

1.2. Phénomène de tourisme de masse

Depuis quelques années maintenant, on ne parle plus seulement de tourisme mais aussi de tourisme de masse ou surtourisme. Ce terme « *tourisme de masse* », en anglais, *overtourism*, qui fait régulièrement la une des journaux, est relativement récent et n'est apparu dans les ouvrages qu'à partir de 2017 ([European Parliament, 2018](#)). Bien qu'il soit récent, c'est un terme désormais très courant qui a par ailleurs été nommé mot de l'année en

⁶ Le Figaro, «Égotisme», «inatteignable»... Ces mots que nous devons à Stendhal [en ligne]. Disponible sur : <https://www.lefigaro.fr/langue-francaise/expressions-francaises/egotisme-inatteignable-ces-mots-que-nous-devons-a-stendhal-20220123>, consulté le 21 janvier 2023.

⁷ Bessière Jacinthe. *Sociologie du tourisme et des loisirs*. Cours de Master 1 MIT, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2023.

2018 par le dictionnaire de la langue anglaise Oxford⁸, ce qui souligne sa popularité.

Comme l'explique Vilhelmiina Vainikka, le tourisme de masse fait référence à un tourisme qui se concentre dans quelques destinations internationales réputées (2013). Il se caractérise par une forte concentration de touristes sur un même lieu et s'oppose ainsi au tourisme de luxe ou d'élite (*Ibid.*). Le plus souvent, ces destinations sont des zones urbaines où sont regroupées des attractions emblématiques telles que la tour Eiffel à Paris ou Times Square à New York... (Dodds et al., 2019). La popularité de ces attractions est telle qu'il en résulte qu'il est compliqué de réussir à persuader les touristes d'aller visiter d'autres endroits moins reconnus.

Il est assez difficile de donner une définition simple du tourisme de masse car il s'agit en réalité d'un phénomène complexe. Celui-ci a commencé à voir le jour dans la période d'entre-deux guerres mais il ne fait l'objet d'études que depuis quelques années. Dans l'un de ses ouvrages, André Girod définit quant à lui le tourisme de masse comme « *celui des autres* »(2011) et l'associe à un tourisme de plaisir plutôt que de culture (Girod, 2011).

Aujourd'hui, la majorité des ouvrages disponibles sur le surtourisme font le parallèle entre tourisme de masse et la notion de capacité d'accueil touristique. En anglais « *tourism's carrying capacity* », c'est ce que l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) définit comme :

« le nombre maximum de personnes pouvant visiter une destination touristique en même temps, sans impacter la destruction de l'environnement physique, économique et

⁸ CNN Travel, *Destination trouble: Can overtourism be stopped in its tracks?* [en ligne]. Disponible sur : <https://edition.cnn.com/travel/article/how-to-stop-overtourism/index.html>, consulté le 21 janvier 2023.

socioculturel et sans diminuer le niveau de satisfaction des visiteurs »⁹.

George Doxey a été l'un des pionniers à s'intéresser au phénomène. Il a par ailleurs élaboré en 1975 le « *Irridex model* » dans le but de montrer que les destinations possèdent bel et bien une capacité d'accueil limitée ([Binsteiner, 2020](#)). Le schéma qu'il propose démontre alors que les attitudes des locaux vis-à-vis des touristes évoluent et passent par différentes étapes en fonction du nombre de touristes présents sur la destination.

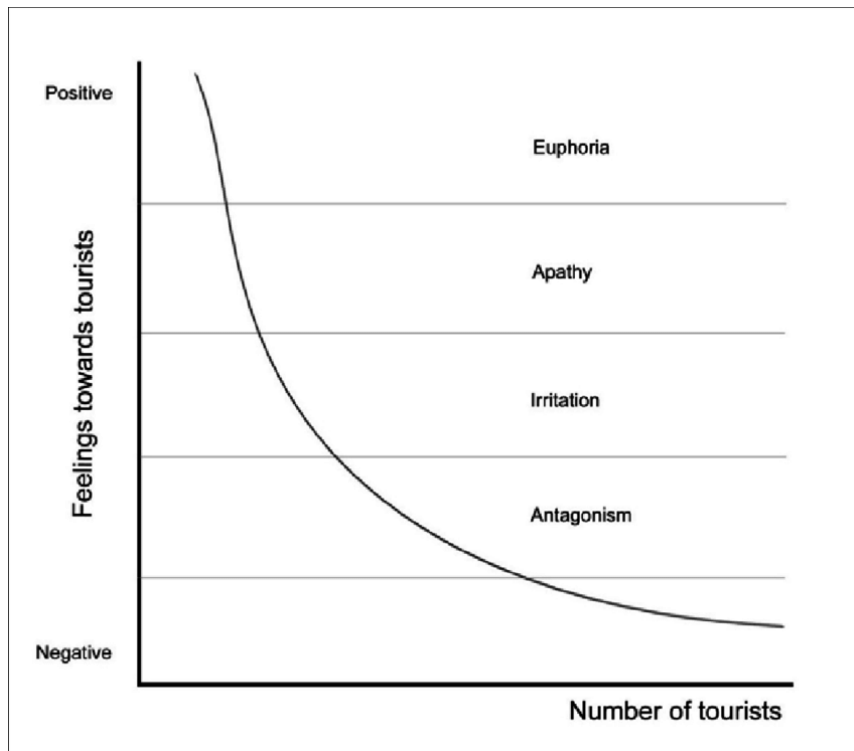
Il distingue 4 phases principales :

- **L'euphorie** : Phase pendant laquelle les touristes partagent un sentiment d'excitation et d'anticipation ;
- **L'apathie** : Phase pendant laquelle le tourisme est considéré comme une source de revenus et d'investissement ;
- **L'agacement** : Phase pendant laquelle les résidents commencent à avoir des questionnements relatifs au tourisme dû à l'augmentation du nombre de touristes et aux évolutions en termes d'infrastructures ;
- **L'antagonisme** : Phase d'Irritation pendant laquelle l'agacement des locaux se fait ressentir par des déclarations verbales et/ou physiques.

A travers ce graphique, Doxey indique que plus le nombre de touristes augmente, plus les habitants ont une vision négative du tourisme dans leur ville. Au départ, la population locale est donc ravie de recevoir des touristes et les accueille de façon chaleureuse et enjouée mais plus le nombre de touristes devient conséquent, plus le comportement des locaux se traduit par de l'agacement. Les locaux vont même jusqu'à percevoir les touristes comme un méfait pour la société.

⁹ UNWTO, 'Overtourism' ? Understanding and Managing Tourism Growth beyond Perceptions [en ligne]. Disponible sur : <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420070>, consulté le 21 janvier 2023.

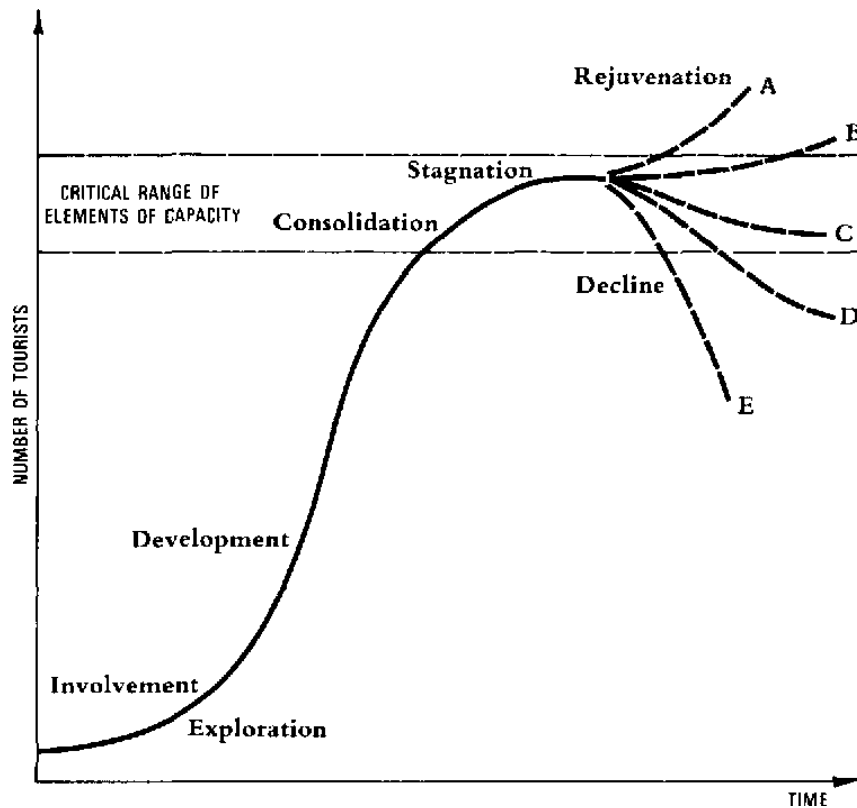
Figure 1 - « Irridex Model » de Doxey (adapté de Reisinger 2009)¹⁰



Dans la même idée, Butler a ensuite développé en 1980 le Tourism Area Life Cycle Model (TALC) (Binsteiner, 2020). Il s'agit d'un outil qui traduit la capacité d'accueil touristique d'une façon différente. Butler adopte une approche liée au cycle de vie et démontre par le TALC qu'une destination connaît différentes étapes de progression. Ce que montre ce modèle, c'est qu'une fois la phase de développement passée, les destinations font face à une stagnation qui peut se transformer en déclin. Butler démontre ainsi que les destinations touristiques peuvent être victimes de leur succès.

¹⁰ Research Gate, 4: Doxey`s Irridex model Source: Adapted from Reisinger [en ligne]. Disponible sur : https://www.researchgate.net/figure/Doxey-s-Irridex-model-Source-Adapted-from-Reisinger-2009221_fig2_311232372, consulté le 23 janvier 2023.

Figure 2 - Le cycle de vie d'une destination¹¹



Comme le montrent ces deux modèles et la définition de l'OMT, les destinations ont une capacité d'accueil définie. À mesure que le nombre de touristes augmente, la capacité d'accueil d'une destination atteint un stade critique qui se traduit ensuite par des effets négatifs. Cette capacité d'accueil est difficile à déterminer car elle diffère en fonction de la destination mais aussi de sa nature (zone rurale, montagne, île, zone côtière...). La capacité d'accueil fait en réalité référence à l'utilisation physique maximale des ressources. Plus il y a de touristes, plus les ressources vont s'épuiser et à un certain niveau, la destination commence à se dégrader de manière inacceptable (Kennell, 2014). La capacité d'accueil peut alors être quantifiée en termes de nombre de touristes en prenant en compte différents éléments

¹¹ Semantic Scholar, *The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.semanticscholar.org/paper/The-concept-of-a-tourist-area-cycle-of-evolution%3A-Butler/9c0fe835fb925abae1604eb2a933a0e0e83b8983>, consulté le 23 janvier 2023.

comme la somme des places disponibles en hébergement ou le nombre total d'habitants. Une fois cette capacité d'accueil atteinte ou dépassée, le tourisme devient menaçant pour la destination et dégrade à la fois le site mais menace aussi la vie de ses résidents et l'expérience des touristes.

2. Les causes du tourisme de masse

Dans le but de comprendre le concept de tourisme de masse dans son ensemble, il est essentiel de retracer les différents événements ayant pu participer à l'avènement de ce phénomène.

2.1. Pouvoir d'achat, temps libre et démocratisation des transports

Comme évoqué précédemment, le phénomène a commencé à voir le jour dans la période d'entre-deux guerres et s'est fortement développé au lendemain de la Seconde Guerre mondiale qui s'est manifestée par une période de forte croissance économique pour les pays occidentaux ([Vainikka, 2013](#)).

A cette croissance économique s'ajoute la création des congés payés. Ceux-ci ont été introduits en France en 1936 par le gouvernement du Front Populaire, le nombre de congés payés est passé de 3 semaines en 1956 à 4 semaines en 1969 et 5 semaines en 1981¹². A la croissance économique et à l'augmentation du temps libre grâce aux congés payés est également venue s'ajouter l'augmentation du pouvoir d'achat et, respectivement, ces évolutions ont eu un rôle de « facilitateur » dans le développement du tourisme ([Girod, 2011](#)).

Plus tard, la démocratisation ainsi que la modernisation des transports ont aussi eu leur rôle à jouer dans l'avènement du tourisme de masse. L'aérien a notamment permis d'accroître rapidement le nombre de touristes. Le premier vol commercial a eu lieu en 1919 et permettait de rejoindre Londres

¹² Bessière Jacinthe. *Sociologie du tourisme et des loisirs*. Cours de Master 1 MIT, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2023.

depuis Paris à bord du Farman F60 avec 12 passagers et deux membres d'équipage¹³. Suite à cela, à partir des années 1970, l'avion est devenu l'un des transports les plus utilisés et l'apparition des compagnies aériennes à bas prix qui s'est étendue des Etats-Unis à l'Europe avec des compagnies telles que Easyjet ou Ryanair a permis aux touristes de se déplacer de façon plus rapide, plus fiable et à un prix avantageux ([Daum, Girard, 2018](#)). Ainsi, alors que dans les années 1950, les voyages s'étendent uniquement en Europe, petit à petit chaque partie du globe a pu s'ouvrir au tourisme. Nous sommes donc passés de 25,3 millions de touristes en 1950, à plus de 1,133,000 milliards de touristes en 2014 ([Vainikka, 2013](#)) et 1,5 milliard en 2019¹⁴ avant la crise sanitaire.

2.2. Avènement d'internet et l'e-tourisme

Plus récemment dans la chronologie, c'est internet et l'évolution du e-tourisme qui a participé à l'amplification du phénomène de tourisme de masse.

L'e-tourisme « *concerne la distribution de produits et services touristiques* » en ligne ([Hikkerova et al., 2011](#)). Compagnies aériennes, agences de voyage, tours opérateurs, offices de tourisme, hôtels et hébergements indépendants ([Brink et al., 2021](#)), tous sont désormais présents sur internet et permettent aux consommateurs de concevoir et organiser leur voyage de façon indépendante en ligne¹⁵. Les touristes ont alors la possibilité de réserver leurs billets d'avion, rechercher un hébergement grâce aux différentes plateformes de réservations et OTA telles que Airbnb, Booking, Expedia etc ou trouver et payer leurs excursions sans passer par les agences de voyage traditionnelles ([Morrison et al., 2001](#)).

¹³ Air Journal, *Le 8 février 1919 dans le ciel : 1er vol commercial Paris-Londres, [en ligne]*. Disponible sur : <https://tinyurl.com/289n6tv9>, consulté le 21 janvier 2023.

¹⁴ UNWTO. *Le tourisme mondial consolide sa croissance en 2019 [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.unwto.org/fr/le-tourisme-mondial-consolide-sa-croissance-en-2019>, Consulté le 21 janvier 2023.

¹⁵ Doreau Estelle, *Production touristique et mise en marché*. Cours de Master 1 MIT, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2023.

Ainsi, depuis l'apparition d'internet, les démarches pour préparer un voyage sont plus simples et plus rapides. De ce fait, le nombre de touristes ne cesse de croître. La fédération e-commerce et vente à distance (FEVAD) a notamment annoncé une progression de 55% pour les ventes sur les sites de Voyage-Tourisme en 2022. Selon la fédération, les français ont dépensé environ 147 milliards d'euros sur internet l'an dernier, ce qui fait du e-tourisme le deuxième secteur du e-commerce en France¹⁶. Avec un tel impact et en permettant aux voyageurs de créer leur voyage de A à Z sur internet, le e-tourisme participe de façon importante au tourisme de masse.

En plus de permettre aux internautes d'être plus indépendants dans la préparation de leurs voyages, internet influe aussi sur le choix des futures destinations par le biais des réseaux sociaux. En effet, les contenus partagés sur les réseaux sociaux (photos, reels, stories, vidéos) ont désormais une influence importante sur le choix d'une destination. Une étude menée par Expedia en 2018 montre qu'environ 23 % des voyageurs connectés se disent souvent influencés par ces contenus dans le choix d'une destination, 25 % pour le choix d'activités sur place et 29 % pour le choix d'un hébergement¹⁷.

Il est également important de mentionner que ce type de réseau social impacte aussi la motivation des touristes. Désormais, certaines personnes ne choisissent plus une destination en fonction de ses attraits culturels ou du dépaysement proposé mais ils sont à la recherche du spot parfait pour leur future publication Instagram. Souvent, avant leur départ, les touristes repèrent les lieux dits « *instagrammables* » et s'y rendent lors de leur voyage pour effectuer la même photo postée précédemment par d'autres personnes. Ainsi, Instagram participe à la surfréquentation de certains lieux et influence les touristes à effectuer le même parcours. Les réseaux sociaux ont donc un

¹⁶ Alioze, *Les chiffres clés du tourisme et e-tourisme en 2022-2023*, [en ligne]. Disponible sur : <https://www.alioze.com/chiffres-tourisme>, consulté le 17 février 2023.

¹⁷ Next Tourisme, *Les usages des réseaux sociaux avant, pendant et après le voyage*, [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/57ras9z7>, consulté le 17 février 2023.

impact considérable sur le tourisme de masse et contribuent surtout à une dénaturalisation du voyage¹⁸.

3. Les conséquences du tourisme de masse

La dénaturalisation du voyage n'est pas le seul impact causé par le tourisme de masse. En réalité, les effets négatifs du tourisme de masse sont nombreux.

3.1. Conséquences économiques, culturelles, écologiques et sociales

En décembre 2017, le World Travel & Tourism Council, en partenariat avec le cabinet McKinsey et Company, a publié une étude qui révèle les 5 effets principaux du tourisme de masse développés ci-dessous.¹⁹

1. Aliénation des résidents locaux

En premier lieu, l'étude révèle que le tourisme de masse impacte les populations locales. Les résidents des villes affectées par le tourisme de masse doivent à la fois faire face à la difficulté de se loger due à l'inflation dans le secteur immobilier mais également au nombre croissant de logements mis en location spécialement pour les touristes sur des plateformes telles que Airbnb. En effet, il est plus rentable de louer un logement à des touristes qu'à des locaux. Certains surfent donc sur la tendance du surtourisme pour faire des investissements immobiliers et les prix dans certaines villes deviennent exorbitants et de moins en moins accessibles pour les locaux. Mais ce n'est pas tout, les nuisances sonores, la foule ou encore la saleté sont également certains des effets qui rendent la vie des habitants de certaines villes compliquée. En conséquence, les locaux

¹⁸Travel Insight, *Comment les réseaux sociaux influencent notre façon de voyager ? Le nouveau tourisme de masse [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.travel-insight.fr/reseaux-sociaux-tourisme-de-masse/>, consulté le 23 décembre 2023.

¹⁹ McKinsey & Company and World Travel & Tourism Council, *Coping with success managing overcrowding in tourism destinations [en ligne]*. Disponible sur : <https://tinyurl.com/3x598dtn>, consulté le 22 janvier 2023.

désertent ces villes. À Venise par exemple, ville symbolique du tourisme de masse, le phénomène est tel que la population a été divisée par 3 en 50 ans²⁰. Il est aussi devenu courant de voir les habitants défiler dans les rues pour exprimer leur mécontentement et leur déception face au devenir de leur ville. On parle notamment de touristophobie pour faire référence à ce phénomène de rejet du tourisme de masse de la part des locaux²¹.

2. Dégradation de l'expérience touristique

L'étude démontre également que l'expérience touristique est dégradée par le tourisme de masse. Alors que beaucoup s'attendent à un voyage de rêve grâce aux photos vues sur internet notamment, l'expérience sur place est parfois toute autre. Les plages bondées, les longues files d'attente devant les restaurants ou les attractions ou encore la difficulté de circuler sur place sont les principaux éléments qui rendent l'expérience différente. Les touristes doivent attendre parfois des heures voire réserver plusieurs jours à l'avance afin d'effectuer une visite²², ils repartent alors avec une image de l'ambiance et l'expérience complètement différente de celle qu'ils avaient avant leur départ.

3. Surcharge des infrastructures

L'un des autres effets néfastes à mentionner est la surcharge des infrastructures. Comme expliqué dans l'étude du World Travel & Tourism Council, la forte présence de touristes accélère l'usure des bâtiments et crée des défis en termes de consommation d'énergie et de gestion des déchets.

²⁰ L'echo Touristique, *Venise : des habitants manifestent contre le tourisme de masse [en ligne]*. Disponible sur : <https://tinyurl.com/45dirzjb>, consulté le 22 janvier 2023.

²¹ Le Quotidien du Tourisme, *Overtourisme : Touristophobie et touristophobie, même combat ? [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.quotidiendutourisme.com/actualite/e-tourisme/i-overtourisme-touristophobie-et-touristophobie-meme-combat-600117.php>, consulté le 22 janvier 2023.

²² Ouest France, *Cinq gros dégâts causés par le tourisme de masse [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.ouest-france.fr/leditiondusoir/2017-12-14/cinq-gros-degats-causes-par-le-tourisme-de-masse-34a60b03-38cf-418a-a5d1-3c2ed75f6d6f>, consulté le 22 janvier 2023.

Cette idée rejoint la suivante, selon laquelle la nature est également menacée par le surtourisme.

4. Dommages causés à la nature

Les effets du tourisme de masse sont notables, notamment en termes de surutilisation des ressources naturelles. On estime par exemple que chaque vacancier utilise jusqu'à 4 fois plus d'eau qu'un citoyen moyen et 16 fois plus lorsqu'il s'agit d'un hôtel avec un terrain de golf ([Eskénazi, 2008](#)). Sachant qu'à l'heure actuelle, plus de 2 milliards de personnes n'ont pas accès à l'eau potable et que l'eau polluée est responsable chaque année de la mort d'environ 300 000 enfants²³. La problématique liée à l'utilisation des ressources naturelles est à prendre au sérieux.

5. Menace pour la culture et le patrimoine

Enfin, la cinquième et dernière menace citée par l'étude est celle de la culture et du patrimoine. Bien que la majorité des touristes aient un comportement respectueux, certains d'entre eux peuvent avoir un comportement inadapté et se permettent de dégrader des sites importants pour la culture et le patrimoine. C'est par exemple le cas de la Grande Muraille de Chine et du temple Angkor Wat au Cambodge, qui ont tous deux été marqués par des graffitis. De plus, le simple surplus de visiteurs sur un même site peut être dangereux. Au Pérou par exemple, l'affluence importante des touristes menace sérieusement la culture et le patrimoine du pays. Des glissements de terrain, de l'érosion et de la pollution ont notamment été signalés il y a quelques années au Machu Picchu²⁴.

²³ Nations Unies, *Eau* [en ligne]. Disponible sur <https://www.un.org/fr/global-issues/water>, consulté le 22 janvier 2023.

²⁴ France Info, *Pérou: le Machu Picchu menacé par le tourisme de masse?* [en ligne]. Disponible sur https://www.francetvinfo.fr/monde/ameriques/perou-le-machu-picchu-menace-par-le-tourisme-de-masse_3065037.html, consulté le 22 janvier 2023.

3.2. Disneylandisation de l'espace

En référence au surtourisme, certains parlent aussi de « disneylandisation de l'espace » ([Daum, Girard, 2018](#)). Ce terme est apparu pour la première fois en 2012 dans l'ouvrage *Une planète disneylandisée ?* de Sylvie Brunel.

Dans son ouvrage, elle définit la disneylandisation de l'espace ainsi :

« Disneylandiser un lieu, c'est en mettre en scène les singularités locales, exacerbées de façon à les rendre uniques et inoubliables. Peu à peu, dans le monde entier, sur le modèle de l'attraction phare de Disneyland Paris, « It's a small world », plus fréquentée que le Louvre, se reconstituent ainsi, dans des périmètres bien délimités, de petits mondes parfaits, conçus pour coller exactement à notre attente : nous rêvons d'animaux sauvages mais gentils, de forêts vierges mais aménagées, de peuples « authentiques » mais accueillants, la disneylandisation du monde nous les offre, sous la forme de prétendus paradis perdus qui donnent corps à nos fantasmes. »

Le tourisme de masse s'assimile donc à des villes que l'on peut comparer à des parcs d'attractions car celles-ci proposent respectivement des centres hôteliers, des circuits, des liaisons aériennes et plus encore, tous destinés à des populations itinérantes et dans un temps limité. Ainsi, Sylvie Brunel distingue les touristes qui sont influencés par la disneylandisation des voyageurs qui, à l'instar des aristocrates anglais du XVIIIe siècle fuyaient les lieux dès l'instant où ils commençaient à susciter l'intérêt.

La notion de touriste et voyageur a longtemps fait débat. Pour Thomas Daum et Eudes Girard, le touriste se définit comme celui qui attend d'être accueilli, qui publie sur Internet des jugements détaillés pour prévenir les autres et qui

en veut pour son argent. A l'inverse, le voyageur est celui qui espère ne pas être attendu et essaie d'incarner l'élite du XXI^e siècle (2018). En d'autres termes, le touriste est aussi « *celui qui ne voit que ce qu'on lui dit de regarder* » (Daum, Girard, 2018).

Dans certaines destinations, le tourisme finit par représenter une véritable mise en scène jouée aux touristes. Il n'est plus question de réalité mais d'une authenticité forcée. La destination imagine une certaine façon de répondre à la demande des touristes et ainsi se crée un processus d'uniformisation sur l'ensemble des destinations. L'uniformisation globale des villes a pour but d'éviter un dépaysement trop important aux touristes. Cependant, par la présence de grandes enseignes internationales ou la création d'activités qui s'assimilent à leur culture, les destinations font du tourisme une certaine disneylandisation du monde. Malheureusement, l'objectif pour celles-ci est principalement économique mais les populations locales ne tirent aucun bénéfice de l'engouement pour leur ville, au contraire.

Finalement, une norme internationale se crée et les destinations s'y adaptent. De cette façon, le « *dépaysement* » vécu par les touristes n'est que le résultat d'une mise en scène comme dans un parc d'attraction. Finalement, quelques spécificités locales suffisent à séduire les touristes et leur faire vivre une expérience hors du temps.



Dans ce chapitre, nous avons pu comprendre quels étaient plus précisément les enjeux du tourisme de masse. Pour poursuivre, nous allons nous intéresser à la façon dont sont gérées les destinations pour comprendre si des failles sont présentes à ce niveau.

Chapitre 2 - Les OGD : entre promotion et régulation des destinations

Les destinations confrontées au surtourisme aujourd'hui, ont, pour la plupart, engagé des actions de marketing au préalable pour rendre leur territoire attractif. Différents organismes œuvrent au quotidien pour attirer les visiteurs vers leur destination. Mais comment réagissent-elles une fois leur popularité montée en flèche ?

1. Gestion d'une destination, un enjeu marketing

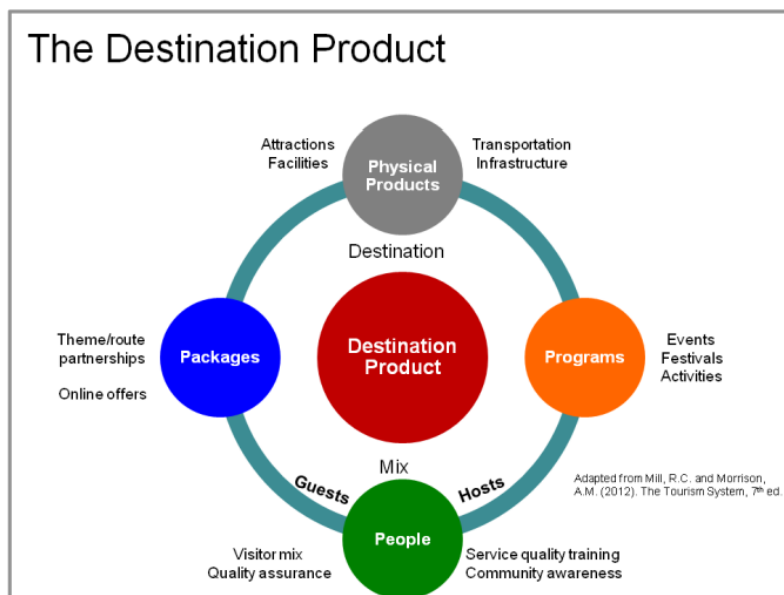
1.1. La destination touristique vue comme un produit marketing

Tout d'abord, différents auteurs montrent que la destination touristique peut se définir de différentes façons en fonction du point de vue et du sujet d'étude de chacun. D'un point de vue géographique, certains auteurs comme Brunet définissent la destination avec une approche spatiale. Pour Brunet, la destination se définit alors comme un « *lieu vers lequel on se dirige pour s'y arrêter* » (1992). L'équipe MIT va plus loin en liant la destination à un « *un lieu d'interactions territoriales qui relient ensemble les données socioculturelles, naturelles, patrimoniales et techniques* » (Kadri et al., 2011). Pour d'autres encore, certes la destination se définit par une approche spatiale mais il est important de mettre l'accent sur le rôle des touristes dans la définition d'une destination touristique. Ainsi, pour le géographe Philippe Violier, une destination se définit par « *ce que les touristes perçoivent comme l'espace où ils mettront en œuvre des pratiques qui définissent alors le territoire touristique* » (Ibid.). Giorgia Ceriani rejoint cette idée avec sa propre définition de la destination : « *un lieu est touristique par les touristes qui le pratiquent et que, dialogiquement, il correspond plus ou moins au projet formé par les touristes* » (Ibid.).

Nous comprenons donc qu'en fonction du point de vue des experts, le sens d'une destination touristique peut être différent. Ce qui nous intéresse dans cette étude, c'est qu'au-delà de ces différents aspects, la destination est aussi et surtout perçue comme un projet et même un produit. En effet, d'un point de vue marketing, la destination est considérée comme un « *type de produits et services touristiques issus de nombreux opérateurs privés et publics* » (Tocquer et Zins, 1999) ou encore « *un ensemble de produits et de services disponibles en un seul lieu, qui peut attirer des visiteurs au-delà de ses limites spatiales* » (Pearce, 1989).

Dans le contexte de marketing, la destination est donc un produit comme un autre. Cependant, les destinations compteraient parmi les entités les plus difficiles à gérer et à commercialiser, en raison de la complexité des relations entre les parties prenantes (Buhalis, 2000). En tant que produit marketing, la destination est donc formée d'un ensemble de biens et services qui gravitent et qui ont pour but de répondre à la demande des touristes (Botti et al., 2015)

Figure 3 - Le produit de la destination et son mix (Morrison, 2013)



1.2. Les OGD à la tête des destinations touristiques

Afin de commercialiser les destinations, des agences dont le rôle était initialement basé sur la promotion et les ventes ([Morrison, 2013](#)) ont été créées. Ces agences sont aujourd'hui connues sous le nom d'Organismes de Gestion des Destination (OGD) ou « *managers de destination* » ([Christine Petr, 2010](#)).

Les managers de destinations sont principalement ([Hard, 2002](#)) :

- Des organismes d'études et de valorisation ;
- Des comités régionaux ou départementaux du tourisme ;
- Des groupements d'intérêts économique locaux ;
- Des offices de tourisme ;
- Des syndicats d'initiatives.

Aujourd'hui, leur rôle ne se limite plus à la simple promotion mais elles œuvrent à la gestion globale d'une destination. L'OMT définit la gestion des organisations ainsi²⁵ :

« La gestion de la destination est la gestion coordonnée de tous les éléments qui composent une destination touristique. Elle relie de manière stratégique ces composantes parfois très éclatées, en vue de meilleurs résultats. Une gestion regroupée peut aussi permettre d'éviter tous chevauchements et doublons en matière de promotion, services aux visiteurs, formation et soutien à l'activité d'entreprise, et de repérer toute déficience éventuelle à corriger au niveau de la gestion. »

²⁵ OMT, *Politique et gestion de la destination*, [en ligne]. Disponible sur <https://www.unwto.org/fr/politique-et-gestion-de-la-destination>, consulté le 22 janvier 2023.

Le rôle des OGD comprend donc diverses activités comme la direction et la coordination, les partenariats et la constitution d'équipes, les relations avec les communautés locales et touristiques, la gestion des visiteurs, la planification et la recherche, le développement de produits, ainsi que le marketing et la promotion ([Morrison, 2013](#)). En somme, la gestion des destinations définit une approche très complète et variée de gestion. Mais une grande partie de leurs actions est dédiée au marketing de la destination. En effet, les OGD ont pour but de développer un ensemble de moyens de communication afin de valoriser leur destination touristique et susciter l'envie de la découvrir chez les touristes. Pour ce faire, l'ensemble des parties prenantes d'une destination collaborent parfois ensemble et établissent des alliances et partenariats de marketing touristique entre les secteurs privé et public ([Palmer et al., 1995](#)).

2. Zoom sur le marketing de destination

2.1. Concept

Selon Crick ([1989](#)), le tourisme est un phénomène social et économique d'une grande importance de nos jours. Étant un secteur très concurrentiel, il est nécessaire pour les destinations touristiques de se différencier et de susciter l'intérêt des visiteurs pour parvenir à stimuler la croissance économique et profiter des avantages qui en découlent ([Belk et Costa, 1996](#)). Ainsi, le marketing de destination est devenu un enjeu considérable pour la majorité des villes et pays.

Appliqué aux destinations, le marketing fait référence à « *l'ensemble des moyens de communication utilisés pour promouvoir une destination touristique auprès de ses visiteurs potentiels et prescripteurs* »²⁶. Cela inclut donc les différents moyens de communication tels que : la publicité en ligne, la publicité hors ligne, des partenariats et collaborations, l'usage des réseaux sociaux... Pour que leur marketing soit efficace, les OGD doivent bien sûr être

²⁶ Définitions Marketing, *Marketing de destination [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-de-destination/>, consulté le 17 février 2023.

capables d'identifier les publics cibles afin de répondre à leur demande par des messages clairs.

2.2. Étapes d'une stratégie marketing de destination

Comme pour un produit classique, la mise en place d'une stratégie de marketing nécessite plusieurs étapes qu'il convient de suivre afin que la stratégie soit efficace. Christine Petr ([2015](#)) a identifié 5 étapes principales liées au processus du marketing de destination :

1 - **L'audit de la destination** : Cette première étape est considérée comme indispensable. L'audit d'une destination vise à identifier les points forts de la destination ainsi que son originalité pour se démarquer des autres destinations. L'analyse de marché est souvent nécessaire pour s'implanter durablement et éviter tout risque d'échec.

2 - **Le choix des cibles touristiques** : Le choix des cibles se fait en identifiant les clientèles prioritaires. Pour cela trois critères peuvent être utiles : leur familiarité avec la destination, la proximité de la zone d'origine et le potentiel économique de la clientèle. Cette analyse va permettre de pouvoir ensuite adapter son offre à la clientèle visée. De plus, le choix des cibles passe aussi par l'identification des clientèles à éviter.

3 - **Définition d'une politique de développement** : La politique de développement est la prochaine étape qui va permettre à la destination d'attirer des clients. Elle se définit en plusieurs étapes : la rédaction d'un plan marketing, le développement de labels, la coordination des actions et le financement. C'est un processus nécessaire dans n'importe quel domaine.

4 - **Affichage d'une identité touristique** : Après avoir établi une politique de développement, les destinations se doivent de développer une image qui correspond à leur offre et à leurs valeurs. Le nom et la charte graphique utilisés seront des éléments phares de cette étape. Le but est que les touristes

associent automatiquement certains éléments à la destination et que ceux-ci aient une connotation positive.

5 - **Rendre la destination « consommable »** : En tant qu'élément intangible, le choix d'une destination par les touristes se concrétise par la réservation d'un séjour. Cela induit donc que la destination doit être en capacité de proposer un circuit complet à ses futurs visiteurs pour qu'ils aient envie d'y séjourner. Par le biais d'un site internet ou d'une brochure par exemple, les destinations peuvent partager leur offre et augmenter leur visibilité. Sur place, des éléments évocateurs tels que des panneaux informatifs et des affichages publicitaires sont également indispensables pour faciliter la découverte de la destination.

3. ODG et gestion des flux touristiques

3.1. Capacité d'accueil touristique

Nous l'avons mentionné précédemment, le rôle des ODG est aussi de « repérer toute déficience éventuelle à corriger au niveau de la gestion » (p.29). Ainsi les ODG sont les organismes chargés de veiller à l'évolution de capacité d'accueil touristique. C'est que nous évoquions plus tôt (p.15) comme le seuil d'activité touristique au-delà duquel les installations sont saturées ([Pearce, 1981](#)).

Depuis 2003, le concept de capacité a été mis à jour et se distingue en 5 catégories de capacité qui doivent toutes être évaluées dans le but d'estimer sa capacité d'accueil touristique ([Wheeller, 2005](#)) :

- **Capacité écologico-environnementale** : Il convient d'évaluer à partir de quel niveau de développement touristique l'environnement de la destination se dégrade ou commence à être menacé.

- **Capacité physique des installations** : Cette notion induit d'évaluer le réseau d'infrastructures afin de comprendre à quel moment les installations deviennent saturées par les touristes.

- **Capacité socio-perceptuelle** : Cette capacité fait référence à la perception des résidents et en particulier le moment où les résidents arrivent à saturation et ne veulent plus recevoir de touristes.

- **Capacité d'accueil économique** : Cette capacité renvoie au fait qu'une surcharge touristique peut conduire à un coût pour la destination, il convient donc d'évaluer la valeur de ces coûts.

- **Capacité psychologique** : Enfin, cette dernière détermine la capacité des individus à faire face à la surpopulation. Cette capacité est dépassée à partir du moment où un résident ou un touriste ne se sent plus à l'aise sur place à cause de la présence trop importante de touristes.

Il est primordial pour les destinations de ne pas aller trop loin en matière de tourisme car la capacité d'accueil est réellement importante pour la préservation de l'environnement de la destination. Comme l'explique Christine Bergeron-Verville ([2013](#)), au-delà d'un certain seuil, «la détérioration causée aux écosystèmes empêchera certains groupes de populations et des générations futures à répondre à leurs besoins ». Ainsi, la prévention et des mesures pour éviter une surcharge touristique pourraient également être utiles pour éviter d'importants problèmes écologiques.

Cependant, même si la capacité d'accueil est un concept simple à comprendre, en termes opérationnels, la situation est tout autre car elle est spécifique au site et à l'utilisation qui n'ont pas les mêmes capacités économiques ou physiques par exemple. Le problème qui se pose pour les OGD est de réussir à déterminer de façon quantitative une capacité d'accueil maximale en sachant qu'il n'existe aucun moyen clair qui permet de fixer une capacité d'accueil maximale ([Vlès, 2021](#)). Comme l'explique Carlos Silva ([2002](#)), la définition de la capacité d'accueil est une « *question complexe, pour laquelle il est difficile d'obtenir un consensus* ». Par le biais d'une étude de cas sur les plages du Portugal, il explique que différents facteurs entrent en jeu pour réussir à déterminer une capacité d'accueil maximale et que la capacité

de charge d'un site ne peut pas être exprimée comme une valeur fixe et rigide. Il insiste alors sur le fait que la capacité d'accueil devrait plutôt osciller entre deux seuils tolérables pour une gestion durable.

Il revient donc aux OGD de réussir à déterminer une capacité d'accueil propre à la destination et qui sache lier les différentes capacités évoquées précédemment. Pour se faire, les OGD doivent prendre en compte dans leur analyse différents éléments tels que la sécurité, la taille des infrastructures, l'indice de pollution, les plaintes des habitants et la qualité du tourisme ([Vlès, 2021](#)).

3.2. Les difficultés des OGD à fixer un seuil à ne pas dépasser

Aujourd'hui, les études montrent que le rôle des OGD à ce niveau est très peu respecté. Très peu sont celles qui réussissent à fixer un niveau maximal de fréquentation qu'il convient d'éviter. Les organisations devraient aussi prendre des décisions relatives à cette capacité afin d'éviter le surtourisme. En principe, elles devraient, à partir d'un processus de planification locale effectué en concertation avec les différents acteurs du territoire (habitants, commerçants, visiteurs) être en capacité de réussir à trouver un équilibre.

Selon Vincent Vlès ([2021](#)), le processus de planification comprend deux éléments qui sont essentiels :

- Dans un premier temps, les OGD doivent analyser la capacité d'accueil du site à différentes périodes en prenant en compte le nombre de lits disponibles dans les hébergements marchands ou en analysant régulièrement la longueur des files d'attente pour accéder à certains sites par exemple.
- Ensuite, les OGD doivent analyser l'aptitude environnementale, sociale, politique de la destination à accueillir une telle fréquentation sans que cela ait d'impact négatif ni pour le site ni pour les populations ([Roberts, 1997](#)).

Bien que cela ne paraisse pas très complexe, le problème qui se pose aujourd'hui est le manque d'initiatives de la part des OGD. Une étude sur la régulation des flux touristiques à l'île de Porquerolles en 2016 a notamment mis en lumière ces faits.

En résumé, le parc national de Port-Cros était confronté à un tourisme potentiellement destructeur. Diverses stratégies ont alors été mises en place sur plusieurs années dans le but de faire état de la situation et améliorer la gestion des flux touristiques. Malheureusement, comme l'explique Vincent Vlès (2021), la démarche suivie par le Parc s'est arrêtée en 2019 et n'a pas été très concluante. Dans son analyse, l'auteur souligne « *une faible acceptabilité sociale et politique de l'idée de maîtriser les capacités de charge* ». Le fait que les OGD se soient limitées à « *leurs strictes compétences : informer les touristes, promouvoir la destination* » et qu'elles aient « *rechigné à l'idée d'avoir à en gérer les impacts* » a représenté un frein considérable pour le parc qui avait pour ambition de trouver une solution à la gestion des flux. La difficulté de la gestion des flux réside donc en partie dans le manque d'investissement de la part des OGD à l'égard des impacts négatifs de la capacité de charge dépassée.



La gestion d'une destination est donc un processus complexe pour les OGD. Ceux-ci doivent trouver comment allier promotion et gestion de la destination en préservant à la fois l'expérience des touristes, la vie des populations locales et en protégeant l'environnement et les infrastructures de la destination. La complexité de la tâche est telle que de nombreuses destinations sont capables d'assurer une bonne promotion mais ne se concentrent pas assez sur la gestion des flux touristiques par la suite.

Chapitre 3 - Le démarketing pour décourager les consommateurs

Dans ce travail de recherche, le démarketing est utilisé pour faire face au phénomène du surtourisme. Plus précisément, le démarketing aurait pour but d'aider les destinations à réguler le nombre de visiteurs tout en participant à la protection l'environnement et à la résolution des conflits entre les touristes et les locaux. Dans ce chapitre, le démarketing est étudié d'un point de vue académique pour une meilleure compréhension du sujet.

1. Le démarketing, une stratégie de marketing inversée

1.1. Origines du démarketing

C'est en 1971 que le terme démarketing est né. Deux américains sont à l'origine de ce terme : Philip Kotler, connu comme le père du marketing moderne et Sidney J. Levy, visionnaire du marketing. Ensemble, les chercheurs ont publié l'article « *Demarketing, yes, demarketing* » dans le journal Harvard Business Review où ils développent le concept de démarketing. Dans cet article, Kotler et Levy expliquent que la majorité des professionnels du commerce cherchent constamment à accroître la demande des biens et services et ne sont pas conscients que « *les surplus peuvent être aussi problématiques que les pénuries* » ([Kotler et Levy, 1971](#)). Cependant, une demande trop importante pour un produit ou un service doit être prise en compte selon eux car elle peut présenter des effets néfastes à long terme.

Pour répondre à cette problématique, Kotler et Levy indiquent que le démarketing serait la solution. Ils le définissent comme « *l'aspect du marketing qui cherche à décourager les consommateurs en général ou une certaine classe de consommateurs en particulier de manière temporaire ou*

permanente » ([1971](#)). Ainsi, le démarketing désigne une stratégie qui consiste donc à dissuader les consommateurs d'acheter.

1.2. Différents types de démarketing

Dans leur analyse, Kotler et Levy identifient 3 types de démarketing que nous allons détailler ci-dessous.

Le démarketing général

Ce premier type de démarketing s'utilise lorsqu'une entreprise souhaite diminuer le niveau total de la demande. Souvent, cela arrive lorsqu'il y a une demande excédentaire inattendue ou mal estimée pour un produit ou un service.

Kotler et Levy identifient trois situations principales qui peuvent donner lieu à du démarketing général :

- **Les pénuries temporaires** : Les pénuries temporaires ont lieu lorsqu'il y a une demande excessive inattendue pour un certain produit ou service. Les pénuries temporaires sont principalement causées par une prévision inexacte de la demande des consommateurs ou des problèmes de production. Dans ce cas, il est nécessaire de stabiliser ou réduire la demande afin de ne pas aggraver la pénurie ([Kotler et Levy, 1971](#)).

- **Surpopularité chronique** : À certaines périodes, il se peut que des entreprises soient confrontées à une surpopularité chronique. Sachant qu'une surpopularité peut venir menacer la qualité d'un produit ou être trop difficile à gérer, certains préfèrent avoir recours au démarketing pour éviter de se retrouver dans une situation compliquée (*Ibid.*).

- **Élimination du produit** : L'élimination d'un produit a lieu lorsqu'un produit est volontairement retiré de la vente principalement dû à une faible rentabilité, un déclin des ventes ou de la part de marché par exemple. Sachant que certains consommateurs désirent encore le produit, il convient d'utiliser le démarketing pour éviter de décevoir les clients fidèles. Kotler et Levy ([1971](#)) conseillent de suivre ces trois étapes pour procéder à l'élimination du produit sur le marché :

- 1- Informer les consommateurs des raisons de la décision d'abandonner le produit ;
- 2- Offrir une forme de compensation aux clients ;
- 3- Maintenir un niveau d'invention minimal pour servir les clients les plus fidèles.

Le démarketing sélectif

Le démarketing sélectif vise à décourager non pas tous les consommateurs mais seulement la demande d'une certaine catégorie des clients. Pour ce faire, il est nécessaire de trouver des solutions appropriées afin de n'exclure que le bon segment de clientèle sans perdre une cible importante ([Beeton, 2003](#)). Ce type de démarketing nécessite donc un processus de segmentation et de ciblage du marché spécifique.

Dans le domaine du tourisme, l'écotourisme peut être assimilé à du démarketing sélectif. Les destinations qui s'engagent dans des stratégies d'écotourisme ciblent sélectivement un certain type de clients, ici, les écotouristes. Ce sont généralement des personnes qui n'ont pas les mêmes valeurs ou intérêts que les touristes classiques. Les écotouristes sont plus sensibles à la protection de l'environnement. En ciblant cette catégorie de tourisme, une destination est donc moins susceptible d'attirer les touristes qui ne valorisent pas ces actions.

Le démarketing ostensible

Enfin, la troisième stratégie imaginée par Kotler et Levy ([1971](#)) est le démarketing ostensible. Il s'agit d'une stratégie assez différente des deux précédentes car il s'agit ici de simuler une volonté de découragement dans le but d'inciter les consommateurs à désirer encore plus le produit ou le service. Cette stratégie donnerait une impression d'exclusivité aux consommateurs ([Schubert et al., 2018](#)).

A ces trois effets peuvent s'ajouter deux catégories de démarketing supplémentaires : le démarketing protecteur et le démarketing préventif. Tous deux sont issus d'une perspective macro environnementale tandis que dans leur analyse, Kotler et Levy avaient adopté une perspective micro environnementale.

Le démarketing protecteur s'adresse à la question des ressources naturelles rares qui est devenue un problème majeur au cours des 30 dernières années, alors que la production et la consommation sont montées en flèche ([Olsen et al., 2014](#)). Kotler ([2016](#)) explique alors que l'exploitation trop intensive de certaines ressources comme le pétrole, l'eau ou le bois peut condamner les futures générations à devoir accepter et vivre avec un niveau de vie inférieur. Ainsi, le démarketing protecteur a pour principe de trouver des solutions pour limiter la surconsommation ou le gaspillage d'une ressource naturelle rare afin d'éviter une qualité de vie plus limitée aux successeurs ([Chaudhry, et al., 2019](#)).

Pour finir, le démarketing préventif se concentre sur les produits qui peuvent être dangereux pour la santé, comme l'alcool, le tabac ou le sucre. L'objectif de ce type de marketing est de réduire ou promouvoir une consommation limitée de ces produits afin de prévenir les maladies liées à une

surconsommation ([Chaudhry et al., 2019](#)). Pour ce faire, les marketers peuvent engager des campagnes préventives ou des formations éducatrices par exemple.

2. Démarketing et tourisme : une association récente mais plausible

2.1. Recherches associées au démarketing touristique

Depuis son existence, le démarketing a majoritairement été appliqué dans des domaines où les comportements sociaux posaient problème. Des campagnes de démarketing ont été lancées pour répondre aux problématiques comme les jeux d'argent, les drogues, la prostitution ou la piraterie ([Hall et al., 2021](#)). Plus récemment, le démarketing a été très utilisé dans le secteur du tabac. Pour dissuader les consommateurs, différentes stratégies de démarketing ont été mises en place, notamment au niveau du packaging avec une neutralisation du paquet dans le but de rendre le produit moins attractif ([Gallopel et al., 2012](#)) ou encore au niveau du prix avec une augmentation considérable du prix du paquet de cigarette pour réduire la consommation.

En ce qui concerne le tourisme, depuis quelques années maintenant, les chercheurs et professionnels du tourisme s'intéressent de plus en plus au démarketing comme solution au tourisme de masse. Soucieux de voir l'industrie se transformer et être impactée par les effets dévastateurs du tourisme de masse, certains se sont particulièrement penchés sur le démarketing et ses possibles bénéfices pour tenter de maîtriser la situation.

Le premier à avoir étudié le sujet du démarketing relatif au tourisme a été le docteur Clements, maître de conférences au département marketing du Staffordshire en Angleterre. En 1989, dans son ouvrage intitulé *Selecting tourist traffic by demarketing*, Clements a étudié l'application potentielle du démarketing à Chypre. L'objectif de cette étude sur Chypre était de trouver un moyen de décourager les jeunes touristes, particulièrement ceux âgés de

18 à 30 ans car leurs comportements étaient problématiques et avaient un impact économique négatif pour le pays. Pour se défaire de ce segment de clients indésirables, l'auteur a insisté sur l'importance de réagir « *à la source du problème d'origine plutôt qu'à l'extrémité de la chaîne* ». Selon Clements (1989), la gestion des touristes doit donc se faire en amont de leur choix de destination et c'est pour cela que l'auteur a choisi d'étudier la mise en place de certaines stratégies de démarketing. Parmi les actions mises en place, l'auteur cite : le découragement de la fréquentation des appartements à bas prix et des boîtes de nuit, la suppression d'offres et l'augmentation des prix de certains services ou encore la réduction de la promotion de la destination touristique.

Par la suite, Benfield et Beeton (2002) se sont également penchés sur le sujet. Pour Benfield, la satisfaction du client est essentielle dans le tourisme. Il considère alors que les stratégies de démarketing peuvent aider à préserver cette satisfaction (Femi et al., 2019). Il souligne aussi qu'il est important que les visiteurs soient informés des stratégies mises en place par les organisations avant de visiter le site afin qu'ils puissent adapter leurs visites en conséquence. Beeton (2002) examine quant à lui les stratégies de démarketing mises en place sur des sites touristiques pour réduire le nombre de touristes afin de contrer les impacts négatifs sur les visiteurs comme les problèmes de surpopulation ou de perte d'intimité. Il constate notamment qu'au niveau promotionnel, peu de stratégies de démarketing sont mises en place.

Plus récemment, Medway et Warnaby (2008) ont créé une typologie du démarketing dans le contexte du secteur touristique :

- **Le démarketing sélectif et passif des lieux** : Il s'agit d'un démarketing qui se fait par la mise en place de stratégies de segmentation et de positionnement pour attirer certains clients et en éviter d'autres.

- **Le démarketing passif général** : Pour les auteurs, ce type de démarketing vise à un contrôle modéré de la demande pour être efficace sur le long terme.

- **Le démarketing des lieux en crise** : En ce qui concerne les lieux en crise, les auteurs prévoient des actions gouvernementales car les lieux risquent de subir des dommages permanents et doivent donc être fermés de façon temporaire.

- **Le démarketing informatif** : Le démarketing informatif a pour simple objectif d'informer les personnes sur les risques liés à leur visite.

Pour aller plus loin, en 2011, ces mêmes auteurs ont détaillé différentes stratégies de démarketing ([Medway et al. 2011](#) ; [Quinones et al., 2017](#)), ils conseillent par exemple de :

- Ne pas faire de promotion à certaines périodes de l'année ;
- Rediriger les clients vers des lieux alternatifs ;
- Faire du démarketing informationnel sur place ou utiliser les médias pour communiquer des informations précises sur un lieu (manque de places de parking disponibles par exemple) ;
- Restreindre l'accès par des contrôles à l'entrée ;
- Utiliser des solutions tarifaires.

Depuis, il existe peu ou pas de nouvelles stratégies de démarketing. Les stratégies développées par Medway et Warnaby sont les plus communes à l'heure actuelle.

2.2. Effets positifs dans le domaine du tourisme

Les dernières applications en matière de démarketing sont trop récentes pour savoir si les résultats sont viables ou non sur le long terme. Cependant, nous pouvons déjà nous appuyer sur certains cas anciens pour comprendre que le démarketing peut être la solution au tourisme de masse.

En effet, sans le savoir, les équipes du Château de Sissinghurst à Kent, en Angleterre et celles de l'église Santa Maria delle Grazie en Italie ont toutes deux mis en place des stratégies de démarketing il y a un certain temps. Bien que l'objectif principal ne fût pas de faire du démarketing à proprement parler, nous pouvons voir ci-dessous que les actions mises en place correspondent parfaitement aux actions imaginées par Medway et Warnaby.

1. La Cène - Église Santa Maria delle Grazie

Cette église reconnue pour sa beauté et son architecture divine abrite l'un des plus grands trésors du monde. Cependant, sa dégradation a peu à peu inquiété les responsables lorsqu'ils ont remarqué dans les années 80 que le tableau se détachait progressivement des murs. Après avoir analysé la situation, il semblerait que le détachement du tableau ait été causé par des visites trop régulières et importantes. Il est vrai que jusqu'en 1984, les visites de l'église étaient continues et non contrôlées. A cet effet, des travaux de restauration ont débuté en 1984, et La Chapelle a retrouvé ses visiteurs 14 ans plus tard ([Beeton, 2002](#)).

Après sa réouverture, une stratégie qui s'apparente à du démarketing a été mise en place. Pour protéger ce tableau de plus de 500 ans, un système de réservation a été instauré. Grâce à ce système de réservation, seules 25 personnes sont autorisées à entrer dans la chapelle à un certain horaire et pour une durée maximale de 15 minutes (*Ibid.*). A l'époque où la stratégie a été mise en place, les équipes n'étaient pas conscientes de la démarche démarketing mais il s'agit bien ici d'un outil de démarketing car il vise à décourager la visite de certains visiteurs.

2. Château de Sissinghurst

A la même époque, le Château de Sissinghurst qui appartient désormais au National Trust a connu une croissance rapide et importante du nombre de visiteurs. Les jardins du château ont vite été victimes de leur succès. Par conséquent, divers problèmes se sont accumulés. Les visiteurs devaient notamment faire la queue un certain temps pour entrer dans le site et une fois dans le parc, il était clair que le nombre de visiteurs approchait le maximum car les visiteurs, trop à l'étroit, se répandaient sur le gazon et les jardins de fleurs en détériorant ainsi les éléments du jardin ([Benfield, 2000](#)).

A partir de 1992, des mesures ont donc été mises en place pour pallier ces soucis. Un système d'entrée minutée a été instauré et le personnel donnait donc aux visiteurs un temps limité pour leur visite. Malgré cette mesure, le nombre de visiteurs a été supérieur à 200 000 visiteurs entre avril et octobre 1996, un chiffre bien supérieur à la capacité de charge ultime du jardin. Pour préserver l'avenir à long terme du jardin, une réduction significative du nombre de visiteurs a alors été envisagée. Pour atteindre cet objectif, le National Trust a cessé toute publicité payante à partir de 1997. En supplément, les visites gratuites ou à prix réduit, notamment pour les voyagistes et les médias, ont été supprimées et les groupes de touristes devaient s'inscrire à une heure convenue et payer un supplément ([Beeton, 2002](#)).

Les résultats d'une enquête menée en 1998 auprès des visiteurs montrent que 52,4% des visiteurs venaient parce qu'ils connaissaient déjà le jardin tandis que 14% avaient eu connaissance du lieu par le biais d'amis et de relations (*Ibid.*). Il semblerait donc que les différentes mesures et notamment l'arrêt de la publicité aient fait effet.



A travers ce chapitre et ces deux cas d'usages, nous comprenons qu'il y a une réelle possibilité pour faire face aux défis du surtourisme grâce au démarketing. Cela nous montre alors que les recherches menées par différents auteurs sur la question du démarketing appliqué au tourisme sont cohérentes et pourraient être appliquées par les OGD de certaines destinations.

Conclusion de la revue de littérature

Le surtourisme est plus que jamais présent sur certains territoires. Les grandes villes européennes et monuments sites classés au patrimoine mondial de l'UNESCO sont particulièrement touchés par ce phénomène ([Mariani et al., 2019](#)). Nous l'avons vu, il s'agit d'un phénomène global de société et les causes de cette importante fréquentation sont nombreuses. Les impacts négatifs sont quant à eux considérables mais surtout durables aussi bien pour les touristes eux-mêmes que pour les populations locales et pour l'environnement. L'expression, à plusieurs reprises, de l'agacement des populations locales dans certaines villes comme Barcelone révèle la gravité du problème²⁷.

Une meilleure gestion des flux touristiques s'impose pour toutes les villes confrontées au tourisme de masse et potentiellement pour celles qui risquent de l'être à l'avenir. Dans la mesure où, à ce jour, les organisations de gestion des destinations ne parviennent pas à allier promotion et gestion des destinations de façon efficace, de nouvelles solutions doivent être envisagées pour pallier les défaillances du phénomène actuel.

Pour ce faire, comme le disait Kotler, le démarketing peut jouer un rôle important « *dans la réduction ou le déplacement de la demande* ». En vue des effets positifs et des diverses possibilités offertes par l'usage du démarketing, il semblerait que celui-ci soit une solution plausible pour aider les destinations à mieux gérer les flux de touristes. Pour ce faire, il est important de trouver des applications appropriées au démarketing.

²⁷ Forbes, L'Impact Du « Surtourisme » Sur Les Destinations Populaires [en ligne]. Disponible sur : <https://www.forbes.fr/lifestyle/limpact-du-surtourisme-sur-les-destinations-populaires/>, consulté le 24 mars 2023.

*Deuxième partie : L'intégration du
démarketing dans les stratégies de marketing
des destinations*

Introduction de la problématisation

L'essor du tourisme de masse peut avoir des conséquences néfastes sur les destinations les plus populaires, allant de la dégradation de l'environnement et de la qualité de vie des habitants à la saturation des sites touristiques. Pour faire face à ces problèmes, de nombreuses destinations cherchent à mettre en place des stratégies de démarketing pour réduire le flux de visiteurs. Cependant, la gestion du tourisme de masse est un processus complexe et les stratégies adéquates sont difficiles à mettre en place. Dans cette optique, cette étude vise à explorer comment les stratégies de démarketing peuvent aider les destinations affectées par le tourisme de masse à réduire le nombre de visiteurs tout en préservant leur attractivité et leur compétitivité sur le marché touristique. Par conséquent, la suite de cette recherche sera menée avec la motivation de comprendre **en quoi la mise en place de stratégies de démarketing peut permettre aux destinations affectées par le tourisme de masse de réduire le flux de visiteurs ?**

Pour répondre à cette problématique, nous allons nous appuyer sur trois hypothèses qui sont les suivantes :

Hypothèse 1 - Le démarketing est une solution pour préserver le futur du tourisme

Hypothèse 2 - Les éléments du mix marketing peuvent s'adapter au phénomène de surtourisme

Hypothèse 3 - A long terme, le démarketing ne sera pas suffisant pour régler tous les problèmes liés au surtourisme

Les trois chapitres suivants seront respectivement dédiés à une hypothèse dans le but de détailler l'idée de celle-ci.

Chapitre 1 - Le démarketing est une solution pour préserver le futur du tourisme

Comme évoqué en première partie, le surtourisme a de nombreux effets néfastes aussi bien pour les destinations elles-mêmes que pour les populations locales ou les touristes. Cependant, se passer du tourisme serait inenvisageable et surtout impossible. Le tourisme est aujourd'hui indispensable pour certains pays dont l'économie dépend en partie du surtourisme mais représente aussi un moyen de s'évader et est source d'épanouissement pour les visiteurs. Ce chapitre se concentrera alors sur la façon dont le démarketing pourrait servir aux destinations pour maintenir une attractivité touristique tout en préservant leur destination.

1. Secteur en état d'urgence

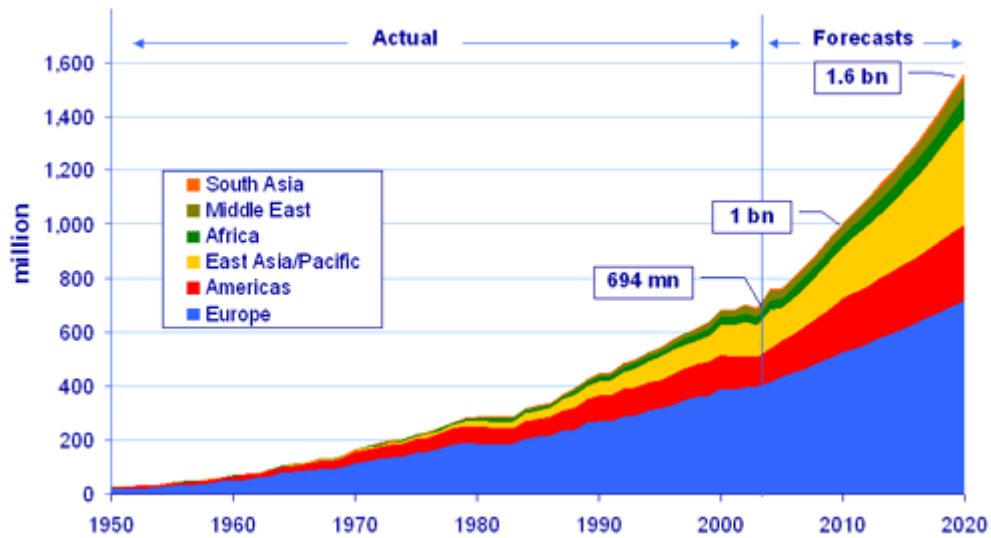
1.1. Prévisions touristiques

Depuis quelques années, le nombre de voyageurs ne cesse de battre des records. Le graphique ci-dessous le montre : la courbe est en constante croissante et les chiffres parlent d'eux-mêmes. L'OMT estime que le nombre de touristes internationaux atteindra les 1,8 milliard en 2030²⁸. Pour rappel, en 1995, on en comptabilise 525 millions. En ce qui concerne le trafic aérien, celui-ci devrait doubler d'ici 2050 avec 10 milliards de passagers attendus²⁹.

²⁸Ouest France, *Le gouvernement promet 435 millions d'euros pour la transition écologique du transport aérien [en ligne]*. Disponible sur : <https://tinyurl.com/3sjh5ppf>, consulté le 23 mars 2023.

²⁹ *Ibid.*

Figure 4 - Courbe des touristes internationaux³⁰



Ces chiffres nous indiquent donc qu'à moyen terme, les flux touristiques vont continuer d'augmenter. Actuellement à l'origine de 8 % des émissions de gaz à effet de serre causés aussi bien par les transports que l'alimentation, l'hébergement ou les achats voyageurs³¹, l'impact écologique lié au tourisme risque de se développer. D'ici 2025, avec une croissance continue, il se pourrait même que le tourisme soit responsable de 5 à 6,5 milliards de tonnes de CO₂ par an³².

Comme le disait Anne Bouferguène, directrice générale adjointe de Voyageurs du monde³³ :

« Le voyage est une belle histoire. Il a toujours permis aux hommes de rencontrer l'ailleurs et les autres. Il leur a toujours permis de sortir de leur quotidien et d'eux-mêmes pour se connecter à des univers et des populations inconnus avec en

³⁰ Research Gate, Figure - uploaded by Emilia Titan, [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/mr49nhzt>, consulté le 07 mars 2023.

³¹ National Geographic, Le tourisme serait l'un des vecteurs principaux du réchauffement climatique, [en ligne]. Disponible sur : <https://www.nationalgeographic.fr/environnement/le-tourisme-serait-lun-des-vecteurs-principaux-du-rechauffement-climatique>, consulté le 07 mars 2023.

³² Ibid.

³³ MBA MCI, Le voyage a-t-il perdu de son sens avec les outils digitaux ?, [en ligne]. Disponible sur : <https://mbamci.com/petite-reflexion-sur-le-e-tourisme/>, consulté le 07 mars 2023.

prime un lot de sensations et d'émotions souvent très positives.»

En vue des prévisions touristiques et des effets considérables du tourisme de masse évoqués précédemment, il paraît donc important d'agir et de mettre en place certaines mesures dans le but de préserver le tourisme dans son ensemble et que cette citation reste actuelle.

1.2. Une problématique soulevée et amplifiée par la crise sanitaire

En 2020, le secteur du tourisme a été particulièrement touché par la crise sanitaire. Confinements, fermetures des frontières, des bars et restaurants ont été quelques-uns des effets néfastes de cette crise. Malgré ces effets négatifs notamment pour l'économie mondiale, il semblerait que cette crise ait également eu un impact positif pour le secteur en permettant notamment aux acteurs du secteur de se réinventer et aux touristes de revoir leurs habitudes.

En matière d'acteurs, la Thaïlande a été un pays qui a su tirer le positif de cette crise et s'en est servi pour s'orienter vers un tourisme plus durable. Alors qu'avant la crise, le pays faisait face à un problème de surpopulation sur plusieurs sites tels que : Bangkok, Phuket ou Maya Bay, la fermeture forcée de tous ses sites au public a permis au pays d'observer les bénéfices d'une lutte contre le surtourisme³⁴. De ce fait, le changement a été notable : l'habitat naturel s'est régénéré et la faune est revenue de façon naturelle. Les effets de la pandémie ont aussi surpris les habitants et le maire de Venise. Habituellement surchargée de touristes tout au long de l'année, pendant la crise sanitaire, Venise a retrouvé son calme et la clarté de ses eaux grâce à une disparition temporaire des touristes³⁵.

³⁴Le Journal du Dimanche, *Pourquoi le Covid-19 pourrait avoir à long terme un impact sur le tourisme de masse*, [en ligne]. Disponible sur : <https://www.lejdd.fr/International/pourquoi-le-covid-19-pourrait-avoir-a-long-terme-un-impact-sur-le-tourisme-de-masse-4015189>, consulté le 07 mars 2023.

³⁵ Novethic, *Le tourisme de masse pourrait ne pas survivre au Covid-19*, [en ligne]. Disponible sur : <https://urlz.fr/li2S>, consulté le 07 mars 2023.

De plus, la crise sanitaire a également fait accroître la tendance du tourisme durable, de l'écotourisme ou encore du slow tourisme auprès des destinations mais aussi auprès des touristes. Des concepts distincts qui font référence à la même idée : celle de voyager en conscience. L'OMT définit le tourisme de développement durable comme

« Un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil »³⁶.

L'association des Acteurs du tourisme durable (ATD), qui soutient les professionnels du tourisme engagés dans une démarche de développement durable, s'est exprimée à ce sujet *« Le tourisme doit aujourd'hui se transformer pour devenir un tourisme à impacts positifs, que ce soit pour l'Homme, pour l'environnement et les territoires »³⁷.*

Malgré une hausse prévue du nombre de touristes internationaux et une rapide reprise depuis la fin de la crise sanitaire, les périodes de confinement et les fermetures de frontières ont permis à une majorité de destinations de se rendre compte de l'urgence du tourisme de masse. Elles sont plus que jamais conscientes que le tourisme de masse a des effets réellement néfastes et qu'il faut également prendre en compte la demande croissante du tourisme durable de la part des voyageurs afin d'adapter leur offre.

³⁶ UNWTO, *Tourisme De Développement Durable*, [en ligne]. Disponible sur : <https://www.unwto.org/fr/sustainable-development>, consulté le 07 mars 2023.

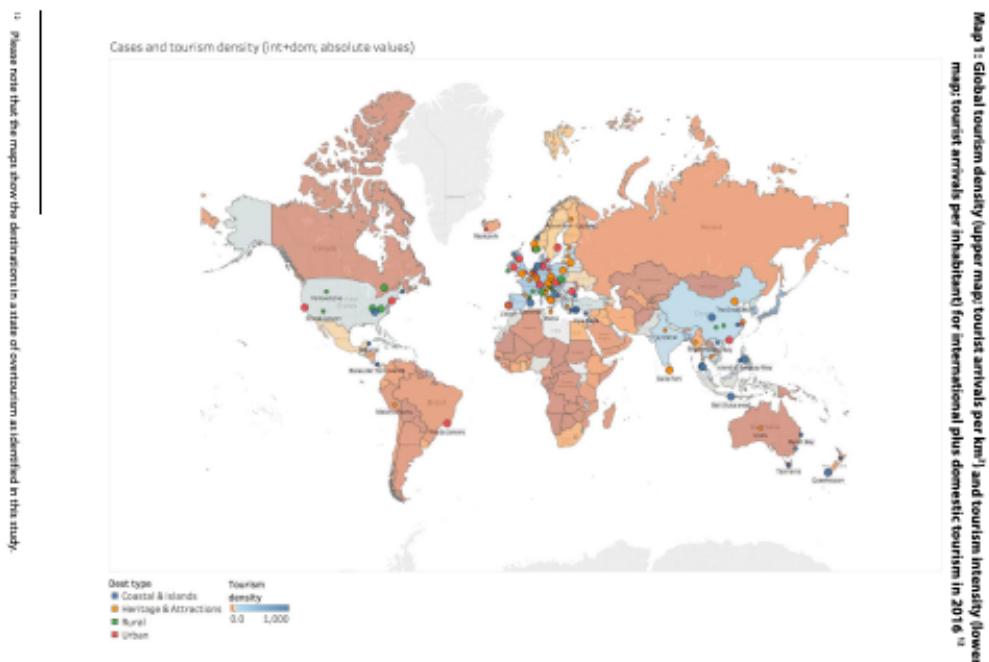
³⁷ Tour Mag, *ATD publie un manifeste pour la transformation du secteur touristique*, [en ligne]. Disponible sur : https://www.tourmag.com/ATD-publie-un-manifeste-pour-la-transformation-du-secteur-touristique_a103410.html, consulté le 07 mars 2023.

2. Régulation du tourisme : un besoin pour préserver l'économie mondiale

2.1. Des inégalités touristiques en termes d'affluence

Le problème du surtourisme n'est pas réellement lié au nombre important de touristes, mais c'est plutôt le fait que la majorité des personnes qui voyagent se rendent aux mêmes endroits et visitent les mêmes sites qui posent problème. L'Organisation Mondiale du Tourisme a d'ailleurs observé que 95% des touristes mondiaux se concentrent sur moins de 5% de la terre.³⁸ Par conséquent, certaines destinations sont beaucoup plus visitées mais également plus affectées par le surtourisme que d'autres. En 2018, le Parlement Européen a publié une étude sur les effets du tourisme de masse et les potentielles stratégies pour y faire face. Dans cette étude, les enquêteurs ont révélé que, dans le monde, 105 destinations se trouvaient en situation de surtourisme.

Figure 5 - Carte de la densité touristique mondiale en fonction des arrivées de touristes par km² en 2016 ([European Parliament, 2018](#))



³⁸ Banque des territoires, *Tourisme / Economie - Tourisme de masse : manne ou calamité ? [en ligne]*. Disponible sur : <https://tinyurl.com/3sjh5ppf>, consulté le 23 mars 2023.

Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, nous pouvons remarquer sur la carte ci-dessus que les destinations affectées par le surtourisme sont en particulier des destinations européennes ou des lieux avec des sites touristiques classés au patrimoine mondial de l'UNESCO comme le Taj Mahal, la Grande Muraille de Chine, le Machu Picchu, Yellowstone etc... C'est donc l'affluence massive vers ces destinations qui est néfaste aujourd'hui car elle est nocive et dégrade aussi bien la destination que l'expérience touristique.

2.2. L'importance du tourisme au niveau économique

Dans ce secteur en croissance constante depuis les 60 dernières années, l'aspect économique est plus qu'important pour les pays du monde entier. En 2018, l'OMC a annoncé 1,3 milliard de dollars de recettes liées aux voyages. Le tourisme représentait ainsi plus de 10% du PIB mondial cette année et il pourrait atteindre 11,3 % du PIB mondial en 2032 selon le World Travel & Tourism Council (WTTC).³⁹

Il s'agit donc d'un secteur considérable pour l'économie mondiale qui contribue également de façon importante à la création d'emplois dans le monde avec 1 emploi sur 10 lié au tourisme dans le monde⁴⁰. On estime d'ailleurs que d'ici 2032, 126 millions d'emplois liés au tourisme pourraient être créés à travers le monde⁴¹.

Il est question de résultats excellents qui font du secteur du tourisme l'un des plus importants au monde et qui montrent que la question économique du tourisme est très importante parfois même essentielle pour certains pays. Une enquête du World Travel and Tourism Council publiée en 2019 a par ailleurs exposé les villes dont l'économie dépend le plus du tourisme.

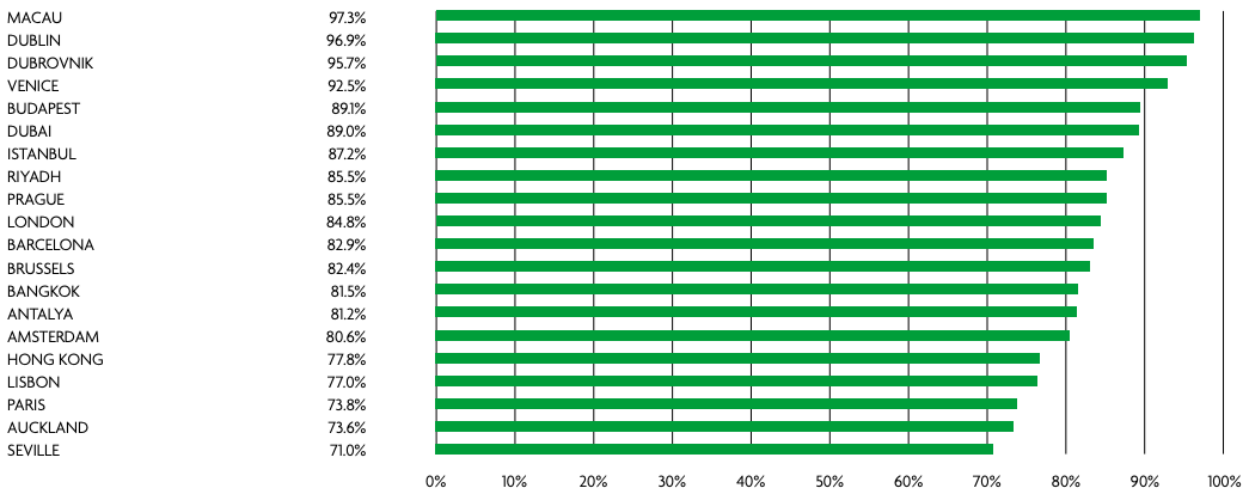
³⁹ Desti Mag, *Tourisme : 126 millions d'emplois créés dans le monde d'ici 2032 ? [en ligne]*. Disponible sur : https://www.tourmag.com/Tourisme-126-millions-d-emplois-crees-dans-le-monde-d-ici-2032_a113554.html, consulté le 09 mars 2023.

⁴⁰ Capital, *Les chiffres fous du tourisme mondial, [en ligne]*. Disponible sur : <https://tinyurl.com/yhrdxrxz>, consulté le 09 mars 2023.

⁴¹ *Ibid.*

Figure 6 - Graphique des villes qui dépendent le plus des dépenses touristiques (2018)⁴²

FIGURE 6: RELIANCE ON INTERNATIONAL TOURISM SPEND, 2018
International visitor spending as % of total city T&T spend



Dans la liste ci-dessus des villes les plus dépendantes économiquement du tourisme, nous retrouvons certaines des villes les plus affectées par le tourisme de masse comme : Dubrovnik, Venise, Prague, Barcelone et Amsterdam. Ainsi, il est donc clair que ces villes ne peuvent pas se passer complètement du tourisme qui constitue une ressource économique essentielle pour le développement de celles-ci. Cependant, le fait de pouvoir réguler les flux touristiques pourrait permettre aux destinations de préserver l'activité économique tout en ayant une activité touristique plus durable.

3. Le démarketing, un outil de régulation utile pour aborder les questions sociales

3.1. Avantages du démarketing

Si Kotler et Levy se sont penchés sur la question du démarketing, c'est que celui-ci peut s'avérer réellement utile dans certaines situations. Bien qu'il soit récent dans le secteur du tourisme, dans d'autres secteurs, le

⁴² WTTC, *City Travel and Tourism Impact Extended Report Dec 2019.pdf* [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/bdfbp2yh>, consulté le 09 mars 2023.

démarketing a déjà fait ses preuves notamment dans le secteur du tabac et de l'énergie.

Premièrement, en ce qui concerne le tabac, en 2012, une étude a été réalisée afin d'évaluer les effets du démarketing sur la consommation de tabac. L'objectif de cette étude est de lutter contre l'épidémie de tabagisme chez les 15-25 ans pour lesquels 1 personne sur 3 fume en France ([Gallopel et al., 2012](#)). Le principal outil de démarketing utilisé pour réduire la consommation fut le paquet de tabac neutre qui a vu le jour en Australie en 2012 avant d'arriver quelques années plus tard en Europe et en France.

La mise en place du paquet neutre a été considérable (*Ibid.*). D'après l'étude, le rapport aux paquets de marque et aux paquets neutres est différent. Il a par ailleurs été prouvé que les paquets neutres suscitent des perceptions plus négatives du produit que les paquets de marque. En effet, lorsque des éléments de marque tels que la couleur, les polices de caractères et l'imagerie sont progressivement supprimés des paquets de cigarettes, les gens ont tendance à associer le tabac à quelque chose de plus négatif du fait d'un paquet moins attrayant. La motivation d'achat a été très peu évaluée, il est donc difficile de juger l'impact du paquet sur la décision d'achat mais des études récentes ont montré que les emballages neutres seraient source de motivation pour arrêter de fumer (*Ibid.*). Ainsi, le paquet neutre a permis de réduire la demande des consommateurs.

Ensuite, au niveau énergétique, différentes études ont été menées dans le but de mesurer le rôle du démarketing dans la réduction de la demande d'électricité. L'une d'entre elles a particulièrement analysé diverses variables telles que les campagnes publicitaires ou la politique des prix par exemple pour comprendre leurs effets. Résultat, l'étude a montré une corrélation positive entre les variables de l'étude qui sont incluses dans le modèle de l'étude et montrent que les stratégies de démarketing sur le lieu, la

promotion, le prix et le produit influencent réellement la volonté de déconsommation des consommateurs ([Alsamydai et al., 2017](#)).

3.2. Un outil de plus en plus attrayant

Grâce aux effets constatés dans divers secteurs, le démarketing est de plus en plus abordé dans le secteur touristique. Au cours des dernières années, plusieurs destinations ont évoqué la mise en place de certaines stratégies de démarketing.

Parmi les destinations qui s'intéressent désormais au démarketing, nous pouvons citer ⁴³⁴⁴:

- Jackson Hole aux Etats-Unis ;
- La Nouvelle-Zélande ;
- Le Parc national des Calanques en France ;
- Le site de Shirakawa au Japon ;
- Venise en Italie ;
- Les îles Féroé au Danemark ;
- La Thaïlande ;
- Les Îles de la Madeleine au Québec ;
- Amsterdam aux Pays-Bas.

Les OGD de chacun de ces sites ont déjà mis en place différentes stratégies, de la réservation à la tarification en passant par des campagnes de communication préventives. Leur objectif est le même : réguler les flux de touristes.

⁴³ Tourmag, *Le démarketing pour une meilleure gestion des flux touristiques [en ligne]*. Disponible sur : https://www.tourmag.com/Le-demmarketing-pour-une-meilleure-gestion-des-flux-touristiques_a110445.html, consulté le 11 mars 2023.

⁴⁴ Cap'Com, *Démarketing territorial : gérer la destination plutôt que la promouvoir [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.cap-com.org/actualit%C3%A9s/demarketing-territorial-gerer-la-destination-plutot-que-la-promouvoir>, consulté le 11 mars 2023.



Finalement, en vue des prévisions touristiques mais aussi de l'importance économique du tourisme pour certains pays, le démarketing s'avère être la solution adaptée pour répondre à un problème qui relève de l'ordre social. Les effets constatés dans l'industrie du tabac et de l'énergie, nous confortent dans l'idée que le démarketing peut aider à résoudre certains problèmes.

Chapitre 2 - Les éléments du mix marketing peuvent s'adapter au phénomène de surtourisme

Certains auteurs considèrent le démarketing d'une destination touristique comme l'une des stratégies pour solutionner le tourisme de masse. L'objectif de ce chapitre est donc de visualiser la manière dont le démarketing peut être utilisé en adaptant les outils du mix marketing classique au modèle touristique.

1. Démarketing adapté au surtourisme

1.1. Démarketing, Synchro-marketing ou contre-marketing ?

Avant d'établir une démarche de démarketing, il est essentiel d'identifier la source du problème auquel est confrontée la destination en question. Hall et Wood ([2021](#)) identifient quatre différents états de la demande auxquels le démarketing répond :

- La demande excessive ;
- La demande excédentaire saisonnière ;
- La demande irrégulière ;
- La demande inappropriée.

En fonction du type de demande auquel est confrontée la destination, plusieurs stratégies peuvent être adoptées mais le démarketing n'est pas la solution à toutes ces situations. Dans le tableau ci-dessous, Hall & Wood détaillent leur analyse :

Figure 7 - Les différentes formes de démarketing en fonction de la demande (Hall et Wood, 2021)

Demand State	Characteristic	Tourism Context	Marketing Task	Exemplar Studies
<i>Overfull demand (overtourism)</i>	Demand exceeds the level at which a tourism business or destination feels able or motivated to supply it.	Tourist demand for a destination, site or experience reaches a level that results in negative environmental, economic and/or social impacts and experiences.	<i>Demarketing</i> The core marketing task is to permanently or temporarily discourage all or specific customer segments.	Use of pricing, timed ticketing, and changed promotion strategies to manage visitors at Sissinghurst Castle [75,76] this paper].
<i>Seasonal overfull demand (temporary overtourism)</i>	The pattern of demand over time and space is marked by regular fluctuations that are relatively consistent with the pattern of supply, although excess and limited capacity to supply the product exist at certain times of the year.	Although demand has a regular pattern over time, there are often periods at which infrastructure and resources are over and underutilized. Marketing can be used to attract visitors in shoulder and off seasons to provide benefits over a longer period of time.	<i>Synchromarketing</i> The movements of supply and demand require better synchronization. Given the regularity of demand this may be done by seeking ways of extending shoulder seasons or hosting special events or lowering prices in periods of otherwise low demand.	Combating seasonality in nature-based tourism in Iceland [68-70].
<i>Irregular demand</i>	Temporal and spatial demand is marked by volatile fluctuations that depart from the temporal and spatial pattern of supply.	Unexpected variations in demand can lead to problems of temporary overfull or faltering demand, e.g., those created by crisis events such as earthquakes.	<i>Synchromarketing</i> The movements of supply and demand require better synchronization. This is often done by changing product, promotion or price characteristics.	Destination marketing following the Christchurch earthquakes [71].
<i>Inappropriate demand</i>	Any positive demand is excessive because of the undesirable qualities associated with the product.	Examples include site use or user behaviors that are inappropriate, e.g., vandalism; as well as sin products such as gambling and prostitution.	<i>Countermarketing (unselling)</i> Using social marketing to minimize the extent of inappropriate demand through various interventions.	Demarketing sex tourism [77]; tourism opportunities suggested as an alternative to gambling [78].

Selon eux, la demande saisonnière ainsi que la demande irrégulière devraient être traitées non pas par le démarketing mais par le synchromarketing. Le synchromarketing se différencie du démarketing, car il est principalement axé sur le nombre de touristes tandis que le démarketing adopte une approche plus large dans l'optique d'influencer les différents segments de marché et les comportements.

De plus, le synchromarketing vise à contrôler une demande irrégulière par le biais de méthodes incluant des offres attrayantes telles que des cadeaux ou des remises pour encourager les clients à acheter des produits hors saison. Les stratégies de synchromarketing s'opposent donc aux stratégies de démarketing qui ont pour but de décourager la demande.

En ce qui concerne la demande inappropriée, Hall et Wood ([2021](#)) indiquent que cette demande est souvent traitée par des stratégies de contre-marketing. A l'inverse du synchro-marketing, le contre-marketing ne s'oppose pas au démarketing mais est un élément constitutif de celui-ci. Le contre-marketing implique des techniques publicitaires avec des messages généralement négatifs pour réduire la demande d'un produit. Il s'agit par exemple des articles de presse ou de magazines qui listent les destinations où ne pas aller.

C'est seulement en cas de *overfull demand* donc de surtourisme sur toute l'année, que les destinations doivent utiliser le démarketing. Selon Cullwick ([1975](#)), le démarketing est un élément du marketing général, ainsi les stratégies de démarketing peuvent être mises en place en s'inspirant du mix marketing traditionnel et donc en ayant recours aux 4P (*price, place, product* et *promotion*) ([McCarthy, 1960](#)).

1.2. Éléments du mix marketing adaptés au démarketing

Les quatre éléments du mix marketing permettent respectivement d'influencer les actions des consommateurs. Il peut s'agir de la diminution des publicités ou la réduction des coûts de promotion, tout cela dans le but de rendre les stratégies de démarketing efficaces sur les consommateurs et utiles pour les organisations.

Le tableau ci-dessous est un exemple des méthodes de démarketing basées sur le mix marketing. Celles-ci ont été imaginées par Suh et al. en 2009 ([Gülşen et al., 2021](#)). Les diverses méthodes peuvent être utilisées dans tous les domaines et notamment dans le secteur du tourisme.

Figure 8 - Exemple de stratégies de démarketing adaptés au mix marketing ([Gülşen et al., 2021](#))

Price	Place	Product	Promotion
<ul style="list-style-type: none"> • Increasing the related fees • Increasing entry prices 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducing the field of consumption • Reducing the field of distribution • Putting restraints on sales 	<ul style="list-style-type: none"> • Restricting the utility of the product • Increasing the availability of alternatives • Highlighting the damage factor of the product • Reducing the attractiveness 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducing advertisement field • Adding mandatory warning labels

Prix / Price :

La première étape du mix marketing est liée au prix. La tarification a longtemps été utilisée pour discriminer ou décourager l'utilisation. Dans le cas du tourisme de masse, les destinations pourraient donc être amenées à développer une stratégie basée sur la hausse des prix dans le but de décourager les touristes. De façon générale, il semblerait que le secteur public ait peu d'influence sur les prix ([Beeton, 2002](#)). Cependant, le prix est un outil très utile pour le secteur commercial. Une augmentation de prix pourrait alors permettre de réduire la demande. C'est notamment ce qui a été suggéré par Middleton et Hawkins ([1998](#)) : « *le prix est utilisé par les opérateurs commerciaux de manière à la fois stratégique et tactique pour gérer la demande en fonction de l'offre de produits disponibles* ». Ainsi, les personnes qui ne sont pas prêtes à déboursier plus pour leurs expériences de voyage pourraient s'orienter vers une autre destination ou alors reporter leur projet de partir découvrir une certaine destination. Pour les familles en particulier, l'augmentation des prix ou des taxes à payer peuvent être une barrière pour la préparation de leur voyage.

Produit / Product :

Pour ce qui est de l'aspect produit, les solutions de démarketing apportées doivent amener la destination à restreindre la gamme de produits ou à

diminuer la qualité du produit ou service pour réduire la demande. Il peut s'agir par exemple de ne pas entretenir certaines installations de la ville telles que les sites touristiques populaires afin de ne pas donner envie aux touristes d'y aller. Des restrictions ou interdictions à l'entrée d'un site peuvent aussi être une solution mais il s'agit d'actions plus radicales.

Distribution / Place :

La distribution fait référence à l'accès ou la disponibilité d'un certain produit ou service. L'application du démarketing à la distribution pourrait se traduire par la réduction de la distribution pour rendre un produit moins disponible ([Kotler, 1982](#)). Les destinations confrontées au phénomène de tourisme de masse pourraient alors appliquer cette approche par le biais d'un système de réservation ou en instaurant des droits d'entrées pour l'ensemble d'une destination.

Promotion / Promotion :

Enfin, la promotion concerne quant à elle l'ensemble des éléments de communication et de marketing utilisés pour faire connaître l'offre aux clients potentiels. Le démarketing par la promotion peut se traduire principalement par l'usage de la publicité qui peut être adaptée à la situation. Par exemple, les destinations et en particulier les spécialistes du marketing de destination peuvent envisager une diminution de la promotion papier ou web. Il pourrait aussi être utile d'avertir les visiteurs des impacts négatifs de leurs voyages par le biais d'une promotion dite « négative » qui montre la réalité du tourisme de masse. La promotion passe aussi par l'éducation des touristes sur les mauvais aspects du tourisme dans certaines destinations, en ce sens, il est aussi judicieux de prévoir des campagnes éducatives.

Il est important de noter que ces trois aspects peuvent être utilisés ensemble ou séparément, en fonction des objectifs de l'entreprise et du contexte économique.

2. Mise en place d'une stratégie

2.1. Étapes clés

Avant de choisir les actions qui seront mises en place dans le cadre d'une démarche de démarketing, les destinations doivent d'abord suivre certaines étapes qui permettront d'analyser la situation de façon claire afin de se fixer des objectifs à atteindre⁴⁵.

1. Cerner les objectifs de marketing de l'entreprise et fixer des objectifs clairs et précis

Les objectifs marketing d'une entreprise se définissent comme des buts spécifiques fixés par les membres d'une équipe de marketing dans le but de promouvoir les produits et services auprès des clients. Ces objectifs sont généralement fixés à partir de la méthode SMART sur une période donnée. Cette méthode dont les initiales renvoient aux termes Spécifique, Mesurable, Réalisable, Réaliste et Temporel est très utilisée dans le domaine du marketing car elle permet d'établir des objectifs clairs et donc une stratégie de marketing productive et efficace⁴⁶.

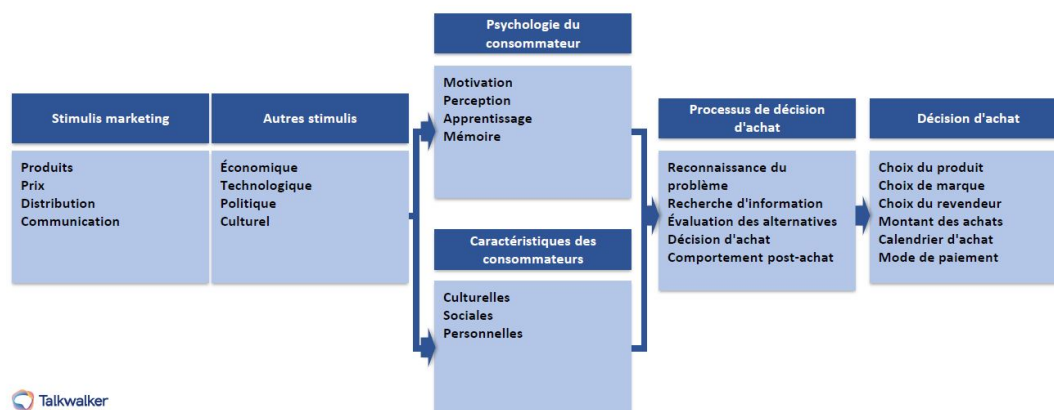
2. Comprendre le comportement des clients

Ensuite, il s'agira de comprendre pourquoi les gens agissent d'une telle façon. Pour pouvoir freiner la demande d'un certain produit ou service, il est indispensable d'étudier de façon précise le processus décisionnel des consommateurs qui inclut différents concepts présentés dans le tableau ci-dessous.

⁴⁵ Marketing 91, *Demarketing Explained in detail [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.marketing91.com/demarketing/>, consulté le 20 mars 2023

⁴⁶ Emarketing.fr, *La boîte à outils du responsable marketing, Chapitre VIII : Prévisions et objectifs, Fiche 04 : Les objectifs SMART [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-objectifs-SMART-306824.htm>, consulté le 20 mars 2023.

Figure 9 - Matrice d'analyse du comportement consommateur⁴⁷



3. Développer une stratégie de gestion de la demande

Une fois le comportement du consommateur bien analysé, il sera alors possible de développer une certaine stratégie de démarketing. Pour adopter la meilleure stratégie, il est essentiel de s'assurer que la destination est confrontée au tourisme de masse de façon constante car c'est dans ce cas précis que le démarketing peut être utilisé⁴⁸.

À partir de cette étape, l'entreprise pourra ensuite établir un plan d'action dans le but d'équilibrer la demande des touristes. Pour ce faire, l'organisation mettra en œuvre des stratégies de démarketing spécifiques pour faire face à une sur-demande. Ces objectifs devront répondre à différentes questions telles que : Quels sont les objectifs à atteindre ? Y-a-t-il un certain pourcentage de diminution à atteindre chaque année ?

Étant contraires aux stratégies de marketing classiques, les stratégies de démarketing peuvent s'avérer assez difficiles à mettre en place. L'élaboration d'une stratégie de démarketing doit donc se faire avec précision pour ne pas que les répercussions soient contraires à l'idée d'origine.

⁴⁷ Talk Walker, Le comportement du consommateur en marketing [en ligne]. Disponible sur : <https://www.talkwalker.com/fr/blog/comportement-consommateur-marketing>., consulté le 20 mars 2023.

⁴⁸ Sortlist, Demarketing: How Marketing Backwards Is the New Solution [en ligne]. Disponible sur : <https://www.sortlist.com/blog/demarketing/>, consulté le 20 mars 2023.

2.2. Choix des stratégies à mettre en place

Pour aller plus loin, Gülşen et al. (2021) ont élaboré une liste plus détaillée des différentes mesures de démarketing qui s'adaptent au mix marketing. Ainsi, en fonction des problèmes qu'elle rencontre et de l'analyse effectuée en amont, la destination pourra choisir parmi les différentes possibilités, les mesures qu'elle souhaite adopter dans le but de réguler le tourisme dans la ville.

Figure 10 - Liste des techniques de démarketing relatives au démarketing mix (Hall et Wood, 2021)

Demarketing Measure ¹	Elements of Marketing Mix
Use pricing as a demand management tool, e.g., charging for access or time spent.	Price
Using a time booking, queuing system to increase the time and opportunity costs of the experience.	Price
Limiting promotional strategy to selected and specialized media channels or cease promotion altogether.	Promotion, Place
Promoting and communicate need to conserve through minimal impact and sustainable development.	Promotion
Communicating the environmental degradation and negative social effects on the host community that could occur if too many people frequent the area.	Promotion, Place
Communicating any restrictions or difficulties associated with travel to the area.	Promotion, Place
Provide alternative locations or experiences for visitors and communicate them.	Place, Product, Promotion
Zoning policies are applied to limit activities to some locations and not others—may be undertaken seasonally.	Place, Product
Limit accommodation, parking, entrance or area access	Place
Permit certain activities only for a set duration of time and/or with supervision. In some cases, particular activities may even cease.	Product
Promote and develop alternative site uses.	Promotion, Product
Promote virtual experiences as a substitute and/or complementary experience.	Promotion, Product
Utilize interpretation as a management tool to reduce undesirable and inappropriate behaviors and develop new product relationships in order to reduce visitor pressures.	Promotion, Product

3. Potentiels avantages du mix marketing adapté au démarketing

3.1. Valorisation et préservation de l'image de destination

En marketing, l'image de marque fait référence à « *l'ensemble des associations et des impressions qu'un consommateur a en mémoire à propos d'une marque* » ([Aaker, 1991](#)). Étant étroitement liée au concept de fidélité de marque ([Imran et al., 2020](#)), il est important pour une destination de travailler son image de marque. En effet, le concept de fidélité de marque est l'un des indicateurs de succès les plus importants dans le secteur du marketing et du tourisme ([Unurlu et al., 2014](#)). De façon naturelle, un niveau élevé de fidélité de la part des consommateurs procurera à la destination un certain avantage concurrentiel. La fidélité de marque a deux avantages principaux pour une entreprise ou une destination : la réduction des coûts de marketing et l'augmentation des revenus ([Azoury et Salloum, 2013](#)). Pour mesurer la fidélité d'une marque, la pyramide de la loyauté développée par Aaker en est l'outil le plus utilisé. Celui-ci se divise en plusieurs niveaux qui définissent la relation entre acheteurs et la marque :

Niveau 1 : acheteurs occasionnels

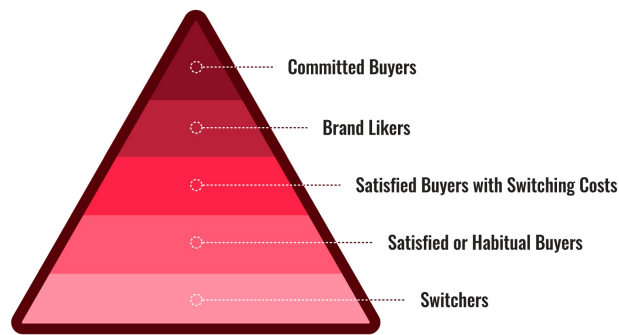
Niveau 2 : acheteurs habituels ou satisfaits

Niveau 3 : acheteurs satisfaits qui font face à des coûts s'ils achètent une autre marque

Niveau 4 : adeptes de la marque

Niveau 5 : clients engagés

Figure 11 - Loyalty Pyramid⁴⁹



Ainsi, il est essentiel pour une destination qui peut être considérée comme une entreprise au niveau marketing de travailler son image de marque surtout à l'heure actuelle, où les destinations, notamment celles confrontées au tourisme de masse, peuvent avoir à subir les conséquences du surtourisme sur leur image. En effet, le fait d'associer une ville au tourisme de masse et à toutes les conséquences sociales et écologiques qui en découlent n'est pas favorable à une bonne image. Dans ce contexte, le démarketing pourrait alors venir contrebalancer les effets néfastes du tourisme de masse sur une destination, notamment pour les destinations avec un succès trop important (Beeton, 2016).

Anne-Cécile Marchat et Christèle Camelis (2017), insistent également sur le fait qu'il existe un lien entre l'image de marque d'une destination touristique et les comportements post-visite des touristes. En partant de ce constat, nous pouvons imaginer qu'il est logique qu'une destination construisse une bonne relation avec les touristes sur le long terme. Si les visiteurs n'apprécient pas leur expérience sur place, ils ne recommanderont pas à leur entourage d'y aller et nuiront alors à l'image de la destination. Dans le cas contraire, en préservant l'image de la destination par diverses stratégies dérivées du mix marketing, le démarketing pourrait alors permettre de protéger l'image du

⁴⁹ Element Three, *What Brand Loyalty Means for Your Business and Why It Matters* [en ligne]. Disponible sur : <https://elementthree.com/blog/what-brand-loyalty-means-for-your-business-and-why-it-matters/>, consulté le 21 mars 2023.

site et de ce fait, susciter un certain attachement à la destination voire même des intentions de revisite pourraient apparaître.

3.2. Préservation de l'expérience client

Nous l'avons mentionné en première partie, le surtourisme affecte l'expérience des touristes. De façon générale, les destinations touristiques dont la capacité d'accueil est à son maximum reflète l'expérience locale, c'est ce que Kiliçarslan et Caber montrent à partir de leur étude sur la ville d'Antalya en Turquie ([2018](#)). Grâce à leur analyse, ils ont pu démontrer que la foule avait un effet sur la satisfaction des visiteurs. Cependant celle-ci peut varier en fonction des contextes de recherche, des types de tourisme ou même de la nationalité des visiteurs. Le tourisme de masse affecterait tout de même l'expérience des visiteurs à différents niveaux. Les notions liées à la « *sûreté et la sécurité* », au « *service et le personnel* » ainsi qu'aux « *files d'attente* » sont celles qui reviennent le plus souvent lorsque les touristes décrivent leur expérience ([Yu et al., 2021](#)).

Ainsi, en partant de ce constat, il semble donc logique que par le biais de différentes stratégies, le démarketing pourra contribuer à la préservation et à l'amélioration de l'expérience touristique. En permettant la régulation des flux principalement, la découverte de la destination sera beaucoup plus paisible pour les visiteurs. Ils n'auront plus à faire face à la foule sur les lieux touristiques, aux files d'attentes et pourront se sentir davantage privilégiés de visiter les lieux.



En conclusion, le démarketing par l'adaptation du mix marketing classique offre aux destinations diverses possibilités pour faire face au surtourisme et améliorer leur gestion de la demande. Grâce à une étude de la destination, les

OGD et marketeurs pourront mettre en place certaines des stratégies évoquées pour essayer de combattre les difficultés qu'elles rencontrent.

Chapitre 3 - À long terme, le démarketing ne sera pas suffisant pour régler tous les problèmes liés au surtourisme

La mise en place d'une stratégie de démarketing, dans quelconque domaine, n'est pas sans conséquences. Il est préférable et nécessaire de prendre en compte l'ensemble des enjeux associés avant d'adopter le démarketing. Le démarketing étant récent et peu développé en particulier dans le domaine du tourisme, il pourrait possiblement avoir des effets contraires en fonction de ses caractéristiques.

1. Démarketing par les prix : facteur de discrimination

1.1. Application de la régulation par le prix

Pour faire face au tourisme, plusieurs destinations ont récemment opté pour une stratégie de démarketing orientée sur le prix :

- **Venise** : Alors qu'avant la pandémie, Venise recevait plus de 20 000 touristes quotidiennement⁵⁰, les autorités de la ville ont décidé de mettre en place une taxe de séjour pour les touristes qui viennent visiter la ville de façon journalière. Prévue pour 2023, cette taxe devrait être effective à partir de 2024. Concernant le montant, il semblerait que celui-ci soit situé entre 3 et 10 euros, il pourrait être variable en fonction de l'affluence.⁵¹

- **Nouvelle Zélande** : Pour protéger son territoire du surtourisme, la Nouvelle Zélande a elle aussi choisi de taxer les touristes. Depuis le 1er juillet 2019, les

⁵⁰ Arte, 2022, Tourisme de masse. « Faut-il arrêter de voyager ? », 51 minutes, 31 secondes, Youtube. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=XcIMy69Xttg>.

⁵¹ E-venise.com, *Taxe Accès Payant à Venise à partir de 2024 pour les Touristes : Réglementation, Modalités, Prix et Exonérations [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.e-venise.com/taxe-acces-payant-touriste-venise-imposition-reglementation.html>, consulté le 20 mars 2023.

touristes de passage dans le pays doivent donc payer une taxe d'environ 20€ pour pouvoir entrer dans le pays⁵².

- **Thaïlande** : Plus récemment, la Thaïlande a annoncé à son tour la mise en place d'une taxe de 8 € pour les voyageurs qui arrivent par voie aérienne et 4 € pour ceux qui arrivent par voie terrestre ou maritime. Non effective à l'heure actuelle, elle permettra à partir de cet été de financer le développement de certaines activités touristiques durables et de protéger les touristes des risques d'accident, d'émeute, d'attentat terroriste et de catastrophe naturelle à hauteur de 13.700 €⁵³.

- **Le Bhoutan** : Bien qu'il ne soit pas encore concerné par le tourisme de masse, le Bhoutan se veut préventif. Ainsi, les touristes qui devaient déjà s'acquitter d'un forfait journalier de 240 euros doivent payer une taxe d'une valeur de 190 euros par visiteur et par nuitée pour respecter la politique du gouvernement qui se résume à « *Valeur élevée, faible volume* »⁵⁴.

1.2. Possibilités discriminatoires

Dans une démarche de démarketing, les marketeurs peuvent choisir d'utiliser le prix pour réduire la demande. Généralement, les prix vont donc être augmentés ou des taxes vont être mises en place comme expliqué ci-dessus. Pour faire face à une sur demande, l'augmentation des prix s'avère être l'une des solutions les plus efficaces. L'augmentation du prix d'entrée pour accéder au Taj Mahal afin de réduire le nombre de visiteurs en a même été la preuve ([Gülşen et al., 2021](#)).

⁵² Frogs, NZETA et taxe d'entrée en Nouvelle-Zélande [en ligne]. Disponible sur <https://www.frogs-in-nz.com/Infos-voyageurs/Guide-pratique-du-voyage-en-Nouvelle-Zelande/NZETA-e-t-taxe-d-entree-en-Nouvelle-Zelande>, consulté le 20 mars 2023.

⁵³ Le Figaro, Pour voyager en Thaïlande, il faudra bien payer une nouvelle taxe en juin, [en ligne]. Disponible sur <https://www.lefigaro.fr/voyages/conseils/pour-voyager-en-thaïlande-il-faudra-payer-une-nouvelle-taxe-e-n-juin-20230112/>., consulté le 20 mars 2023.

⁵⁴ Geo Magazine, Bhoutan, Italie, Thaïlande : ces destinations qui fixent une taxe d'entrée pour lutter contre le tourisme de masse [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/4fpah984>, consulté le 20 mars 2023.

Cependant, l'augmentation des prix peut aussi poser question. Beeton et Benfield (2002) ont d'ailleurs mentionné le fait que certaines mesures de démarketing posent des questions « d'équité et d'accès », en particulier si l'accent est mis sur l'utilisation du prix comme outil de démarketing.

Dans le cas des destinations, il n'est pas possible de parler de discrimination par les prix car le terme renvoie à un concept particulier qui se justifie par une offre de prix différents à des personnes dont les conditions sont identiques, la démarche de démarketing par le prix reste questionnable dans le domaine du tourisme. C'est le cas par exemple des compagnies low cost qui ont souvent recours à cette technique et proposent des tarifs différents pour un billet de même vol. Dans un avion, il n'est donc pas rare que les clients qui effectuent le même trajet, dans le même avion, aient payé un prix différent (Combe, 2011).

Étant donné que les destinations sont censées être des espaces publics, la question tarifaire pose davantage problème. Selon Philippe Duhamel, « Une ville, une plage, un site naturel doivent être ouverts à tous ; ce sont des espaces de liberté »⁵⁵. Ainsi, il est certain que l'augmentation des coûts viendra décourager certains visiteurs de se rendre dans une destination mais cela ne concerne qu'une partie des voyageurs qui se verront limités en termes de budget tandis que d'autres seront évidemment prêts à payer un prix plus élevé pour voyager. Dans ce cas, la régulation par les prix peut être facteur de discrimination sociale car les personnes aisées pourront se rendre sur ces destinations et les personnes aux revenus plus modestes n'auront pas les mêmes chances de s'y rendre.

De plus, il se pourrait que le démarketing par le prix ne soit pas forcément efficace dans le sens où, les gens ont généralement et involontairement un

⁵⁵ Protourisme, *Des sites touristiques débordés : doit-on limiter la fréquentation ? [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.protourisme.com/presse/des-sites-touristiques-debordés-doit-on-limiter-la-frequentation/>, consulté le 20 mars 2023.

prix dans leur esprit qu'ils associent à un produit ou service. Lorsque ce prix dépasse l'idée du prix qu'ils ont en tête, ils risquent alors de sacrifier ce produit ou ce service.

2. Les effets pervers de la démarche

2.1. Une démarche difficile à comprendre

Un autre risque lié au démarketing est que les stratégies mises en place ne soient pas bien comprises de la part des consommateurs. En effet, selon Beeton et Benfield (2002), un démarketing excessif pourrait affecter de façon importante la fréquentation et les revenus.

Par exemple, depuis quelques années maintenant, nous pouvons trouver dans la presse des articles qui listent plusieurs destinations à ne surtout pas visiter. Cette année, la liste publiée par Fodor's, une maison d'édition de guides touristiques, a particulièrement fait parler d'elle. Cette liste comprend 10 destinations actuellement menacées par le surtourisme. Parmi celles-ci⁵⁶ :

- Étretat, Normandie, France ;
- Les calanques de Marseille, France ;
- Lac Tahoe, Californie, États-Unis ;
- Antarctique ;
- Les sites populaires d'Italie : Venise et la côte Amalfitaine ;
- Les Cornouailles, Angleterre, Royaume-Uni ;
- Amsterdam, Pays-Bas ;
- Maya Bay, Phi Phi Leh, Koh Tao, Thaïlande ;
- Maui, Hawaï, États-Unis ;
- Le bassin versant du sud de l'Europe ;
- L'Ouest Américain.

⁵⁶ Fodor's Travel, *Fodor's No List 2023 [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.fodors.com/news/news/fodors-no-list-2023>, consulté le 23 mars 2023.

Bien que l'objectif de cette « *no list* » soit bienveillant et vise principalement à protéger la nature et à avertir les touristes, à trop vouloir décourager les visiteurs de se rendre sur ces lieux, il se pourrait que leur vision de ces destinations soit modifiée. Le démarketing pourrait ainsi participer à la dévalorisation d'un territoire et inciter les touristes à ne plus venir envisager de visiter les lieux malgré une meilleure gestion des flux.

2.2. Diabolisation du tourisme

Dans la même idée, on peut imaginer qu'à trop vouloir faire fuir les touristes en insistant sur les effets néfastes du tourisme par le démarketing, celui-ci pourrait venir amplifier la tendance de diabolisation du tourisme. Il peut être perçu comme tel dans certains cas notamment en étant appliqué de manière excessive ou sans justification claire. Il pourrait alors conduire à une perception négative du tourisme en général.

Par exemple, si une destination touristique adopte une stratégie de démarketing sans prendre en compte les besoins et les désirs des voyageurs, cela peut conduire à une image négative de la destination et à une baisse importante de la fréquentation touristique.

Il est donc important que le démarketing soit utilisé de manière réfléchie et équilibrée, en prenant en compte les différents acteurs impliqués, tels que les populations locales, les entreprises touristiques et les voyageurs. De plus, une communication transparente sur les raisons du démarketing et sur les alternatives possibles peut aider à éviter une diabolisation du tourisme et à encourager une gestion plus durable et responsable des destinations touristiques.

3. Outil insuffisant sur le long terme

En plus d'avoir certains effets contradictoires, le démarketing peut aussi s'avérer être insuffisant pour arriver à réguler les flux de façon durable. Pour préserver le futur des destinations, il serait peut-être préférable d'envisager des alternatives.

3.1. Aller au-delà du mix marketing

Dans la mesure où dans certaines villes, le surtourisme a déjà atteint un stade critique, les stratégies liées au mix marketing peuvent ne pas suffire.

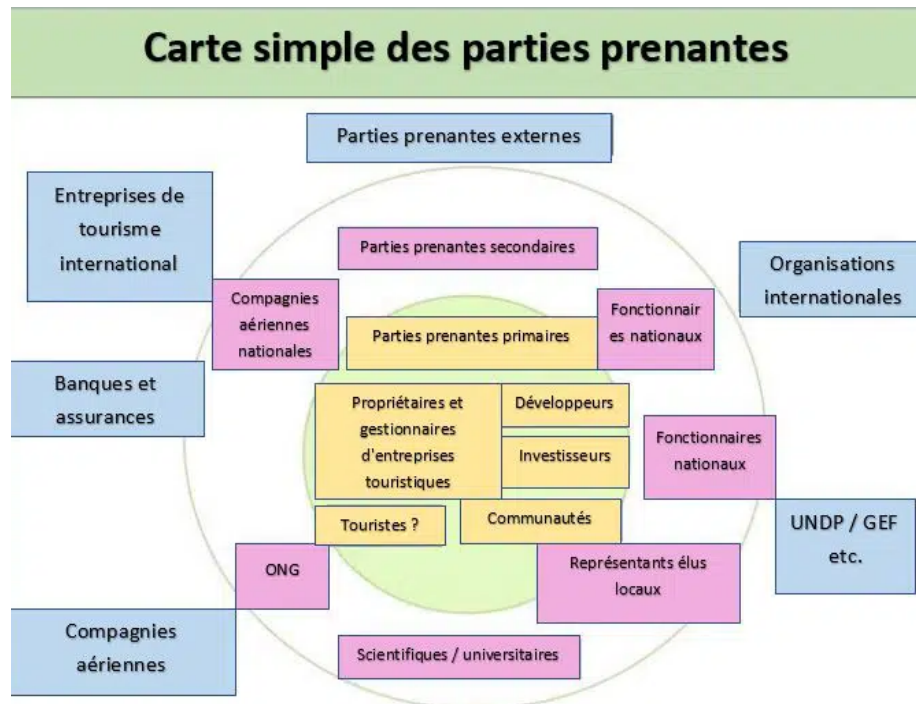
Le mix marketing se concentre sur des actions marketing relatives au tourisme mais il serait peut-être plus utile d'aller plus loin et de prendre des mesures supplémentaires qui ne se limitent pas aux 4P du mix marketing. Par exemple, certaines villes ont choisi d'interdire radicalement la création de nouvelles activités liées au tourisme (magasins de souvenirs, sociétés de location de vélos...). D'autres villes comme Amsterdam vont aussi au-delà en interdisant la consommation d'alcool sur un certain créneau horaire pour éviter la mauvaise conduite des touristes ou la réduction de certains moyens de transport pour limiter la surpopulation (Barcelone a interdit l'usage des Segways et les scooters électriques dans son centre-ville). Il s'agit ici de mesures plus radicales qui nécessitent l'implémentation de lois.

Les interdictions et les fermetures sont des actions radicales pour le secteur. De telles mesures ne devraient être prises qu'en dernier recours, après consultation des parties prenantes.

3.2. Importance des parties prenantes

Dans le secteur touristique une partie prenante fait référence à « *toute entité qui est influencée par, ou qui peut influencer, la réalisation des activités de gestion de la destination* » ([Sheehan et al., 2005](#)).

Figure 12 - Schéma des parties prenantes dans le secteur du tourisme⁵⁷



Ainsi, les acteurs du tourisme sont nombreux : touristes, entreprises, population locale, pouvoirs publics, etc.. Étant donné que tous ont respectivement une certaine influence sur l'industrie, la mise en place du démarketing, qui est mis en place par les gouvernements, offices de tourisme, ou municipalités pourrait être limitée dans ses actions par les autres acteurs.

Les plateformes en ligne sont particulièrement visées par ce cas de figure. En plus de détériorer la vie des locaux en provoquant une hausse du prix de l'immobilier, les plateformes telles que Airbnb qui disent vouloir offrir une expérience unique et authentique aux clients, profiteraient plutôt de l'identité de marque des destinations et de leurs communautés qu'elles transforment en marchandises. Elles contribuent alors à amplifier le phénomène de surtourisme dans certaines déjà saturées. Sans leur contribution aux actions

⁵⁷ Souvenirs de vacances, *Qui sont les Principaux Acteurs du Tourisme ? [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.souvenirs-de-vacances.com/principaux-acteurs-du-tourisme/>, consulté le 23 mars 2023.

mises en place par les autorités, celles-ci pourraient ne pas être suffisantes pour réguler les flux.⁵⁸

De plus, d'autres facteurs externes comme les réseaux sociaux, en particulier Instagram, pourraient aussi venir limiter les efforts mis en place par les destinations. En effet, la promotion des destinations sur la plateforme est incontrôlable lorsqu'elle n'est pas effectuée par les gestionnaires de la destination.



Ce chapitre nous montre donc que même si le démarketing peut s'avérer très utile pour la régulation des flux, il peut aussi présenter certains risques pour les destinations. Certaines stratégies comme le recours aux taxes ou à la hausse des prix peut être une solution efficace mais inadaptée au secteur par exemple. De plus, les effets du démarketing risquent d'être limités si les parties prenantes ne mettent pas à leur tour des actions pour réguler les flux.

⁵⁸ Tourism Review, *Why Airbnb is responsible for the massification of tourist destinations ?* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.tourism-review.com/tourist-destinations-get-masses-of-visitors-due-to-airbnb-news12743>, consulté le 24 mars 2023.

Conclusion de la problématisation

Pour conclure, dans cette partie, nous avons mis en avant l'utilisation du démarketing comme outil pour faire face aux problématiques liées au surtourisme.

En premier lieu, nous avons pu voir que le secteur du tourisme avait réellement besoin d'agir afin de préserver les destinations, la vie des locaux et l'expérience des visiteurs. La croissance devrait continuer pour le secteur, surtout après la crise sanitaire que nous avons vécue. Il est alors important pour les destinations de se préparer au futur et d'anticiper la volonté de voyager de la part de nombreuses personnes. Étant donné que certaines destinations sont très dépendantes économiquement du tourisme, le tourisme devrait rester un élément moteur de l'économie mais ne devrait pas venir affecter la vie des populations locales ou menacer le site. Le démarketing s'avère donc une solution adaptée au phénomène dans le sens où il a pour but premier de réduire la consommation d'un produit ou d'un service et non de la supprimer et qu'il peut s'adapter de différentes façons aux problèmes rencontrés par les destinations.

Ensuite, nous avons pu voir que certains auteurs ont adapté le modèle de base du mix marketing au surtourisme. Les destinations peuvent ainsi choisir différentes stratégies liées au mix comme la mise en place de taxes, la mise en place d'un système de réservation ou encore une communication préventive des risques liés au tourisme. Finalement, la mise en place du mix marketing pourrait avoir différents avantages pour les destinations, notamment la préservation de l'expérience client ou la préservation d'une image positive à travers le monde.

Enfin, nous avons pu montrer que le démarketing touristique n'était pas forcément une solution suffisante et durable pour faire face au surtourisme. Il pourrait tout d'abord s'avérer être discriminatoire en

fonction de certaines stratégies, notamment si les destinations choisissent d'imposer des taxes dans le but de réduire la consommation. Le démarketing comporte alors des risques comme celui de réduire l'égalité d'accès à certaines destinations ou le fait de trop faire décroître la demande. Les parties prenantes peuvent aussi limiter les actions de démarketing engagées si celles-ci ne se prêtent pas au jeu en mettant à leur tour certaines actions pour éviter le surtourisme.

Ainsi, plutôt que de décourager les touristes à découvrir certaines destinations, il pourrait être plus judicieux d'inciter les touristes à découvrir d'autres lieux ou de se tourner davantage vers un tourisme plus lent et plus respectueux de l'environnement pour éviter le surtourisme. Il faudrait encourager les touristes à prendre leur temps et pour ce faire il faut repenser la façon de voyager. Cela passe par l'éducation des touristes par exemple. Dans cette idée, le rôle des OGD serait donc, plutôt que de restreindre les visiteurs, travailler avec les différents acteurs, institutionnels comme privés, afin d'amener le tourisme et les touristes vers une nouvelle direction.

*Troisième partie : La gestion du tourisme de
masse à Dubrovnik : étude de cas*

Introduction de l'étude de cas

Les deux premières parties de ce mémoire ont posé le cadre de la recherche. Nous avons donc pu comprendre de façon plus détaillée les enjeux du surtourisme et ceux du démarketing. La troisième et dernière partie de ce mémoire aura une approche plus opérationnelle et sera donc dédiée à une étude de cas. Pour ce faire, nous étudierons la ville de Dubrovnik en Croatie. Il s'agit d'une ville qui fait face depuis quelques années à un surtourisme conséquent, en particulier depuis 2017. Ses anciens remparts, sa vue imprenable sur la mer Adriatique ou encore sa richesse culturelle attirent chaque année des millions de visiteurs. Mais la situation à laquelle est désormais confrontée la ville fait chaque été la une des journaux qui déplorent une destruction de la ville.

Dans ce contexte, le premier chapitre présentera le terrain d'application. Nous verrons comment Dubrovnik est devenue une ville phare du tourisme de masse et quels sont les problèmes auxquels la ville est confrontée.

L'étude de cas a ici une valeur d'approche méthodologique. Ainsi, à partir de différents rapports et études réalisées par la ville, nous pourrions comprendre comment la ville a décidé d'agir pour sortir de cette situation. En fonction des actions entreprises par la ville en termes de démarketing nous pourrions alors comparer les résultats avec les hypothèses exposées précédemment dans un second chapitre.

Pour conclure ce mémoire, nous aborderons en troisième point la poursuite de la recherche en Master 2. Cette partie nous permettra d'étudier les pistes possibles pour la suite de la recherche qui sera liée à un stage de fin d'études en 2024.

Chapitre 1 - Dubrovnik : le surtourisme dans toute sa splendeur

Dans ce chapitre, nous allons nous pencher sur le cas de Dubrovnik. Bien que la ville ne soit pas la capitale de la Croatie, Dubrovnik est la ville la plus célèbre de Croatie. A travers le temps, le tourisme s'est développé de façon considérable jusqu'à arriver à saturation il y a quelques années...

1. Tourisme en Croatie

1.1. Développement du tourisme dans le pays

Le tourisme en Croatie remonte à environ 150 ans. C'est entre la moitié du XIXe siècle et la fin de la Première Guerre que les premiers hôtels et offices de tourisme ont vu le jour dans différentes villes du pays et que les premiers guides touristiques ont été rédigés. Dans la période d'entre-deux-guerres, le tourisme a connu un véritable essor, avec une moyenne d'un million d'arrivée de touristes par an. Malheureusement, la guerre entre la Croatie, la Serbie et la Bosnie-Herzégovine (1991-1994) est venue perturber le succès touristique du pays. Le nombre de touristes a donc considérablement diminué dû aux destructions massives survenues dans l'ensemble du pays et à l'image qu'avaient les touristes européens du pays ([Wohlgamuth, 2017](#)).

A partir du XXIe siècle, la Croatie a pu retrouver progressivement une certaine dynamique touristique. En 2017, la Croatie a connu un véritable essor et s'est imposée parmi les destinations touristiques les plus fréquentées en Europe en accueillant environ 18,5 millions de touristes⁵⁹. En 2018, c'est 19,7 millions de touristes qui ont choisi la Croatie comme lieu de vacances et 21 millions de touristes pour l'année 2019 ([Katušić, 2021](#)). Désormais, le tourisme représente

⁵⁹ L'Echo Touristique, *Croatie : record de nuitées françaises en 2017 [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.lechotouristique.com/article/croatie-record-de-nuitées-françaises-en-2017>, consulté le 16 mars 2023.

un grand enjeu au niveau économique pour le pays. En 2021, le secteur représentait d'ailleurs 20 % du PIB national.⁶⁰

1.2. Zoom sur le tourisme à Dubrovnik

Située au sud de la Dalmatie, Dubrovnik, connue comme « *La perle de l'Adriatique* » est la ville la plus visitée de Croatie avec un record de 1 443 971 touristes enregistré en 2019.⁶¹ La ville inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 1979 connaît un grand succès auprès des touristes du monde entier. Anglais, américains, allemands, français, espagnols, tous sont séduits par son riche patrimoine culturel, son architecture gothique et romane, ses saveurs méditerranéennes et son bord de mer. Nombre d'entre eux sont aussi désireux de visiter la ville de Game of Thrones. En effet, la ville a vu sa fréquentation touristique explosé suite au succès fulgurant de la série sortie en 2011 ([Żemła, 2020](#)). Il semblerait que la série Game of Thrones et les lieux de tournages où certaines des scènes les plus emblématiques ont été filmées, aient été à l'origine de la croissance annuelle de 10 % du nombre de touristes que la ville a connue au cours des dernières années⁶².

Quant aux sites visités, Dubrovnik regorge d'attractions. Celles-ci sont principalement dans la vieille ville. Les sites les plus visités sont notamment :

- **Les portes de la ville** : Situées aux extrémités de la vieille ville, la porte Pile et la porte Ploce sont inévitables lors d'une visite à Dubrovnik. Elles sont le symbole de la culture et de l'histoire de la ville.

⁶⁰ Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle numérique, *Croatie - indicateurs et conjoncture - mai 2022, [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/HR/indicateurs-et-conjoncture-2018>, consulté le 16 mars 2023.

⁶¹ The Dubrovnik Times, *Dubrovnik records outstanding tourist results in 2019, [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.thedubrovniktimes.com/news/dubrovnik/item/7931-dubrovnik-records-outstanding-tourist-results-in-2019>, consulté le 16 mars 2023.

⁶² Quartz, *"Game of Thrones" is a blessing and a curse for Dubrovnik in Croatia [en ligne]*. Disponible sur : <https://qz.com/1054123/game-of-thrones-is-a-blessing-and-a-curse-for-dubrovnik-in-croatia>, consulté le 16 mars 2023.

- **Les remparts** : Les remparts sont le symbole de Dubrovnik. Il s'agit de l'attraction la plus connue de la ville. Ceux-ci ont été construits au Xe siècle puis ont subi des modifications aux XIIIe et XIVe siècles. Les remparts séduisent les touristes par leur longueur de deux kilomètres qui offre une balade hors du temps avec d'incroyables vues sur l'Adriatique et sur le centre historique de la ville.
- **Le Stradun** : Aussi connu sous le nom de Placa, le Stradun est l'avenue principale de la vieille ville. Bordé de nombreux cafés et restaurants, c'est le lieu emblématique pour une balade touristique, acheter quelques souvenirs ou pour faire une pause en terrasse.
- **Place de la Loggia** : Cette place constitue un point de rencontre central pour les habitants comme pour les touristes. Elle est entourée de quelques monuments très célèbres à Dubrovnik comme la colonne d'Orlando ou la Loggia des cloches qui fut utilisée à l'époque pour alerter les habitants de la ville en cas de troubles.
- **La fontaine Onofrio** : Cette fontaine construite en 1438 avait pour but de faire venir l'eau d'une source située à 12 km de Dubrovnik. Malheureusement, elle a été endommagée lors du tremblement de terre qu'a subi la ville en 1667. Malgré cela elle reste incroyable de par sa taille et sa situation géographique, ce qui en fait l'un des lieux les plus visités.
- **La cathédrale** : Détruite par le tremblement de terre, cette cathédrale a été reconstruite dans un style baroque par le célèbre architecte italien Andrea Buffalini. Le monument abrite des peintures d'artistes italiens et dalmates du XVIe au XVIIIe siècles qui fascinent les touristes.
- **Fort Lawrence** : Initialement construit pour protéger la ville contre les invasions terrestres ou maritimes, ce fort offre une vue unique sur la vieille ville et sa grande cour en plus d'être reconnu pour avoir figuré dans Game of Thrones.

- **Palais du recteur** : Ce palais dans lequel vivait le recteur qui gouvernait Dubrovnik possède une architecture intérieure et extérieure incroyable. Aujourd'hui transformé en musée d'histoire culturelle, les touristes peuvent y entrer afin d'en apprendre plus sur le passé de la ville.

2. Tourisme de masse à Dubrovnik

2.1. Principales causes du surtourisme dans la ville

Bien que le tourisme soit considéré comme un moteur économique pour la ville de Dubrovnik et le pays, des effets néfastes se sont développés au même rythme que le tourisme augmentait ces dernières années. Résultat, l'UNESCO⁶³ a menacé de retirer la ville de la liste du patrimoine mondial de l'humanité dû à une mauvaise gestion pour encadrer le tourisme de masse. A Dubrovnik, on distingue 4 facteurs principaux qui pourraient être responsables du tourisme de masse et de ses effets néfastes. Parmi eux :

- **La série Game of Thrones** : Nous l'avons évoqué précédemment, le succès de la série a eu énormément de résonance à travers le monde et a donc influencé des touristes à visiter Dubrovnik. Une étude menée par l'Institut d'économie de Zagreb indique alors que les différents lieux de tournage situés à Dubrovnik et aux alentours, attirent environ 60 000 touristes par an⁶⁴.

- **Les vols bon marché** : La majorité des grandes villes européennes sont aujourd'hui reliées à Dubrovnik par des compagnies low-cost. Ainsi, en quelques heures et pour un prix abordable, les européens peuvent rejoindre la ville pour y séjourner quelques jours⁶⁵.

⁶³ Mediapart, *Le surtourisme et ses causes [en ligne]*. Disponible sur : <https://blogs.mediapart.fr/vincent-doumayrou/blog/120118/le-surtourisme-et-ses-causes> consulté le 16 mars 2023.

⁶⁴ Tour Mag, *Croatie : "Game of Thrones" attire 60 000 touristes supplémentaires par an dans la région de Dubrovnik, [en ligne]*. Disponible sur : <https://tinyurl.com/26z9pxbu>, consulté le 16 mars 2023.

⁶⁵ Responsible Travel, *Overtourism in Dubrovnik, [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.responsibletravel.com/copy/overtourism-in-dubrovnik>, consulté le 16 mars 2023.

- **L'offre d'hébergement** : À Dubrovnik, la question de l'hébergement est devenue sensible. Aujourd'hui, la majorité des touristes choisissent de réserver leurs logements par l'intermédiaire d'acteurs du surtourisme tels que Airbnb ou Booking. Le problème posé par ce phénomène repose dans un premier temps sur le fait que les réservations ne sont soumises à aucun type de planification, de permis ou de taxes. D'autre part, le marché de la location attire aussi de nouveaux investisseurs qui profitent de ce nouveau marché. Les prix ont donc considérablement augmenté et les locaux fuient donc le centre. Ainsi la ville fait face à une perte de population locale, ce qui pourrait représenter une menace pour la sauvegarde des valeurs patrimoniales des paysages historiques ([Katušić, 2021](#)).

- **Les bateaux de croisière** : A l'instar de Venise, les bateaux de croisière sont une cause majeure du surtourisme à Dubrovnik. En 2017, la ville a accueilli 742 000 passagers sur 538 navires (*Ibid.*). En plus d'être démesuré par rapport au nombre d'habitants et à la capacité d'accueil de la ville, ce chiffre indique que la majorité des touristes proviennent des bateaux de croisières. Ceux-ci auraient un impact économique négatif pour la destination car les touristes de bateaux de croisières sont considérés comme très peu dépensiers du fait de la courte durée du temps sur place. En restant environ 3 heures sur place, il est impossible pour eux de réserver des visites guidées par exemple (*Ibid.*), ils sont donc plus à même de se promener dans les rues de la vieille ville, de faire du shopping ou de s'arrêter dans un café. Ainsi, ce type de touriste est en partie responsable de l'invasion des rues emblématiques, des sites touristiques ou des restaurants et cafés qui sont davantage adaptés à leur programme.⁶⁶

L'ensemble de ces facteurs rendent ainsi l'expérience de Dubrovnik désagréable aussi bien pour les résidents que pour les visiteurs.

⁶⁶ The Telegraph, Crowds and cruise ships have 'ruined' Dubrovnik, [*en ligne*]. Disponible sur : <https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/croatia/dubrovnik/articles/dubrovnik-faces-overcrowding-cruise-ship-visitors-/>, consulté le 16 mars 2023.

2.2. Conséquences du surtourisme dans la ville

En conséquence, la ville souffre des effets néfastes du surtourisme qui affectent évidemment la vie des locaux mais aussi l'expérience touristique. Une touriste française interrogée il y a quelques années s'exprimait *d'ailleurs pour exprimer sa perplexité quant à la découverte de la ville* : « Il y a beaucoup, beaucoup, de monde. Pour profiter de la ville, on se sent un peu étouffer »⁶⁷.

Figure 13 - Photo de la Pile Gate, entrée principale de la vieille ville, bloquée par la foule en 2017⁶⁸



La photo ci-dessus illustre et témoigne du niveau de congestion provoqué par le tourisme de masse à Dubrovnik. Selon un rapport du Conseil mondial du tourisme durable (GSTC), le trafic dans la ville est d'ailleurs l'élément avec

⁶⁷ France Info, « Ce n'est pas Disneyland, c'est chez nous ! » : les habitants de Dubrovnik étouffés par le tourisme de masse [en ligne]. Disponible sur : https://www.francetvinfo.fr/decouverte/vacances/video-le-tourisme-nous-prend-notre-ame-s-inquietent-les-habitants-dedubrovnik-en-croatie_3577005.html, consulté le 16 mars 2023.

⁶⁸ Global Sustainable Tourism Council, *Once Overrun, Dubrovnik Plans for Sustainability* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.gstcouncil.org/once-overrun-dubrovnik-plans-for-sustainability>, consulté le 16 mars 2023.

le plus bas niveau de satisfaction selon les visiteurs⁶⁹. Comme le montre le tableau ci-dessous, les Américains ainsi que les touristes non européens ont notamment été nombreux à trouver que le trafic dans la ville était problématique.

Figure 14 - Tableau représentant le niveau de satisfaction à l'égard des éléments de l'offre de Dubrovnik selon le pays de résidence du passager⁷⁰

Level Of Satisfaction With Elements Of Dubrovnik Tourism Supply By Country Of Passenger's Residence								
Elements of supply	Total	Italy	UK	Germany	USA	Spain	Other European Countries	Other non-European countries
Tidiness (clean streets, green areas/parks)	97.0	94.4	98.9	96.6	98.2	100.0	95.5	96.9
Personal safety	96.9	97.8	98.0	100.0	94.1	97.7	97.9	92.1
Atmosphere	96.4	92.6	95.6	94.9	99.8	92.3	99.2	100.0
Organized tour of the surrounding areas	95.6	-	84.5	100.0	100.0	-	100.0	100.0
Organized city-tour	90.0	74.8	92.3	94.7	85.0	100.0	87.8	90.3
Friendliness of locals	88.9	83.8	87.4	91.8	94.0	84.4	88.9	91.2
Friendliness of tourism and hospitality staff	81.5	84.0	76.4	74.5	85.1	74.5	83.2	92.0
Gastronomy	80.9	75.6	82.9	72.1	89.5	75.9	81.4	89.3
Tour-guides professionalism, foreign language competency	80.8	74.7	81.5	80.3	86.6	71.1	82.2	86.8
Accessibility, availability of brochures	69.5	63.6	71.0	59.0	79.0	69.5	71.3	75.9
Souvenirs	66.4	64.0	65.0	54.8	79.8	67.6	64.9	72.1
Quality of signage	66.2	53.5	58.4	74.5	73.5	61.5	74.9	69.1
Shopping opportunities	58.0	50.1	58.0	52.7	64.8	49.0	55.5	74.6
Traffic in the town	44.1	40.4	35.9	45.1	54.7	18.2	49.0	59.0
Overall impressions	97.4	95.6	98.9	96.6	95.1	97.3	98.1	100.0



⁶⁹ Dura početna, *Integrated Action Plan for Dubrovnik as a Sustainable Tourism Destination* [en ligne]. Disponible sur : https://dura.hr/wp-content/uploads/2022/07/IAP_Dubrovnik_Final-Version_June_2022.pdf, consulté le 16 mars 2023.

⁷⁰ Sustainable Tourism Council, *Dubrovnik 2019 Report* [en ligne]. Disponible sur : <https://www.dubrovnik.hr/uploads/posts/13938/Dubrovnik-2019-Report-final-low-res.pdf>, consulté le 25 mars 2023.

Les habitants eux aussi ont pris la parole à plusieurs reprises pour montrer et faire valoir leur mécontentement vis-à-vis de l'évolution touristique dans leur ville. Marin Krstulovic a par exemple annoncé⁷¹ :

« Il y a deux ans, nous n'avions plus que 1 557 habitants dans la vieille ville, nous avons perdu plus de 60% de notre population en vingt ans »

« Il y a trop de monde. C'est bon pour le commerce, mais ce n'est pas bon pour tous ceux qui habitent ici. Il faudrait un petit peu moins de touristes »

Ainsi, aussi bien les touristes que les habitants expriment un besoin de diminution en termes de touristes. L'invasion des touristes dans la ville est beaucoup trop importante et détériore ainsi l'image de la destination tout en menaçant aussi la vie quotidienne des habitants.

Mais le mécontentement des touristes et des locaux n'est pas le seul problème pour la ville. Dans une analyse sur le surtourisme à Dubrovnik, Nicola Camatti et al. (2020) ont listé 6 menaces principales liées au tourisme de masse à Dubrovnik. Voici donc la liste exhaustive des effets néfastes liés à la pression touristique sur la destination :

- Des pertes en eau importantes et d'autres problèmes liés à l'approvisionnement en eau ;
- Un système d'assainissement est en grande partie obsolète et poreux ;
- Une gestion des déchets qui ne répond pas aux normes de l'UE ;

⁷¹ France Info, « Ce n'est pas Disneyland, c'est chez nous ! » : les habitants de Dubrovnik étouffés par le tourisme de masse [en ligne]. Disponible sur : https://www.francetvinfo.fr/decouverte/vacances/video-le-tourisme-nous-prend-notre-ame-s-inquietent-les-habitants-dedubrovnik-en-croatie_3577005.html, consulté le 17 mars 2023.

- Des pics sur la consommation d'électricité qui posent des problèmes au niveau énergétique (production et transmission) ;
- La pollution de l'air due à la circulation ;
- La pollution sonore qui affecte intensément les résidents.



Dubrovnik fait donc malheureusement partie de ces villes qui ont été victimes de leur succès. Le fait que la ville ait été menacée par l'UNESCO de perdre son titre et les différents impacts négatifs énoncés nous montrent clairement que le surtourisme pose problème à Dubrovnik et que des solutions doivent être trouvées pour empêcher le surtourisme de détruire la ville.

Chapitre 2 - Le choix du démarketing pour sauver la ville

Les conséquences du surtourisme à Dubrovnik que nous avons évoquées dans le chapitre précédent n'ont bien sûr pas laissé les autorités dans l'ignorance. A partir du moment où l'UNESCO a commencé à avertir la ville de la dangerosité du phénomène, le gouvernement local a commencé à imaginer des solutions pour sauver la ville de Dubrovnik de l'invasion touristique.

1. Fonctionnement de la gestion du tourisme à Dubrovnik

1.1. Gestion du management

À Dubrovnik, la gestion touristique est principalement assurée par la ville elle-même à travers le Département du Tourisme et de la Mer de la Ville de Dubrovnik. Ce département est responsable de la planification, de la promotion et de la réglementation du tourisme dans la ville et dans la région environnante.

En outre, l'Office National Croate de Tourisme est également impliqué dans la promotion et la gestion touristique de Dubrovnik, ainsi que de toute la Croatie. L'organisme est chargé de la promotion et de la commercialisation du tourisme croate sur les marchés étrangers, ainsi que de la coordination de la coopération entre les différents acteurs du secteur touristique.

La Chambre de Commerce de Dubrovnik est également impliquée dans la gestion touristique de la ville, en particulier dans la promotion des entreprises locales et des services touristiques, ainsi que dans la coordination des activités touristiques avec les autres acteurs économiques de la ville.

En somme, ces différents organismes jouent un rôle clé dans la gestion touristique de Dubrovnik, en travaillant ensemble pour promouvoir la ville, réguler le tourisme et améliorer la qualité de l'expérience touristique pour les visiteurs.

1.2. Rôle de l'UNESCO

Nous l'avons évoqué précédemment, la vieille ville de Dubrovnik est classée au patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 1979. L'objectif de cette liste est de valoriser et protéger certains lieux culturels et naturels particulièrement importants. Pour qu'un site soit inscrit sur la liste du Patrimoine mondial, il faut tout d'abord qu'un comité de 21 représentants examine la candidature soumise au préalable par les États membres de la Convention. Les sites doivent remplir certains critères afin que leur candidature soit acceptée pour qu'ensuite le comité décide d'accorder une « valeur universelle exceptionnelle » au site.⁷²

Malheureusement beaucoup des sites présents sur la liste sont affectés par le surtourisme. Selon certains auteurs, la présence d'un site sur la liste du patrimoine mondial augmenterait les arrivées de touristes dans la destination ([Yang et al. 2011](#) ; [Su et al., 2014](#)), la liste pourrait même être utilisée comme un outil promotionnel pour attirer davantage de visiteurs ([Marcotte et Bourdeau 2012](#) ; [Yang et al. 2010](#)). Ainsi, sachant que le travail de l'UNESCO est aussi de protéger les sites présents sur la liste, lorsque des villes se voient menacées par le tourisme de masse, les équipes de l'UNESCO ont pour mission d'entrer en contact avec les gouvernements concernés afin de trouver des solutions au problème.

⁷² National Geographic, Comment les sites du patrimoine mondial de l'UNESCO sont-ils choisis ? [en ligne]. Disponible sur : <https://www.nationalgeographic.fr/voyage/comment-les-sites-du-patrimoine-mondial-de-lunesco-sont-ils-choisis>, consulté le 25 mars 2023.

C'est ce qu'il s'est donc passé pour Dubrovnik en 2016, lorsque l'UNESCO a averti la ville que son statut de patrimoine mondial était menacé. L'UNESCO a donc conseillé aux autorités gouvernementales de mettre en place certaines actions afin de permettre à la ville de conserver son statut. Par exemple, l'organisation a recommandé la mise en place d'une limite du nombre de visiteurs à 8 000 par jour⁷³.

2. Décisions relatives au tourisme de masse

Suite aux discussions avec l'UNESCO, les autorités de la ville ont donc décidé d'agir pour préserver le futur de Dubrovnik.

2.1. Vers un tourisme plus durable

Dans un premier temps, le maire de la ville ne souhaitait pas voir Dubrovnik suivre le chemin de certaines autres stations touristiques. Suite à l'avertissement de l'UNESCO en 2016 mais aussi aux mauvais échos qui ont surgi en 2017, année phare du tourisme de masse en Croatie avec plus de 15,5 millions de touristes ([Katušić, 2021](#)), les autorités ont donc choisi de s'orienter vers un tourisme plus durable. Conscientes de la nécessité de protéger l'environnement, les professionnels cherchent alors des alternatives touristiques plus respectueuses de l'environnement tout en offrant aux visiteurs l'expérience attendue.

L'élection du maire Mato Franković a marqué un tournant pour la ville. Élu deux fois de suite en 2017 et en 2021, il est à l'origine de la nouvelle tournure qu'essaie de prendre Dubrovnik aujourd'hui. Dans une interview accordée au portail européen des villes et des citoyens, il a annoncé vouloir faire de Dubrovnik une ville agréable, responsable de ses habitants et qui se développe de façon durable grâce à des technologies numériques

⁷³ Euronews, *Le côté obscur du tourisme à Dubrovnik : « Nous ne sommes plus que quelques fous à vouloir vivre ici »* [en ligne]. Disponible sur : <https://fr.euronews.com/2017/08/22/tourisme-a-dubrovnik-nous-ne-sommes-plus-que-quelques-fous-a-vouloir-vivre-ici>, consulté le 25 mars 2023.

modernes⁷⁴. Il souligne l'importance de l'histoire dans la ville mais aussi exprime sa volonté de se diriger vers un tourisme plus sûr et responsable.

Suite à son élection, la ville a donc eu recours à différents outils pour atteindre un objectif de durabilité. La ville a par exemple implémenté l'utilisation des énergies renouvelables dans certaines structures, et s'engage désormais pour la protection de l'environnement grâce à des projets. Mais l'une des priorités du maire était aussi et surtout de faire en sorte que le tourisme de masse ne soit plus un problème ni pour les habitants ni pour les touristes. Ainsi, depuis 2017, certaines stratégies de démarketing ont été adoptées pour limiter le surtourisme dans la vieille ville.

2.2. Stratégies adoptées

Afin d'adapter cette étude de cas aux hypothèses établies, les différentes actions mises en place sont listées en fonction du mix marketing (Annexe A). Il n'existe cependant aucun document qui atteste que ces stratégies ont été mises en place dans une démarche de démarketing.

Prix :

En ce qui concerne le prix, aucune stratégie n'a été mise en place par le gouvernement pour réduire les flux touristiques. La ville ne prévoit pas non plus de mettre une taxe comme certaines autres villes confrontées au surtourisme (p.67). Cependant, à Dubrovnik, les prix des activités sont assez élevés. Par exemple, pour faire le tour des remparts qui entourent la ville, les touristes doivent déboursier 33 € par personne pour la visite et 17 € pour un musée. Un menu dans un restaurant classique coûte lui environ 37 € par personne. Ainsi, les prix proposés dans la ville sont déjà assez élevés pour éviter les touristes

⁷⁴ The Mayor, *Reforms in destination management are making Dubrovnik a more sustainable city*[en ligne]. Disponible sur : <https://www.themayor.eu/en/a/view/reforms-in-destination-management-are-making-dubrovnik-a-more-sustainable-city-9248?trans=en-US>, consulté le 25 mars 2023.

Distribution :

En matière de distribution, un accord a été signé en 2019 entre l'Association internationale des compagnies de croisière CLIA et la ville de Dubrovnik « afin de préserver et de protéger le patrimoine culturel de la cité croate par une gestion responsable de l'activité touristique et faire de Dubrovnik un modèle du tourisme durable dans la région adriatique et peut-être au-delà »⁷⁵. Ainsi, ils ont pu réorganiser les horaires d'arrivées et de départs des bateaux de croisières pour minimiser l'impact de ceux-ci sur la ville. Le nombre maximum de navires a été revu à la baisse. Ainsi, il ne peut plus y avoir plus de deux bateaux de croisières en même temps sur le port. Ceux-ci doivent rester sur le port 8 heures minimum et le nombre de visiteurs provenant de navires de croisière est limité à 4 000⁷⁶.

Produit :

Le projet « *Respect the city* » a aussi vu le jour quelques temps après l'élection du maire 2017. Soucieux de parvenir à un meilleur équilibre entre la vie quotidienne des citoyens et un séjour agréable aux touristes, le maire a donc lancé ce projet qui a pour but de rendre le tourisme plus durable à Dubrovnik. Il comprend différentes mesures liées aux produits pour décongestionner le trafic dans le centre historique. Par exemple, la ville a décidé de réduire de 20% des chaises et tables présentes sur les terrasses de restaurants et cafés et de 70% des boutiques souvenirs présentes sur l'allée principale de la ville.⁷⁷ Selon le maire de la ville, ce choix n'a pas été simple car il s'agit d'une décision politique difficile avec des conséquences économiques importantes.

⁷⁵ OVPM OWHC OCPM, 202, 15th World Congress of the OWHC - Session 2: Overtourism - Dubrovnik (Croatia), 20 minutes, 10 secondes, Youtube. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=VEYCKEeeB9g>.

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ Arte, 2022, Tourisme de masse. « Faut-il arrêter de voyager ? », 51 minutes, 31 secondes, Youtube. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=XcIMy69Xttg>.

Promotion :

Dubrovnik mise aussi beaucoup sur la promotion afin de contrôler les flux de la ville. En termes de promotion, nous pouvons par exemple citer la campagne développée après la crise sanitaire. Cette campagne qui a pour slogan « *Dubrovnik - a city for all seasons* » vise à éviter le tourisme de masse en été et développer le tourisme tout le long de l'année.

La ville a aussi élaboré un plan de bonne conduite qui comprend un certain nombre de règles à suivre sous peine d'amende. Pour faire passer le message auprès des touristes, des affiches relayant les règles de comportement à suivre pour respecter la ville ont été placées à certains endroits stratégiques de la ville. L'objectif de cette communication est de rendre les touristes davantage responsables mais aussi de leur faire comprendre la nouvelle direction de la ville. Le logo du plan « *Respect the city* » est aussi visible partout dans la ville : sur les murs, les parasols, les transports en commun...

En termes de promotion, la ville de Dubrovnik encourage également les visiteurs à découvrir des attractions moins connues et des quartiers moins touristiques pour réduire la concentration de touristes dans les zones les plus populaires.

3. Confrontation des hypothèses à l'étude de cas

3.1. Le recours au démarketing inévitable pour la destination

La première hypothèse de cette recherche suppose que le recours au démarketing est inévitable pour les destinations confrontées au surtourisme. A travers cette étude de cas, nous avons pu voir que la ville de Dubrovnik se trouvait dans une situation critique. L'arrivée d'autant de touristes et la forme du tourisme effectué notamment avec les bateaux de croisière n'était pas adapté à la capacité de la ville.

La situation était telle que le nombre de touristes annuels dépassait de 20 pour un, les 42 615 habitants de la ville. Du à cela, l'espace de la ville était complètement saturé et les touristes et les locaux ont commencé à ressentir une certaine appréhension face à la qualité touristique offerte par la ville. Finalement, lorsque la mise en garde de l'ONU est tombée, la destination n'a eu d'autres choix que de mettre en place certaines restrictions dans le but de réguler les flux.

L'exemple de Dubrovnik nous montre alors, qu'arriver à certains stades, les destinations sont obligées d'avoir recours au démarketing. Et même si les destinations ne parlent pas clairement de démarketing, leurs actions sont adéquates à la stratégie inventée par Kotler et Levy. Leur objectif est simple : elles veulent réduire la consommation.

3.2. L'application du mix marketing pour répondre à certaines problématiques

Ensuite, nous avons pu voir que certaines des stratégies adoptées correspondent au schéma du « *démarketing mix* » que nous avons présenté plus tôt (Annexe A).

A partir de l'analyse des stratégies mises en place par Dubrovnik, nous pouvons en déduire que la restriction du nombre de bateaux par jour renvoie à l'élément Place/Distribution car le nombre de touristes à pouvoir accéder à la ville en provenance d'un bateau de croisière est limité à 4 000 par jour. Nous avons évoqué également la stratégie des prix. Celle-ci ne fait pas spécialement partie du projet de régulation des flux à Dubrovnik mais de par son offre qui peut être considérée comme « haut de gamme », la ville réussit à limiter le nombre de personnes qui se baladent sur les sites. Ensuite, la ville a également supprimé certaines terrasses de restaurants et cafés et quelques boutiques souvenirs du centre, ce qui pourrait correspondre à la mesure du tableau. Bien que le choix soit définitif et non saisonnier, la mesure a permis

de libérer l'espace et éviter la congestion notamment sur le Stradun. Enfin, la stratégie de Dubrovnik passe aussi par la promotion avec la campagne « *Dubrovnik - A city for all seasons* » et leur campagne de sensibilisation au plan « *Respect the city* ».

Nous pouvons donc voir avec ce cas d'usage que les 4P peuvent en effet être adaptés au démarketing et les stratégies peuvent aider les destinations à gérer la demande.

3.3 Des stratégies qui ne relèvent pas du démarketing

Enfin, nous ne l'avons pas évoqué plus tôt mais il semblerait que le démarketing et les stratégies qui découlent des 4P ne soient pas suffisantes pour diminuer le flux de visiteurs à long terme. Mato Frankovic dénonce que le démarketing n'est pas une solution durable pour les destinations⁷⁸. Selon lui, il faut que les villes soient capables de s'adapter au tourisme durable. Il prévoit que l'offre des agences de voyages se basera principalement sur la durabilité des destinations. La demande pour les destinations de masse se régularisera seule à l'avenir⁷⁹. Il dénonce aussi l'impact des acteurs privés sur les stratégies mises en place : « *la ville de Dubrovnik ne peut pas influencer l'utilisation de la propriété privée, d'une manière qui limiterait, par exemple, le nombre d'appartements à louer ou la destination exclusive d'un espace commercial de propriétaires privés* »⁸⁰. Étant donné que la ville ne peut pas imposer certains choix aux acteurs privés, elle se doit d'implémenter des mesures qui vont plus loin que l'usage du mix marketing.

Par exemple, la ville a développé de nombreuses solutions de « *smart city* » afin d'améliorer la circulation dans la ville mais également les conditions de vie des habitants mais aussi l'expérience touristique ([Krajnovic et al., 2020](#)).

⁷⁸ Arte, 2022, Les touristes vont-ils tuer le tourisme ? - 27, 44 minutes, 59 secondes, Youtube. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=ZxXzPeune5c>.

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ Euractiv, *Dubrovnik is developing sustainable tourism and ensure the multifunctionality of the old city* [en ligne]. Disponible sur : <https://tinyurl.com/4buzmkt2>, consulté le 30 mars 2023.

Grâce à un système de 116 caméras placées à certains endroits de la ville, il est possible de connaître en temps réel le nombre de personnes présentes et les zones potentiellement surchargées. Sur le site Dubrovnik Visitors (*Ibid.*), il est possible d'avoir accès à ces données. Cela permet donc aux visiteurs de programmer leur visite lorsque la ville n'est pas surchargée et éviter ainsi une expérience négative causée par le surtourisme. Ces données sont aussi utilisées par les autorités qui ont la possibilité, grâce à ce système, de partager des prévisions aux habitants et aux touristes pour qu'ils puissent savoir à quoi s'attendre pendant leur visite. Différentes applications ont aussi été développées dans le même objectif comme l'application Dubrovnik Card qui regroupe des informations essentielles pour les visiteurs, l'application Dubrovnik Park qui permet de connaître le nombre de place de parking disponibles en temps réel à Dubrovnik ou encore Dubrovnik Eye qui elle permet aux visiteurs comme aux touristes de pouvoir reporter des problèmes rencontrés dans la ville ([Krajnovic et al., 2020](#)).



Grâce aux stratégies mises en place par la ville, la maîtrise des flux est mieux gérée. Cependant, nous pouvons voir que les stratégies de démarketing n'ont pas été les seuls choix du maire de Dubrovnik. Mato Franković a plus logiquement choisi de se tourner vers un tourisme durable pour préserver le futur de Dubrovnik à long terme. Cela nous montre donc, comme le supposait la troisième hypothèse, que la stratégie des destinations pour faire face au surtourisme ne peut pas se limiter au démarketing et les actions mises en place par la ville doivent être soutenues par les acteurs privés du tourisme. Pour répondre aux problèmes du surtourisme, des actions urbaines ou des collaborations avec différentes parties prenantes pour répondre par exemple aux problématiques liées à l'approvisionnement en eau, la gestion des déchets ou à la pollution peuvent également être envisagées.

Chapitre 3 - Poursuite en Master 2

Ce mémoire de Master 1 correspond à un mémoire d'initiation à la recherche. Il nous a donc permis de faire un état des lieux sur le tourisme de masse et démarketing, de faire confronter les différents auteurs qui ont écrit sur le sujet. J'ai ainsi acquis de nouvelles connaissances théoriques et méthodologiques sur un sujet que je connaissais assez peu il y a encore quelques mois. Le mémoire de Master 2 s'inscrit quant à lui dans une démarche opérationnelle. à mettre en application le résultat des recherches dans un contexte professionnel déterminé. Il s'appuiera donc sur une expérience concrète en entreprise grâce à un stage de 6 mois qui débutera en février 2024.

1. Sujet du mémoire et du stage

1.1. Perspectives de recherche

Cette première étape de la recherche nous aura montré que, comme le suggérait Botti et al. ([2015](#)), les OGD ont comme rôle de penser des stratégies qui visent la compétitivité de leur territoire. Ces organisations existent pour assurer de façon générale la gestion et la promotion du tourisme auprès des visiteurs. Elles doivent alors faire en sorte d'avoir un territoire attractif qui attire les visiteurs à leur destination. Leur objectif initial est principal est donc d'augmenter le nombre de visiteurs. Mais que se passe-t-il lorsque cet objectif entre en conflit avec la viabilité à long terme d'une destination ?

En premier lieu, nous avons remarqué un manque d'efficacité des ODG pour mettre en place des mesures satisfaisantes en matière de surtourisme. Nous suggérons alors à travers les hypothèses de cette étude que certaines destinations pourraient avoir recours au démarketing pour contrer certains effets néfastes du surtourisme. Prochainement, il pourrait être intéressant d'étudier si le démarketing est une solution envisagée par certaines destinations. Nous pourrions comprendre pourquoi certaines organisations

négligent aujourd'hui des actions de management de la destination et pourquoi d'autres destinations s'y intéressent et ont déjà recours au démarketing..

De plus, Seraphin et al., ([2018](#)) indiquent qu'une meilleure coopération entre les différentes parties prenantes de l'industrie touristique est nécessaire pour la gestion du surtourisme dans une destination. Nous pourrions alors étudier également les différentes relations entre les OGD et les parties prenantes de l'industrie. Dans l'ensemble, il semblerait qu'à l'heure actuelle, les parties prenantes soient plutôt sensibles aux enjeux de durabilité. Cependant, ils n'agissent pas forcément face au problème du tourisme de masse. Dans ce cas et en sachant qu'ils pourraient jouer un rôle important dans la décroissance durable du tourisme ([Çakar et Uzut, 2020](#)), il sera également important d'étudier comment les OGD et autres parties prenantes (touristes, hébergeurs, population locale, commerçants...) peuvent collaborer afin d'envisager la mise en place d'une stratégie plus globale et durable que le démarketing.

Pour ce faire, il serait préférable de centrer notre recherche sur un territoire spécifique. Nous pourrions par exemple nous concentrer sur une destination européenne comme cela a été le cas dans cette première recherche.

1.2. Recherche de stage

En vue des objectifs que je souhaite atteindre et de la tournure de ma recherche en Master 2, j'envisage de réaliser mon stage au sein d'une organisation de gestion de destination. L'idéal pour moi serait de pouvoir intégrer un office de tourisme ou un organisme départemental régional ou national. Il est important pour moi que ce stage soit réalisé dans une ville confrontée au tourisme de masse mais aussi que la ville soit basée en Europe car je voudrais focaliser ma recherche sur les villes européennes. Éventuellement, je souhaiterais que la ville où je réaliserai mon stage possède

un ou plusieurs sites classés au patrimoine mondial de l'UNESCO afin de réaliser une étude complète et détaillée en lien avec l'impact que cette désignation peut avoir sur les touristes.

Le fait d'intégrer un office de tourisme serait donc l'occasion pour moi de découvrir les coulisses du secteur touristique et d'acquérir une expérience pratique en travaillant avec les professionnels du tourisme. Idéalement je souhaiterais intégrer l'un de ces organismes : le *Tourist Board* de Dubrovnik, l'office de tourisme *Barcelona Turisme* ou la *Agència de Desenvolupament Turístic de Barcelona*.

Ainsi, je pourrais plus facilement comprendre les défis et les opportunités liés au tourisme de masse et découvrir comment une destination gère les flux touristiques. Je pourrais sûrement en apprendre davantage sur les stratégies et les outils de gestion des flux touristiques, tels que la planification de l'itinéraire, la gestion des horaires, la gestion des foules, etc.

En ce qui concerne le poste, je pense qu'en fonction de l'entreprise, un stage au sein de la direction ou de l'équipe marketing pourrait me permettre d'étudier plus spécifiquement la façon dont les décisions sont prises et comment les stratégies de marketing mises en place. Un poste en tant que directrice marketing ou directrice d'office de tourisme serait aussi très enrichissant à mon sens et me permettrait de développer mes connaissances à différents niveaux afin de proposer à la fin de mon année un mémoire de qualité.

2. Méthodologie envisagée

2.1. Méthode qualitative

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons le choix entre deux méthodes pour recueillir des données. La première est la méthode qualitative

qui est davantage axée sur la compréhension de phénomènes, (opinions, motivations, croyances, d'attitudes...) et la deuxième est l'étude quantitative qui vise plutôt à chercher des explications pour expliquer un phénomène à partir de variables descriptives (facteurs économiques, CSP...)⁸¹.

Cette année, j'ai donc choisi de réaliser une étude de cas car il s'agissait selon moi de la méthodologie la plus adaptée à mon sujet. Bien que les données récoltées soient de valeurs qualitatives, elles sont pour la plupart issues de rapports du gouvernement croate. C'est pour cette raison, que l'année prochaine, il sera important et nécessaire d'approfondir et enrichir davantage cette analyse grâce à une étude qualitative. Il serait par exemple intéressant de mener cette étude auprès des professionnels du tourisme. Cela pourra nous aider à comprendre en profondeur leurs perspectives, leurs pratiques et leurs expériences en ce qui concerne le tourisme de masse afin d'identifier les défis et les opportunités auxquels ils font face.

A travers différents entretiens, cette étude qualitative pourrait nous permettre de :

- Comprendre les attitudes et les perceptions des professionnels envers le tourisme de masse, ainsi que leur impact sur leur travail et sur la destination. Cela pourrait permettre d'identifier les enjeux clés et les solutions potentielles pour une gestion plus durable et responsable du tourisme.
- Évaluer les pratiques des entreprises touristiques afin de comprendre leurs visions et leurs stratégies relatives au tourisme de masse.
- Explorer les stratégies utilisées par les professionnels pour gérer l'afflux de touristes sur place, notamment en matière de marketing, de gestion des sites touristiques, de gestion des foules, etc. Cela pourrait aider à identifier les

⁸¹ Bessière Jacinthe. *Sociologie du tourisme et des loisirs*. Cours de Master 1 MIT, ISTHIA, Université Toulouse – Jean Jaurès, 2023.

meilleures pratiques et les stratégies les plus efficaces pour faire face au tourisme de masse.

Finalement, une étude qualitative auprès des professionnels du tourisme nous donnera accès à des informations essentielles pour réellement comprendre quelle vision les professionnels ont du tourisme de masse et comment à leur échelle ils agissent pour y faire face. Ces informations pourraient ensuite être utilisées pour élaborer des politiques et des stratégies plus efficaces pour faire face au tourisme de masse et pour favoriser un tourisme plus durable et responsable.

2.2. Méthode quantitative

Pour mon mémoire de deuxième année, j'envisage également d'effectuer une étude quantitative. A mon sens, une étude quantitative est nécessaire et va de pair avec l'étude qualitative afin de compléter celle-ci et de pouvoir vérifier les trois hypothèses abordées dans ce mémoire. Alors que l'étude qualitative s'intéressera aux professionnels et à leur façon de gérer le surtourisme, le but de l'étude quantitative sera plutôt d'étudier l'efficacité des stratégies mises en place auprès des touristes. Les touristes sont bien évidemment au cœur de la démarche, il est donc, selon moi, nécessaire de connaître leurs avis et leurs opinions afin de pouvoir déterminer l'efficacité du démarketing dans ce domaine.

Pour ce faire, un questionnaire sera élaboré et administré. Celui-ci sera formé d'un certain nombre de questions structurées dans un ou plusieurs thèmes. Voici quelques exemples de ce que pourrait apporter ce questionnaire :

- Comprendre les motivations des touristes à choisir une certaine destination pour leur voyage, ainsi que leurs comportements et leurs attentes lors de leur séjour. Nous pourrions alors identifier les types de touristes qui sont les plus

susceptibles de causer des problèmes liés au tourisme de masse, et à élaborer des stratégies pour mieux gérer leur présence.

- Connaître la vision des habitants et locaux afin de comprendre comment ils perçoivent le tourisme de masse et comment il affecte leur vie quotidienne. Cela pourrait nous aider à identifier en détail les principaux problèmes rencontrés par les habitants, ainsi que les solutions qu'ils proposent de leur côté pour y remédier.

- Comprendre les perceptions et les attentes des entreprises touristiques locales, ainsi que les défis auxquels elles sont confrontées. Cette étape pourrait nous permettre d'envisager l'élaboration de certaines politiques qui favorisent un tourisme plus durable et responsable, tout en prenant en compte les besoins et les préoccupations des entreprises.

- Évaluer l'efficacité des mesures de démarketing actuellement en place, afin de déterminer si elles sont efficaces, s'il est nécessaire de les ajuster ou d'en mettre en place de nouvelles.

En somme, une étude qualitative pourrait fournir des informations précieuses pour élaborer des politiques touristiques plus efficaces et plus durables dans certaines destinations. En prenant en compte les perspectives et les préoccupations des différents acteurs impliqués, nous pourrions avoir une vision plus précise de la façon dont les OGD pourraient adapter leur stratégie afin que celle-ci soit plus efficace pour réguler le tourisme de masse.

Ensemble, une étude quantitative et une étude qualitative auront une valeur plus pertinente car nous pourrions obtenir l'avis d'experts mais aussi celui des touristes vers qui sont dirigées les stratégies de démarketing.

Conclusion de l'étude de cas

Dubrovnik est une destination idéale pour des vacances. Son histoire fascine, ses plages sont divines, ses monuments intriguent et sa cuisine a de quoi ravir les papilles. La ville a donc des attraits parfaits pour attirer les touristes du monde entier. Malheureusement, son succès est tel qu'il est difficile d'accueillir trop de monde au sein de ses murs.

Pour préserver sa nature et sa beauté, la ville a donc choisi de mettre en place certaines stratégies de démarketing dans l'objectif de réduire les flux de visiteurs. Bien que le démarketing ait été très utile pour la ville, il ne suffit pas aujourd'hui pour répondre à toutes les problématiques qui découlent du tourisme de masse. Ainsi, cette étude nous aura permis de comprendre que le tourisme de masse est un problème conséquent qui doit être pris au sérieux. Pour s'assurer un avenir prospère à tous niveaux, les destinations ne doivent donc pas se limiter au démarketing.

L'année prochaine, j'aimerais donc poursuivre ma recherche sur le tourisme de masse afin d'étudier de nouvelles solutions pour les destinations confrontées à ce phénomène. Pour ce faire, j'envisage de recentrer davantage mon étude sur certains points comme les destinations européennes qui sont classées au patrimoine mondial de l'UNESCO. De plus, l'étude de Dubrovnik présente certaines limites, dont le fait que les ressources utilisées sont des rapports officiels mais aucune donnée ne me permet de vérifier clairement les hypothèses énoncées. Ainsi, il sera intéressant pour mon mémoire de Master 2 d'effectuer à la fois une étude qualitative et une étude quantitative. Ces deux études nous permettront de recueillir les opinions des membres ou responsables des OGD mais aussi les perceptions des principaux concernés par les mesures implémentées : les touristes et les locaux.

Conclusion générale

A travers ce mémoire de recherche, nous avons essayé de déterminer l'efficacité de la contribution du démarketing dans le contrôle des flux touristiques excessifs. Pour ce faire, il a été nécessaire de déterminer les enjeux et différentes possibilités offertes par le démarketing dans le but de faire face aux défis de l'augmentation constante des flux.

A première vue, l'usage du démarketing peut sembler idéal pour faire face à la situation actuelle. Le fait de réorienter la promotion du tourisme local afin de l'aligner sur les objectifs de contrôle du surtourisme est une possibilité qui pourrait se traduire par des effets positifs pour les destinations, en particulier pour les villes qui connaissent les plus grands problèmes de saturation.

Toutefois, l'utilisation du démarketing peut apparaître insuffisante pour garantir à elle seule la redistribution des flux touristiques. En effet, le manque d'engagement de la part des OGD est un facteur qui pose problème. De plus, le mix marketing ne permet pas de répondre à toutes les problématiques liées au surtourisme à long terme mais surtout, sans la participation des parties prenantes, les actions mises en place se voient limitées.

Il est donc évident que pour que le démarketing soit pleinement efficace, l'ensemble des parties prenantes (notamment les agences de voyages, compagnies aériennes, hébergements et les OTA) doivent aller dans la même direction que les OGD. Il est primordial qu'elles proposent et mettent en place à leurs tours des actions visant à sensibiliser les touristes et les résidents aux implications positives et négatives des flux touristiques.

La lutte contre les effets néfastes du surtourisme s'avère pour le moment difficile à atteindre et une réorientation vers un tourisme plus durable pourrait être une solution plus pérenne à long terme grâce à des actions plus poussées. Cependant, étant une stratégie moins contraignante que l'urbanisme ou la planification de la mobilité, le démarketing peut être une

première approche en tant que stratégie de réorientation pour l'industrie touristique. Nous verrons donc l'année prochaine si d'autres opportunités s'offrent aux destinations pour ne plus être confronté au tourisme de masse.

Ce premier mémoire de recherche s'achève désormais. Il est le résultat de plusieurs mois de travail et de recherches qui n'ont pas été simples mais extrêmement enrichissantes. Grâce à ce mémoire, j'ai pu développer ma culture générale sur le secteur du tourisme et en particulier le surtourisme. Finalement, ce mémoire m'a également permis de prendre du recul sur mes précédentes expériences touristiques et ma façon de voyager en général. J'aurai désormais un regard différent sur ces destinations qui nous fascinent mais dont les habitants subissent les transformations. J'ai pris un réel plaisir à étudier ce sujet qui m'anime autant qu'il me fascine.

Bibliographie

Aaker David, 1991, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York.

Alsamydai Mahmood, Yousif Rudaina, 2017, « The Role of Demarketing in Reducing Electricity Demand », *International Journal of Business and Management*, décembre 2018, vol. 13, n°1.

Azoury Nehmé, Salloum Charbel, 2014, « L'impact de l'affect de marque sur la fidélité des consommateurs », Analyse empirique, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 261-262, p. 69-76.

Babou Isabelle, Philippe Callot, 2007, *Les Dilemmes du Tourisme*, Vuibert.

Beeton Sue, Benfield Richard, 2002, « Demand Control: The Case for Demarketing as a Visitor and Environmental Management Tool », *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 10, n°6.

Beeton Sue, Pinge Ian, 2003, « Casting the holiday dice: demarketing gambling to encourage », *Current Issues in Tourism*, vol. 6, n°4, p. 309-322.

Beeton Sue, 2016, *Film-Induced Tourism (Aspects of Tourism)*, Channel View Publications.

Belk Russell W., Costa Janeen Arnold, 1995, « International tourism: An assessment and overview », *Journal of Macromarketing*, vol. 15, p. 33-49.

Benfield Richard, 2001, « Good things come to those who wait : Sustainable tourism and timed entry at Sissinghurst Castle Garden, Kent », *Tourism Geographies*.

Bergeron-Verville Christine, 2013, *La capacité de charge des écosystèmes dans le contexte de l'aménagement du territoire et du développement durable au Québec*, Essai, Université de Sherbrooke.

Binsteiner Andreas, 2020, *Demarketing as a Response to Overtourism: A Stakeholder Branding Perspective*, Mémoire de Master of Science in Strategic Management, Université de Innsbruck School of Management.

Bourdeau Laurent, 2000, *Compte rendu de [Marketing du tourisme, Tocquer, Gérard, et Michel Zins, avec la collaboration de Jean-Marie Hazebroucq (1999), Gaëtan Morin Éditeur, Europe, 2e édition, 303 pages]. Téoros p.72.*

Boyer Marc, 2005, *Histoire générale du tourisme, Du XVIème au XXIème siècle*, L'harmattan.

Brink Kaj Ten, 2021, *The Influence of online platforms and COVID-19 on Overtourism*, Thèse de Master.

Brunel Sylvie, 2012, *La planète disneylandisée. Pour un tourisme responsable*, Editions Sciences Humaines, p. 310.

Brunet Roger, 1993, *Les mots de la géographie. Dictionnaire critique*, Paris, La Documentation française, (coll. « Dynamiques du territoire »).

Buhalis Dimitrios, 2000, « Marketing the Competitive Destination of the Future », *Tourism Management*, vol.21, p. 97-116.

Çakar Kadir, Uzut İsmail, 2020, « Exploring the stakeholder's role in sustainable degrowth within the context of tourist destination governance: the case of Istanbul », Turkey, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol.37. p. 1-16.

Camatti Nicola, Bertocchi Dario, Carić Hrvoje, Borg Jan van der, 2020, « A digital response system to mitigate overtourism. The case of Dubrovnik », *Journal of Travel & Tourism Marketing*, p. 887-901.

Ceriani Giorgia, Coeffé Vincent, Duhamel Philippe, Gauge Anne, Hélon Christian, 2005, *Tourismes 2 - Moments de lieux*, Paris, Belin, Mappemonde, p. 352.

Chaudhry Peggy, Cesareo Ludovica, Pastore Alberto, 2019, « Resolving the jeopardies of consumer demand: Revisiting demarketing concepts », *Business Horizons*, p. 62.

Clements, Michael A., 1989, « Selecting tourist traffic by demarketing », *Tourism Management vol.10*, p. 89-94.

Combe Emmanuel, 2011, « II. Le low cost aérien, vecteur de baisse des prix ? », dans : Emmanuel Combe éd., *Le low cost*. Paris, La Découverte, « Repères », p. 33-46.

Crick Malcolm, 1989, « Representations of International Tourism in the Social Sciences: Sun, Sex, Sights, Savings, and Servility », *Annual Review of Anthropology*, Volume 18, p. 307-344.

Cullwick David, 1975, « Positioning Demarketing Strategy », *Journal of Marketing*, vol. 39, n°2, p. 51-57.

Daum Thomas., Girard Eudes, 2018, *Du voyage rêvé au tourisme de masse*, Paris, CNRS Editions.

Dodds Rachel, Butler Richard, 2019, *The phenomena of overtourism: a review*, *International Journal of Tourism Cities*.

Eskénazi Marie-Paule, 2008, *Le tourisme autrement - Pour retrouver le plaisir du voyage*, Couleur livres.

Femi Olokesusi, Gbenga Agboola, Chris Aina, Oluwole Ajayi, 2019, « Evolution of Demarketing in the Tourism Industry and Implications for Sustainability », *Journal of Innovative Science and Research Technology*, vol.4, Issue 10.

Gallopel-Morvan Karine, Jacques Orvain, Mathias Waelli et al., 2012, « Demarketing tobacco products : the influence of plain packs on smokers and non-smokers perceptions and behavioural intentions », *Journal de gestion et d'économie médicales*, p. 322-331.

Girod André, 2011, *Le tourisme de destruction massive*, Editions L'Harmattan.

Gowreesunkar Vanessa, Vo-Thanh Tan, 2020, *Between Overtourism and Under-Tourism: Impacts, Implications, and Probable Solutions*.

Gülşen Umut, Yolcu Hüseyin, Ataker Pelin Erçakar İlke, Acar Sevil, 2021, « Counteracting Overtourism Using Demarketing Tools: A Logit Analysis Based on Existing Literature ». *Sustainability* n°13.

Hall C. Michael, Kimberley J. Wood, 2021, «Demarketing Tourism for Sustainability: Degrowing Tourism or Moving the Deckchairs on the Titanic? » *Sustainability*, vol. 13(3), p. 1-15.

Hard Anna, 2002, *Developing marketing strategies for tourism destinations in peripheral areas of Europe*, *Thèse de Doctorat*, Université de Bournemouth.

Hikkerova Lubica, Arlotto Jacques, Mutte Jean-Louis, « e-Tourisme : comportements d'achat et canaux de vente », *Gestion* 2000, 2011/4, vol. 28, p. 67-79.

Imran Taqi, Ghulam Muhammad, 2020, « Brand Loyalty and the Mediating Roles of Brand Image and Customer Satisfaction », *Market Forces Research Journal*, vol. 15.

Kadri Boualem, Khomsi Mohamed, Bondarenko Maria, 2011, « Le concept de destination », *Téoros: Revue de recherche en tourisme*, vol. 30, p. 12-24.

Katusic Niko, 2021, *The Importance of Shifting from Massive to Sustainable Tourism Model: The Case Study of the City of Dubrovnik*. Thèse. Rochester Institute of Technology.

Kennell James, 2014, « Carrying Capacity, Tourism », *Encyclopedia of Tourism*, p. 1-3.

Kotler Philip, Levy Sidney J., 1971, « Demarketing, yes, demarketing », *Harvard Business Review*, vol. 79, p. 74-80.

Kotler Philip, 1982, *Marketing management*, Édition 2, Pearson.

Kılıçarslan Doğuş, Caber, Meltem, 2018, *The Impacts of Perceived Crowding, and Atmospherics on Visitor Satisfaction at Cultural Heritage Sites: A Comparison of Turkish and British Visitors to Topkapi Palace, Istanbul*, p. 55-75.

Krajnovic Aleksandra, Raguž Ivona, Gortan-Carlin Ivana, 2020, « Strategic management and demarketing in UNESCO WHS: a comparative analysis of two Croatian tourist destinations ». *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 48.

Botti Laurent, Boulin Jean-Luc, Castaner Esteban, Marty Nicolas, Peypoch Nicolas, 2015, « Performance des organismes de gestion de destination (OGD) : une approche par l'efficience appliquée aux offices de tourisme du Sud-Ouest de la France », *Sud-Ouest européen*, p. 45-54.

Marchat Anne-Cécile, Camelis Christèle, 2017, « L'image de marque de la destination et son impact sur les comportements post-visite des touristes », *Gestion et management public*, vol. 5, n° 3, p. 43-58.

Marcotte Pascale, Bourdeau Laurent, 2012, « Is the World Heritage Label Used as a Promotional Argument for Sustainable Tourism? », *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development* 2, p.80-91.

Mariani Marcello, Guizzardi Andrea, 2019, « Does Designation as a UNESCO World Heritage Site Influence Tourist Evaluation of a Local Destination », *Journal of Travel Research*, vol. 59, p 22-36.

McCarthy E. Jerome, 1960, *Basic Marketing a Managerial Approach*, Homewood Ill: R.D. Irwin.

Medway Dominic, Warnaby Gary, 2008, « Alternative perspectives on marketing and the place brand », *European Journal of Marketing*, vol. 48, p. 641-653.

Medway Dominic, Warnaby Gary, Dharni, Sheetal, 2011, « Demarketing places: Rationales and strategies », *Journal of Marketing Management*, vol. 27 p. 124-142.

Morrison Alastair, Moscardo Gianna, Pearce Philipe, 2001, « Evaluating Different Bases for Market Segmentation », *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 10:1, p. 29-49.

Morrison Alastair, 2018, *Marketing and Managing Tourism Destinations* (2nd ed.), Londres, Routledge.

Olsen Mitchell, Slotegraaf Rebecca, Chandukala Sandeep, 2014, « Green Claims and Message Frames: How Green New Products Change Brand Attitude », *Journal of Marketing*, vol.78, p. 119-137.

Palmer Adrian, Bejou, David, 1995, « Tourism Destination Marketing Alliances », *Annals of Tourism Research*, vol. 22, p. 616-629.

Pearce Philip, 1981, « Environment shock : a study of tourist's reactions to two tropical islands », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. issue 3.

Pearce Doug, 1989, *Tourist development*, New York, Wiley.

Peeters P., Gössling S., Klijs J., Milano C., Novelli M., Dijkmans C., Eijgelaar E., Hartman S., Heslinga J., Isaac R., Mita O., Moretti S., Nawijn, J., Papp B. and Postma A., 2018, *Research for TRAN Committee - Overtourism: impact and possible policy responses*, European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels.

Petr Christine, 2015, *Le marketing du tourisme*. Dunod.

Quinones Victor, Hack Jonathan, Perez Myra, Medina Angely, Pellot Jose, 2017, « The Evolution of Demarketing Literature », *Forum Empresarial*, vol. 22, n°1, p. 77-108.

Schubert Manfred, Uhrich Sebastian, 2018, « De-Marketing als Instrument des Business Development in Dienstleistungsunternehmen – Probleme der Selektion und Exklusion von Kundengruppen », *Service Business Development*, p. 313-337.

Seraphin Hugues, Zaman Mustafeed, Olver Sharon, Bourliataux-Lajoinie Stéphane, 2018, « Destination branding and overtourism », *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol 38.

Sheehan Lorn, Ritchie Brent J.R., 2005, « Destination Stakeholders Exploring Identity and Saliency ». *Annals of Tourism Research*, vol. 32, p. 711-734.

Silva Carlos, 2002, « Beach Carrying Capacity Assessment: How Important is it? », *Journal of Coastal Research*, vol. 36, p. 190-197.

Suh Munshik, Rho Taeseok, Greene Henry, 2012, « Relationship behavior between customers and service providers in demarketing situations: What makes customers try to improve their relationships? », *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 19, p. 39-55

Su Yu-Wen, Lin Hui-Lin, 2014, « Analysis of international tourist arrivals worldwide: The role of world heritage sites », *Tourism Management*, Elsevier, vol. 40, p. 46-58.

Unurlu Çiğdem, Akyol Ayşe, Altaş Dilek, 2013, « The Relationships between Destination Brand Image », *Destination Brand Loyalty and Word of Mouth Behaviour*, p. 89-93.

Vilhelmiina Vainikka, 2013, « Rethinking Mass Tourism », *Tourist Studies*, vol. 13, issue 3, p.268-286.

Vlès Vincent, 2021, *Les difficultés de régulation des flux touristiques dans les organismes de gestion de destination : l'exemple de Porquerolles*.

Wheeller Brian, 2005, « Tourism and Sustainability: Development and New Tourism in the Third World », *Annals of Tourism Research*.

Wohlgamuth Jennifer N., 2017, « The Almost Great Escape: The Continuing Tourism Development of Croatia as a Destination », *International ResearchScape Journal*, vol. 4, article 10.

Yang Chih-Hai, Lin Hui-lin, Han Chia Chun, 2010, « Analysis of international tourist arrivals in China: the role of World Heritage Sites », *Tourism Management*, vol. 31, issue 6, p. 827-837.

Yang Chih-Hai, Lin Hui-lin, Han Chia Chun, 2011, « Is UNESCO designation effective in fostering tourism? A comment on Yang, Lin and Han: Reply », *Tourism Management*, vol. 32, p. 455-456.

Yu Joanne, Egger Roman, 2021, « Tourist Experiences at Overcrowded Attractions: A Text Analytics Approach ». *Information and Communication Technologies in Tourism 2021*, p. 231-243

Żemła Michał, 2020, « Reasons and Consequences of Overtourism in Contemporary Cities—Knowledge Gaps and Future Research », *Sustainability*, vol. 12, n°5: 1729.

Annexe A - Tableau des stratégies de démarketing mises en place à Dubrovnik

Éléments du mix marketing	Mesures adoptées par la ville de Dubrovnik
Promotion	<p>Dubrovnik encourage les visiteurs à découvrir des attractions moins connues et des quartiers moins touristiques pour réduire la concentration de touristes dans les zones les plus populaires.</p> <p>La ville a développé une campagne qui a pour slogan « Dubrovnik - a city for all seasons ». Celle campagne vise à éviter le tourisme de masse en été et développer le tourisme tout le long de l'année.</p> <p>Dubrovnik a mis en place une campagne de sensibilisation à la durabilité pour encourager les visiteurs à adopter des comportements plus respectueux de l'environnement et de la culture locale.</p>
Produit	<p>La ville a réduit de 20% l'espace des terrasses de restaurants et cafés et de 70% des boutiques souvenirs présentes sur l'allée principale de la ville.</p>
Distribution	<p>Le nombre maximum de bateaux de croisière à Dubrovnik a été revu à la baisse et est désormais limité à deux bateaux en même temps sur le port. Ceux-ci doivent rester sur le port 8 heures minimum et le nombre de visiteurs provenant de navires de croisière est limité à 4 000.</p>
Prix	<p>Les prix pour accéder à certaines zones de la ville, tels que les remparts, ont été augmentés pour dissuader les visiteurs de les visiter.</p>

Table des figures

Figure 1 - « Irridex Model » de Doxey (adapté de Reisinger 2009).....	16
Figure 2 - Le cycle de vie d'une destination.....	17
Figure 3 - Le produit de la destination et son mix (Morrison, 2013).....	27
Figure 4 - Courbe des touristes internationaux.....	49
Figure 5 - Carte de la densité touristique mondiale en fonction des arrivées de touristes par km2 en 2016 (European Parliament, 2018).....	52
Figure 6 - Graphique des villes qui dépendent le plus des dépenses touristiques (2018).....	54
Figure 7 - Les différentes formes de démarketing en fonction de la demande (Hall et Wood, 2021).....	59
Figure 8 - Exemple de stratégies de démarketing adaptés au mix marketing (Gülşen et al., 2021)....	61
Figure 9 - Matrice d'analyse du comportement consommateur.....	64
Figure 10 - Liste des techniques de démarketing relatives au démarketing mix (Hall et Wood, 2021).....	65
Figure 11 - Loyalty Pyramid.....	67
Figure 12 - Schéma des parties prenantes dans le secteur du tourisme.....	76
Figure 13 - Photo de la Pile Gate, entrée principale de la vieille ville, bloquée par la foule en 2017..	87
Figure 14 - Tableau représentant le niveau de satisfaction à l'égard des éléments de l'offre de Dubrovnik selon le pays de résidence du passager.....	88

Table des matières

Remerciements	5
Sommaire	6
Introduction générale	7
Première partie : La gestion des destinations dans un contexte de surtourisme	9
Introduction de la revue de littérature	10
Chapitre 1 - Le tourisme de masse, de sa naissance au surtourisme d'aujourd'hui	12
1. Du tourisme au tourisme de masse	12
1.1. Origines du tourisme	12
1.2. Phénomène de tourisme de masse	13
Figure 1 - « Irridex Model » de Doxey (adapté de Reisinger 2009)	16
Figure 2 - Le cycle de vie d'une destination	17
2. Les causes du tourisme de masse	18
2.1. Pouvoir d'achat, temps libre et démocratisation des transports	18
2.2. Avènement d'internet et l'e-tourisme	19
3. Les conséquences du tourisme de masse	21
3.1. Conséquences économiques, culturelles, écologiques et sociales	21
3.2. Disneylandisation de l'espace	24
Chapitre 2 - Les OGD : entre promotion et régulation des destinations	26
1. Gestion d'une destination, un enjeu marketing	26
1.1. La destination touristique vue comme un produit marketing	26
Figure 3 - Le produit de la destination et son mix (Morrison, 2013)	27
1.2. Les OGD à la tête des destinations touristiques	28
2. Zoom sur le marketing de destination	29
2.1. Concept	29
2.2. Étapes d'une stratégie marketing de destination	30
3. ODG et gestion des flux touristiques	31
3.1. Capacité d'accueil touristique	31
3.2. Les difficultés des OGD à fixer un seuil à ne pas dépasser	33
Chapitre 3 - Le démarketing pour décourager les consommateurs	35
1. Le démarketing, une stratégie de marketing inversée	35
1.1. Origines du démarketing	35
1.2. Différents types de démarketing	36
2. Démarketing et tourisme : une association récente mais plausible	39
2.1. Recherches associées au démarketing touristique	39
2.2. Effets positifs dans le domaine du tourisme	41
Conclusion de la revue de littérature	45
Deuxième partie : L'intégration du démarketing dans les stratégies de marketing des destinations	46

Introduction de la problématisation	47
Chapitre 1 - Le démarketing est une solution pour préserver le futur du tourisme	48
1. Secteur en état d'urgence	48
1.1. Prévisions touristiques	48
Figure 4 - Courbe des touristes internationaux	49
1.2. Une problématique soulevée et amplifiée par la crise sanitaire	50
2. Régulation du tourisme : un besoin pour préserver l'économie mondiale	52
2.1. Des inégalités touristiques en termes d'affluence	52
Figure 5 - Carte de la densité touristique mondiale en fonction des arrivées de touristes par km ² en 2016 (European Parliament, 2018)	52
2.2. L'importance du tourisme au niveau économique	53
Figure 6 - Graphique des villes qui dépendent le plus des dépenses touristiques (2018)	54
3. Le démarketing, un outil de régulation utile pour aborder les questions sociales	54
3.1. Avantages du démarketing	54
3.2. Un outil de plus en plus attrayant	56
Chapitre 2 - Les éléments du mix marketing peuvent s'adapter au phénomène de surtourisme	58
1. Démarketing adapté au surtourisme	58
1.1. Démarketing, Synchro-marketing ou contre-marketing ?	58
Figure 7 - Les différentes formes de démarketing en fonction de la demande (Hall et Wood, 2021)	59
1.2. Éléments du mix marketing adaptés au démarketing	60
Figure 8 - Exemple de stratégies de démarketing adaptés au mix marketing (Gülşen et al., 2021)	61
2. Mise en place d'une stratégie	63
2.1. Étapes clés	63
Figure 9 - Matrice d'analyse du comportement consommateur	64
2.2. Choix des stratégies à mettre en place	65
Figure 10 - Liste des techniques de démarketing relatives au démarketing mix (Hall et Wood, 2021)	65
3. Potentiels avantages du mix marketing adapté au démarketing	66
3.1. Valorisation et préservation de l'image de destination	66
Figure 11 - Loyalty Pyramid	67
3.2. Préservation de l'expérience client	68
Chapitre 3 - À long terme, le démarketing ne sera pas suffisant pour régler tous les problèmes liés au surtourisme	70
1. Démarketing par les prix : facteur de discrimination	70
1.1. Application de la régulation par le prix	70
1.2. Possibilités discriminatoires	71
2. Les effets pervers de la démarche	73

2.1. Une démarche difficile à comprendre	73
2.2. Diabolisation du tourisme	74
3. Outil insuffisant sur le long terme	75
3.1. Aller au-delà du mix marketing	75
3.2. Importance des parties prenantes	75
Figure 12 - Schéma des parties prenantes dans le secteur du tourisme	76
Conclusion de la problématisation	78
Troisième partie : La gestion du tourisme de masse à Dubrovnik : étude de cas	80
Introduction de l'étude de cas	81
Chapitre 1 - Dubrovnik : le surtourisme dans toute sa splendeur	82
1. Tourisme en Croatie	82
1.1. Développement du tourisme dans le pays	82
1.2. Zoom sur le tourisme à Dubrovnik	83
2. Tourisme de masse à Dubrovnik	85
2.1. Principales causes du surtourisme dans la ville	85
2.2. Conséquences du surtourisme dans la ville	87
Figure 13 - Photo de la Pile Gate, entrée principale de la vieille ville, bloquée par la foule en 2017	87
Figure 14 - Tableau représentant le niveau de satisfaction à l'égard des éléments de l'offre de Dubrovnik selon le pays de résidence du passager	88
Chapitre 2 - Le choix du démarketing pour sauver la ville	91
1. Fonctionnement de la gestion du tourisme à Dubrovnik	91
1.1. Gestion du management	91
1.2. Rôle de l'UNESCO	92
2. Décisions relatives au tourisme de masse	93
2.1. Vers un tourisme plus durable	93
2.2. Stratégies adoptées	94
3. Confrontation des hypothèses à l'étude de cas	96
3.1. Le recours au démarketing inévitable pour la destination	96
3.2. L'application du mix marketing pour répondre à certaines problématiques	97
3.3 Des stratégies qui ne relèvent pas du démarketing	98
Chapitre 3 - Poursuite en Master 2	100
1. Sujet du mémoire et du stage	100
1.1. Perspectives de recherche	100
1.2. Recherche de stage	101
2. Méthodologie envisagée	102
2.1. Méthode qualitative	102
2.2. Méthode quantitative	104
Conclusion de l'étude de cas	106
Conclusion générale	107

Bibliographie	109
Annexe A - Tableau des stratégies de démarketing mises en place à Dubrovnik	116
Table des figures	117
Table des matières	118

Résumé : Le démarketing touristique : potentielle solution aux effets néfastes du surtourisme ?

Chaque année, le nombre de touristes internationaux enregistré bat des records. En 2018, 1,401 milliard de personnes ont voyagé à travers le monde et en 2030 nous pourrions être plus de 1,800 milliard. C'est ainsi que le terme surtourisme a gagné en popularité. À mesure que le nombre de touristes augmente, ses effets néfastes se déploient et menacent la durabilité de certaines destinations qui attirent grand nombre d'entre eux : Dubrovnik, Venise, Amsterdam, Barcelone et bien d'autres villes ont besoin de réagir. Aujourd'hui, il est devenu nécessaire pour les Organismes de Gestion de Destinations de réduire la surfréquentation touristique. Mais comment peuvent-ils lutter ? En réponse à cette question, il semblerait que le démarketing soit la solution. Adapté au domaine du tourisme, il s'agirait de décourager les visiteurs par le biais de divers outils. Ce mémoire de recherche est une réflexion sur l'intégration du démarketing dans les stratégies des destinations et la manière dont il parvient à aider les destinations à réguler le flux de touristes.

Mots-clés : tourisme de masse, destinations, OGD, régulation des flux, démarketing

Abstract : Demarketing : a potential solution to the harmful effects of overtourism?

Every year, the number of international tourists breaks records. In 2018, 1.401 billion people traveled around the world and by 2030 the number of international tourists could reach 1.800 billion. This is how the term overtourism has gained popularity. As the number of tourists increases, its adverse effects unfold and threaten the sustainability of some destinations that attract large numbers of them: Dubrovnik, Venice, Amsterdam, Barcelona and many other cities now need to react. Today, it has become necessary for Destination Management Organisations to reduce over-visiting. But how can they fight back? In answer to this question, it would appear that demarketing is the answer. Adapted to the field of tourism, demarketing would discourage the arrival of visitors through various tools. This research paper looks at how demarketing can be integrated into destination strategies and how it can help destination managers to regulate the flow of tourists.

Keywords: overtourism, destinations, DMO, flow regulation, demarketing