

Le tourisme : quelle ambition pour la France ?

03

Avant-propos
Laurent FABIUS

05

Introduction
Emma DELFAU

Promouvoir la destination France

09

Le tourisme est-il devenu un enjeu stratégique ?
Frédéric PIERRET

15

Le tourisme français : un secteur économique majeur au fort potentiel
Georges PANAYOTIS

21

Le mythe du laquais : comment transformer les mentalités ?
Julien BARNU

25

Tourisme : quelle ambition pour la France ?
Les nouvelles voies du *marketing* territorial
Christian MANTEI

30

Le rôle des collectivités locales et des élus dans la promotion touristique : l'exemple de Versailles
François DE MAZIÈRES

34

La Loire à vélo : une *success story* à la française !
Philippe COUPY et Nicolas PINSON

38

Quelle stratégie l'Espagne a-t-elle déployée pour devenir le deuxième pays touristique au monde ?
Jérôme BONNAFONT

Comment satisfaire les nouvelles attentes des touristes ?

43

Portes d'entrée dans un pays, les aéroports jouent un rôle crucial dans l'accueil des touristes
Augustin DE ROMANET

47

L'intermodalité, des parcours facilités pour les touristes
Franck GERVAIS

50

Les nouvelles formes de tourisme collaboratif : une demande en pleine expansion
Nicolas FERRARY

54

BlaBlaCar et le tourisme collaboratif
Frédéric MAZZELLA

58

Destination et expériences : l'adaptation de l'offre touristique de Paris aux nouvelles attentes
Nicolas LEFEBVRE

63

Luxe et même démesure : un créneau porteur pour le tourisme en France
François DELAHAYE

Innovation et numérique : l'avenir du secteur

68

Le groupe hôtelier AccorHôtels face à la concurrence mondiale : une transformation digitale réussie
Vivek BADRINATH

74

L'émergence des *start-ups* du secteur touristique
Laurent QUEIGE

77

Le *Big Data*, au service du tourisme
Olivier ONDET

80

Le tourisme à l'heure d'Internet et la désintermédiation induite signeront-ils la fin des voyagistes traditionnels ?
Geoffroy DE BECDELIÈVRE

83

Quelle place pour l'hôtellerie indépendante face à la pression des agences de voyage en ligne (OTA) et à l'émergence de l'économie collaborative ?
Krystal BLONDEAU

88

Traductions des résumés

99

Biographies des auteurs

UNE SÉRIE DES
**ANNALES
DES MINES**
FONDÉES EN 1794

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Série trimestrielle • Août 2015

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie,
de l'Énergie et des Technologies, Ministère de
l'Économie, de l'Industrie et du Numérique
120, rue de Bercy - Télédock 797 - 75572 Paris Cedex 12
Tél. : 01 53 18 52 68
<http://www.annales.org>

Pierre Couveinhes

Rédacteur en chef

Gérard Comby

Secrétaire général

Martine Huet

Assistante de la rédaction

Marcel Charbonnier

Correcteur

Myriam Michaux

Webmestre

Iconographie

Christine de Coninck

Membres du Comité de Rédaction

Grégoire Postel-Vinay

Président du Comité de rédaction

Serge Catoire

Pierre Couveinhes

Jean-Pierre Dardayrol

Françoise Roure

Bruno Sauvalle

Rémi Steiner

Christian Stoffaes

Claude Trink

Photo de couverture :

Touristes sur l'esplanade du Trocadéro, Paris, juillet 2014.
Photo © Bruno Lévy/CHALLENGES-REA

Abonnements et ventes

COM & COM

Bâtiment Copernic - 20 Avenue Edouard Herriot
92350 LE PLESSIS ROBINSON

Alain Bruel

Tél. : 01 40 94 22 22 - Fax : 01 40 94 22 32

a.bruel@cometcom.fr

Mise en page : Nadine Namer

Impression : Printcorp

Editeur Délégué :

FFE - 15 rue des Sablons 75116 - www.ffe.fr

Régie publicitaire : Belvédère Com

Fabrication : Charlotte Crestani

charlotte.crestani@belvederecom.fr - Tél. : 01 53 36 20 46

Directeur de la publicité : Bruno Slama

Tél. : 01 40 09 66 17

bruno.slama@belvederecom.fr

Le tourisme : quelle ambition pour la France ?

Par Laurent FABIUS

Ministre des Affaires étrangères et du Développement international

Le tourisme est pour la France un trésor national, auquel les *Annales des Mines* consacrent à juste titre ce numéro spécial.

C'est un trésor économique, en plein essor mondial : aujourd'hui 1 milliard de touristes à travers la planète, 2 milliards en 2030. Nous nous donnons comme objectif de capter une part significative de cette augmentation des flux : nous recevons aujourd'hui en France 84 millions de touristes étrangers ; l'objectif, ce sont les 100 millions en 2020, avec des durées de séjour plus longues. Si nous y parvenons, ce sera une opportunité formidable pour nos emplois – non délocalisables –, pour nos entreprises, pour notre commerce extérieur. Mais c'est aussi un trésor humain, par la diversité des métiers du tourisme et par les échanges qu'ils permettent. C'est enfin un trésor pour notre rayonnement mondial, car il n'est pas de meilleur ambassadeur que des touristes satisfaits de leur séjour en France.

Pour promouvoir notre tourisme, j'ai souhaité lors des Assises de juin 2014 qu'une série de mesures concrètes soient prises.

Nous nous sommes d'abord efforcés de mieux promouvoir notre offre touristique par diverses décisions. Pour rendre plus visibles nos grandes destinations régionales, choix et annonce de 11 « contrats de destination », avec des co-financements d'État ; mise en place de 5 « pôles d'excellence » afin de mettre en valeur nos atouts thématiques (gastronomie et œnologie, écotourisme, tourisme artisanal, tourisme urbain et nocturne, tourisme de montagne et sportif) ; organisation de grands événements pour promouvoir notre gastronomie et notre œnologie, avec en particulier le lancement du Guide Michelin 2015 au Quai d'Orsay et l'opération Goût de France, en mars dernier, sur les cinq continents.

Nous avons pris diverses mesures pour améliorer l'accueil des touristes : délivrance des visas en moins de 48 heures en Chine, Inde, Afrique du Sud et dans plusieurs pays du Golfe ; avancée du chantier de la liaison Charles de Gaulle-Express qui permettra à terme de rejoindre Paris en vingt minutes ; réaménagement engagé de la Gare du Nord ; SMS de bienvenue aux touristes chinois dès leur arrivée sur le sol français ; plan « sécurité touristes » de la préfecture de police de Paris et dans d'autres villes, car la sécurité est un élément important de l'accueil ; émission « Midi en France » sur France Télévisions, avec un prix « Sourires de France » pour celles et ceux qui incarnent le mieux dans nos régions l'accueil et l'excellence du service. Dans un autre registre, la modification du calendrier scolaire pour les vacances de Pâques devrait avoir des conséquences positives sur la fréquentation touristique. Bref, à la fois de grandes décisions et des décisions modestes, allant toutes dans le même sens, celui de l'accueil.

Nous avons cherché aussi à améliorer la compétitivité des entreprises du tourisme : en simplifiant le cadre législatif et réglementaire, avec une ordonnance du 26 mars 2015 ; en permettant l'ouverture des magasins le dimanche dans les zones touristiques internationales ; en modernisant la taxe de séjour sans porter atteinte à l'attractivité touristique.

Aujourd'hui, la plupart des décisions que j'avais annoncées l'an dernier lors de ces Assises du tourisme sont appliquées ou en cours d'application – notamment par notre opérateur chargé du tourisme, Atout France. Dans l'ensemble, ces mesures ont été jugées positives. Pour autant, il reste beaucoup à faire.

En juin, à l'occasion de la remise du rapport final du Conseil de promotion du tourisme, j'ai donc ouvert une nouvelle étape, une « phase 2 » de notre action. J'ai retenu une vingtaine de mesures, qui concernent quatre domaines essentiels composant ce que j'appelle le « carré du succès » : le numérique, l'accueil, la formation, l'investissement. Dans ces quatre domaines, notre tourisme est jusqu'ici insuffisamment performant. Nous allons donc concrètement avancer sur les quatre côtés du carré.

Le numérique, d'abord, qui est et sera de plus en plus important dans chaque expérience touristique et dans tous les métiers du tourisme. Exemple : un nombre croissant de touristes réservent leur voyage sur Internet en se fondant sur les recommandations d'autres internautes, et ils partent à la découverte de leur lieu de vacances grâce à des outils innovants de géolocalisation. Qu'il s'agisse des touristes ou des professionnels, à chaque étape de la chaîne de valeur et d'action, le numérique est devenu central. Le tourisme français peut y trouver soit un levier puissant de développement, soit un

risque de décrochage si les avancées nécessaires n'y sont pas menées et vite. Nous devons donc promouvoir plus efficacement la destination France. Développer et protéger nos marques – régionales, thématiques ou d'entreprises. Établir un meilleur équilibre entre les acteurs traditionnels du tourisme et les nouveaux acteurs du numérique. Nous devons aussi disposer d'infrastructures et de services de haut niveau, en permettant une couverture Internet de qualité sur tout le territoire – c'est l'objet du « Plan France Très Haut Débit » en cours de déploiement – et un accès plus large au *wifi* gratuit dans les lieux touristiques. Nous devons, enfin, disposer d'opérateurs de taille mondiale, compétitifs, qui puissent conquérir de nouveaux marchés.

L'accueil. Quand on interroge les étrangers sur le pays qu'ils souhaiteraient visiter en priorité, la France arrive en général en tête. C'est un immense avantage. Sans arrogance, nos atouts sont reconnus dans le monde : la diversité de nos paysages, la richesse de notre patrimoine matériel et immatériel, la qualité de notre cuisine et de nos vins, le dynamisme de notre vie culturelle, tous ces atouts contribuent, avec d'autres, à faire de la France un pays touristique phare. Pour autant, il reste des marges de progression notables en matière d'accueil. Cet enjeu implique des efforts de tous les secteurs – l'hôtellerie, la restauration, les transports, l'administration... – et de chacun de nous individuellement : nous devons améliorer notre réputation en matière d'hospitalité et de convivialité.

La formation. Seules une offre et une pratique renforcées de formation permettront de valoriser ces métiers comme ils le méritent et d'offrir un service d'excellence. En nous inspirant de la Conférence des grandes écoles, nous allons créer une Conférence des Formations d'Excellence du Tourisme (CFET). Aujourd'hui, plusieurs écoles françaises de tourisme sont reconnues pour leur qualité : je pense notamment à l'École Ferrandi à Paris, à l'Institut Paul Bocuse à Ecully, près de Lyon, ou au Lycée hôtelier de Thonon. Il en va de même pour certaines de nos universités, ou certains organismes de formation continue. Mais aucune structure n'existe pour les mettre en réseau. Ce sera le rôle de la CFET, qui aura pour mission prioritaire de renforcer la visibilité internationale de nos formations d'excellence en matière de gastronomie, d'hôtellerie et de tourisme. Nous devons aussi développer la formation en ligne, le « *e-learning* », et disposer d'une recherche d'excellence consacrée au tourisme.

L'investissement. Pour bien accueillir à la fois les touristes français et les 100 millions de touristes étrangers qui constituent notre prochain objectif, non seulement à Paris ou sur la Côte d'Azur mais sur l'ensemble de notre territoire, il faut que nos hébergements et nos infrastructures touristiques soient en qualité et en nombre suffisants dans l'ensemble de notre pays. Les besoins sont importants. Dans les stations de montagne et du littoral, l'hébergement a souvent vieilli : la rénovation est nécessaire. Dans nos régions, la capacité d'accueil hôtelière est parfois trop faible pour attirer le tourisme d'affaires, de salons et de congrès, ou pour faire face à la demande croissante en matière d'œnotourisme ou de croisières maritimes et fluviales. Pour répondre à ces besoins, un Fonds d'Investissement Tourisme (FIT) sera mis en place par la Caisse des dépôts et consignations : il devrait voir le jour à l'automne 2015 et permettre, grâce à l'implication d'autres investisseurs institutionnels, la mobilisation de plusieurs centaines de millions d'euros. D'autre part, j'ai demandé au Commissaire général à l'investissement, M. Louis Schweitzer, de travailler à une enveloppe financière qui sera dédiée au tourisme dans le cadre du troisième Programme d'investissements d'avenir (« PIA 3 ») : cette enveloppe verra le jour en 2016 et sera à la disposition des entreprises. Ces deux mesures concrètes apporteront une contribution positive, demandée depuis longtemps par les professionnels, à la relance nécessaire de l'investissement dans le secteur touristique.

Voilà les quatre chantiers précis – le numérique, l'accueil, la formation, l'investissement – qui seront menés de front et rapidement si nous voulons, face aux concurrents et à l'augmentation de la demande, tenir notre rang de première destination touristique mondiale, générer plus de ressources et d'emplois, améliorer notre compétitivité et notre attractivité. Ces mesures seront renforcées au fur et à mesure par d'autres. Un trésor, cela se protège, s'entretient, se fait connaître et se développe. C'est l'objectif de toutes ces décisions. Oui, le tourisme est bien un trésor pour la France.

Le tourisme : quelle ambition pour la France ?

Par Emma DELFAU

Sous-directrice du Tourisme, direction générale des Entreprises

Le tourisme a (re)trouvé sa juste place dans l'appréciation de son potentiel économique par l'État, les collectivités et les acteurs privés. C'est une très bonne nouvelle, qui donne aux acteurs la volonté de maintenir la France au rang de première destination touristique mondiale et de rester compétitifs face aux destinations concurrentes, pour capter toutes les opportunités que présente l'essor exceptionnel du tourisme mondial.

La première partie de ce numéro de *Réalités industrielles* montre à quel point le tourisme est un trésor pour l'économie du pays. Les analyses de Frédéric Pierret, directeur général d'Alliance 46-2, et de Georges Panayotis, président-directeur général de MKG Group, confirment que le tourisme français reprend toute sa place dans notre économie. Julien Barnu développe, quant à lui, une réflexion anthropologique sur le rapport des Français à la culture de l'accueil des touristes.

Mais il faut aussi créer l'urgence de venir en France et le plaisir d'y dépenser. Comme pour tout bon produit, il faut vendre la destination France, attirer les clientèles étrangères en jouant sur des marques mondialement connues (Paris, le Mont-Saint-Michel, la Riviera...), tout en structurant les autres territoires autour de véritables marques afin de rééquilibrer la fréquentation touristique et professionnaliser les acteurs de ces territoires autour d'une logique de destination. Le travail de structuration et de *marketing* des destinations mené par Atout France, opérateur chargé de mettre en œuvre la politique de l'État, est présenté par Christian Mantéi, son directeur général. Le maire de Versailles, François de Mazières, expose, pour sa part, le point de vue des collectivités et le rôle structurant qu'elles jouent en matière de promotion des destinations touristiques. Enfin, Philippe Coupy, directeur de France Vélo Tourisme, et Nicolas Pinson, de cette même association, nous content une *success story* à la française : celle de *La Loire à Vélo* qui a permis à la fois de structurer une filière touristique particulière, celle du cyclotourisme, et une destination très appréciée des touristes nord-européens. Et pour regarder du côté de nos concurrents, rien de mieux que l'appréciation d'un ambassadeur, plus précisément celle de Jérôme Bonnafont, Ambassadeur de France en Espagne, qui décrypte pour nous les facteurs de réussite de la stratégie de développement touristique mise en œuvre par ce pays.

Ce cheminement vers l'excellence touristique ne sera toutefois possible que si la France arrive à vaincre l'un de ses démons, en améliorant l'accueil du touriste à toutes

les étapes de son parcours, tout en adaptant cet accueil aux nouvelles exigences de la clientèle. On ne vend plus la visite du château de Versailles, on vend une rencontre avec le quotidien de Marie Antoinette ; on ne propose plus la découverte de Montmartre, on organise un atelier de peinture dans des rues escarpées à la rencontre de parisiens chaleureux ; on ne vend plus un hôtel aseptisé, mais un hôtel atypique, ou une chambre dans un *loft* parisien. On ne vend plus une grande chambre dans un palace défraîchi, mais une suite spacieuse dans un palace flambant neuf.

La deuxième partie de ce numéro met en valeur les initiatives et les innovations émanant de différents acteurs qui ont compris les nouvelles attentes des touristes et ont su leur proposer une offre adaptée, chacun dans son secteur. Augustin de Romanet, président-directeur général d'Aéroports de Paris, décrit comment sa société a pris à bras le corps son rôle d'accueil des touristes, en mettant en œuvre une véritable mutation des espaces aéroportuaires. Franck Gervais, directeur général de Voyages-sncf.com, nous présente les facilités intermodales proposées par sa société pour répondre aux besoins de plus en plus complexes des touristes en matière de déplacement. Les témoignages des directeurs de deux entreprises en pleine expansion, Airbnb et BlaBlaCar, illustrent l'engouement toujours plus grand pour le tourisme collaboratif, qui est indiscutablement une tendance de fond. Le directeur général de l'Office du tourisme de Paris, Nicolas Lefebvre, nous invite à découvrir les initiatives développées par son organisation pour répondre aux nouvelles attentes de touristes plus désireux d'expériences inédites que de simples visites. Cette seconde partie de ce numéro de *Réalités industrielles* est conclue par François Delahaye, le directeur général du Plaza Athénée, un palace qui incarne au plus haut niveau le savoir-faire et le savoir-vivre à la française dans un segment très porteur, celui du luxe.

Ces nouvelles tendances exigent des acteurs une capacité à investir et une parfaite connaissance des usages du numérique, afin d'être à la pointe de l'innovation en matière de services : outils de captation de la clientèle sur Internet, nouvelles façons de concevoir des voyages ultra-personnalisés, nouvelles applications compagnons de voyages... autant de nouveaux atouts à inventer et à utiliser pour le secteur du tourisme. Le numérique et l'innovation sont incontournables pour inventer le tourisme de demain, et leur maîtrise est indispensable pour entrer dans la bataille que se livrent les grands majors mon-

diaux. Telle est la thématique abordée dans la troisième partie de ce numéro.

Le premier témoignage est celui de Vivek Badrinath, directeur général adjoint d'ACCOR, qui a axé sur le numérique sa nouvelle stratégie de croissance. Laurent Queige, délégué général de Welcome City Lab, apporte un éclairage original sur le sujet à travers son expérience de création du premier incubateur parisien de *start-ups* dédiées au tourisme, qui est également une première mondiale. Olivier Ondet, d'Orange Business Service, nous montre comment les *Big Data* peuvent désormais être utilisées au bénéfice de l'innovation dans le secteur du tourisme. Enfin, deux professionnels du secteur, Geoffroy de Becde-

lièvre, créateur de Marco Vasco, une agence de voyages en ligne sur-mesure, et Krystel Blondeau, directrice générale de la Fédération hôtelière des Logis, illustrent la manière dont le numérique peut permettre de se démarquer dans des secteurs touristiques traditionnels en proie à une concurrence exacerbée.

Ce numéro des *Annales des Mines* a pour ambition de donner à voir et à comprendre comment les mutations actuellement à l'œuvre dans le secteur du tourisme constituent autant d'opportunités à saisir, afin que la France reste une destination « en pointe », et que le tourisme contribue à l'économie française à la hauteur de son véritable potentiel.



Avec le soutien gracieux de l'agence - IAVAS WORLDWIDE PARIS

RÉPARER LES VIES

Depuis notre première prothèse au Cambodge en 1982 nous continuons de soutenir les populations vulnérabilisées
Infrastructures de santé - Haiti 2010

**HANDICAP
INTERNATIONAL**

1593 CHÂTEAU D'YQUEM 1668 DOM PÉRIGNON 1729 RUINART 1743 MOËT & CHANDON
1765 HENNESSY 1772 VEUVE CLICQUOT 1780 CHAUMET 1815 ARDBEG
1817 COVA 1828 GUERLAIN 1832 CHEVAL BLANC 1843 KRUG 1843 GLENMORANGIE
1846 LOEWE 1849 ROYAL VAN LENT 1852 LE BON MARCHÉ 1854 LOUIS VUITTON
1858 MERCIER 1860 TAG HEUER 1860 JARDIN D'ACCLIMATATION 1865 ZENITH
1870 SAMARITAINE 1884 BULGARI 1895 BERLUTI 1908 LES ECHOS 1916 ACQUA DI PARMA
1924 LORO PIANA 1925 FENDI 1936 FRED 1945 CÉLINE 1947 DIOR 1947 EMILIO PUCCI
1951 WENJUN 1952 GIVENCHY 1958 STARBOARD CRUISE SERVICES 1959 CHANDON
1960 DFS 1969 SEPHORA 1970 KENZO 1970 CAPE MENTELLE 1976 BENEFIT COSMETICS
1977 NEWTON 1980 HUBLLOT 1984 MAKE UP FOR EVER 1984 THOMAS PINK
1984 DONNA KARAN 1984 MARC JACOBS 1985 CLOUDY BAY 1991 FRESH 1993 BELVEDERE
1998 NUMANTHIA 1999 CHEVAL DES ANDES 1999 TERRAZAS DE LOS ANDES
2001 DE BEERS DIAMOND JEWELLERS 2004 NICHOLAS KIRKWOOD 2005 EDUN
2007 NUDE 2010 NOWNESS

LVMH
LE FUTUR DE LA TRADITION

#MAKEACHILDCRY

Le tourisme est-il devenu un enjeu stratégique ?

Par Frédéric PIERRET

Directeur général d'Alliance 46.2 ⁽¹⁾

Le nombre de touristes représente aujourd'hui l'équivalent de 93% de la population mondiale. En à peine un demi-siècle, l'humanité s'est mise à voyager et le phénomène tend à s'accélérer à un rythme qui approche les 5% par an, générant un volume d'emplois et de richesses désormais comparable aux grands secteurs de l'économie mondiale. Sur le segment du tourisme international, la France figure parmi les leaders, forte d'atouts exceptionnels. Face à une concurrence croissante, elle dispose des moyens pour relever les nouveaux défis... Mais cela ne se fera pas tout seul...

En 1950, le nombre de touristes ayant franchi une frontière internationale était de 25 millions. Ils étaient 507 millions en 1994. La barre du milliard a été franchie en 2012 et, en 2014, on en dénombrait 1,135 milliard.

En d'autres termes, le volume du tourisme international a été multiplié par 45 en 65 ans, et il a plus que doublé ces 20 dernières années.

En valeur, il représente directement un marché de 1 500 milliards de dollars, lequel a lui aussi plus que doublé en dix ans.

Si l'on ajoute le tourisme interne au tourisme international, c'est autour de 93 % de la population mondiale qu'il faut chiffrer la proportion des touristes en 2014, et le cap des 100 % devrait être franchi d'ici à trois ans.

Au total, la contribution du tourisme à l'économie mondiale s'élève à 9 %, représente un emploi sur onze, 5 % de l'investissement mondial, 6 % du commerce international et 30 % des exportations de services.

Derrière ces chiffres impressionnants, le tourisme connaît de profondes évolutions.

J'en retiendrai cinq :

a) La plus importante est certainement l'extraordinaire diversification des destinations possibles depuis une vingtaine d'années. Le tourisme est en effet devenu un secteur stratégique :

- pour les pays en développement qui voient en lui une opportunité de développement, en l'absence de matières premières ou d'activités industrielles, à tel point que la Banque Mondiale intervient désormais activement dans ce secteur ;
- pour les pays émergents qui cherchent à diversifier leur économie et veillent à assurer le développement de ré-

gions en reconversion (c'est notamment le cas de la Chine) ;

- pour certains pays industrialisés qui cherchent à améliorer leur balance des paiements et à créer des emplois (c'est le cas des États-Unis).

Les chiffres traduisent ce vaste mouvement de diversification : en 1950, les dix premières destinations mondiales captaient 88 % des touristes internationaux ; elles n'en attireraient plus que 60 % en 1980, et 44 % aujourd'hui.

b) La seconde évolution a trait à la diversification des marchés-sources. Les Européens de l'Ouest ont longtemps été, avec les Américains et les Japonais, les grands voyageurs du monde. Sous la triple poussée de la croissance d'économies émergentes, de la baisse du prix relatif des transports aériens et de l'ouverture au tourisme de la Chine et des pays de l'ex-URSS, de nouvelles clientèles, nombreuses, sont apparues.

Là encore, les chiffres parlent d'eux-mêmes : la part des dix premiers marchés-sources dans le total des dépenses du tourisme international est passée de 67 % en 1990 à 47 % aujourd'hui.

Dans le même temps, des marchés émetteurs quasi inexistantes se sont installés dans les toutes premières places.

Ainsi, en 1990, la Chine constituait le 7^{ème} marché émetteur mondial et, avec 10,3 milliards de dollars, elle représentait moins de 4 % de la dépense mondiale des touristes.

Un peu plus de vingt ans plus tard, les touristes chinois sont devenus les premiers touristes internationaux et,

(1) Frédéric Pierret est directeur général d'Alliance 46.2, qui regroupe vingt des plus importantes entreprises du tourisme en France. Il était auparavant directeur exécutif à l'Organisation Mondiale du Tourisme, après avoir été directeur du tourisme au ministère français du Tourisme. Il s'exprime ici à titre personnel.



Photo © Denis Allard/REA

Touristes chinois au Musée du Louvre, août 2004.

« Les touristes chinois sont devenus les premiers touristes internationaux et, avec 165 milliards de dollars dépensés en 2014, ils représentent 13 % de la dépense mondiale. »

avec 165 milliards de dollars dépensés en 2014, ils représentent 13 % de la dépense mondiale. Pour la seule année 2014, les dépenses des touristes chinois à l'étranger ont crû de 28 %, après un bond de 26 % en 2013, et un autre de 40 % en 2012.

En d'autres termes, hier, les touristes d'un petit nombre de pays voyageaient dans un petit nombre de pays. Aujourd'hui, les touristes d'un grand nombre de pays voyagent dans un grand nombre de pays.

Cette évolution appelle, surtout dans les pays leaders, des changements considérables dans la conception des produits, la nature et le volume des investissements, et peut-être de façon plus urgente, dans leur politique et leurs outils de promotion touristiques.

c) La troisième grande tendance, corollaire des deux premières, réside dans la diversification des activités pratiquées par les touristes :

- le tourisme culturel,
- le tourisme d'activités physiques et sportives,
- le tourisme de découverte et de nature,
- le tourisme de *shopping*,
- le tourisme religieux,
- le tourisme de plage et de croisières,
- le tourisme de bien-être et de santé,
- le tourisme de jeux et de divertissements,

- enfin, le tourisme d'affaires.

Derrière ces grandes catégories, c'est aujourd'hui plus de 300 types d'activité qui sont offerts aux touristes, avec en toile de fond une accélération des investissements, dont le niveau a été évalué à 760 milliards de dollars en 2012.

Au milieu de cette explosion des activités, certaines se développent de façon impressionnante. Je pense notamment ici au tourisme de *shopping* ou au tourisme de bien-être et de santé, ou bien encore au tourisme de jeux et de divertissements.

De ce point de vue, la France aurait sans doute intérêt à regarder minutieusement les grandes évolutions internationales des divers types d'activités touristiques afin de mieux adapter son offre en la régénérant.

d) La quatrième grande évolution a trait à l'internationalisation des revenus des services touristiques. Une idée reste fortement ancrée chez de nombreux économistes selon laquelle les revenus du tourisme international devraient revenir exclusivement au pays récepteur, à tel point que l'on a pu qualifier de « fuites » les bénéfices revenant aux opérateurs des pays émetteurs (essentiellement les coûts de transport aérien, les marges des tour-opérateurs et une part des approvisionnements des grandes chaînes hôtelières).

Les faits montrent qu'en réalité, ces « fuites » ne sont en rien des anomalies d'un système qui devrait être fermé, mais bien une tendance qui va inéluctablement s'amplifier.

Cela se traduit concrètement par le fait que, par exemple, pour attirer un touriste japonais, un hôtelier parisien doit aujourd'hui verser 20 % de sa recette à une agence en ligne... américaine. Pour accueillir un skieur néerlandais, une station de la Haute-Savoie doit partager les revenus de son séjour avec une compagnie aérienne *low-cost* irlandaise, un aéroport suisse, un tour-opérateur allemand, une agence de voyage anglaise, un fournisseur de remontées mécaniques autrichien et un fabricant de skis finlandais dont la production est sous-traitée en Chine. Il en va de même pour une chambre d'hôtes périgourdine louée à Londres, facturée en livres, et dont pas un seul penny ne franchira la Manche.

Tout cela signifie que le tourisme est une activité éminemment délocalisable :

- d'abord parce que les modifications des flux de touristes ont un effet direct sur la localisation de son appareil de production, et quelques pays du sud de la Méditerranée en font la dure expérience depuis quatre ans, de même que leurs fournisseurs d'Europe de l'Ouest : on a fermé

des hôtels à Djerba et à Hammamet, en Tunisie, ou à Sharm el Sheik, en Égypte ; on en a ouvert, dans le même temps, en Turquie, en Croatie et aux Îles Canaries ;

- ensuite, dans un secteur dont la chaîne de valeur est de plus en plus composite, même à flux touristiques constants, un nombre croissant de ses éléments peuvent être basés ailleurs que dans la destination concernée. À flux touristiques constants, ce qui n'est pas délocalisable, c'est le point de délivrance finale du service : l'hôtel, le camping, le parc de loisirs, le monument historique ; mais les composantes de la valeur du service sont, quant à elles, de plus en plus délocalisables, et (donc) de plus en plus délocalisées.

En d'autres termes, hier, c'était le nombre d'arrivées internationales de touristes qui constituait l'indicateur majeur pour les gestionnaires de destinations.

Aujourd'hui, c'est l'augmentation du volume des revenus du tourisme qui est visée.

Demain, ce sera sans aucun doute sa valeur ajoutée qui constituera, avec le nombre d'emplois créés, l'objectif central. Et cette évolution devrait conduire à une révision des politiques publiques du tourisme dans les économies matures.



Photo © Bruno Levy/CHALLENGES-REA

Touristes sortant d'un grand magasin parisien, Paris, juillet 2004.

« Certaines activités se développent de façon impressionnante. Je pense notamment ici au tourisme de *shopping* ou au tourisme de bien-être et de santé, ou bien encore au tourisme de jeu et de divertissement. »

Il va en effet s'agir, d'un côté, de sélectionner les créneaux les plus porteurs de valeur ajoutée et, de l'autre, d'optimiser le rapport entre les recettes et la valeur des services importés.

e) *Last but not least*, la cinquième grande évolution est, bien sûr, la digitalisation du tourisme.

Depuis une dizaine d'années, l'irruption d'Internet a bouleversé les modes de commercialisation des services touristiques. Sous le double effet de l'éloignement du point de délivrance du service et de l'émiettement des entreprises du secteur (200 000 entreprises en France, dont 92 % comptant moins de 10 salariés), le tourisme est rapidement devenu le premier pourvoyeur de ventes en ligne, dont il représente en France 56 % de la valeur totale de l'e-commerce. En France, comme en Europe et aux États-Unis, Internet génère aujourd'hui environ la moitié des revenus du tourisme.

Au-delà de la brutalité des adaptations que requièrent une évolution aussi rapide et les investissements massifs opérés par les acteurs de la chaîne du tourisme, ce phénomène ne peut être perçu comme négatif.

Tout d'abord parce qu'Internet permet une beaucoup plus grande visibilité commerciale pour l'ensemble des entreprises, y compris pour les plus petites. Ensuite, parce qu'il facilite les processus d'achat de services touristiques. Enfin, parce que sa progression apparaît inéluctable au niveau mondial.

Ce phénomène de la digitalisation a au minimum quatre impacts sur les industries du tourisme : sur la distribution, sur la promotion, sur la gestion de l'image de la destination France, et, déjà, sur l'enrichissement des produits touristiques par toute la palette des outils de la réalité virtuelle ou augmentée ⁽²⁾.

Dans ce contexte, le tourisme international a connu ces dernières années une croissance qui a dépassé toutes les prévisions. Depuis 2010, en effet, jamais sa croissance annuelle (en volume) n'a été inférieure à 4 % et, pour 2014, son évolution a été de 4,7 % au niveau mondial.

C'est dans ce cadre qu'évolue le tourisme, dans une France où il constitue une activité extrêmement importante. Il y génère en effet un marché de 134 milliards d'euros (dont 49 milliards dépensés par des touristes étrangers), soit 7 % du PIB. Il emploie directement près de 1,2 million de personnes (7 % de la main-d'œuvre salariée), et génère indirectement un million d'emplois supplémentaires.

Avec un solde positif de 10,4 milliards d'euros en 2013, le tourisme constitue le premier poste de notre balance des paiements, loin devant l'agroalimentaire, l'automobile et l'aéronautique ⁽³⁾.

Dans la compétition internationale, la France est donc un des leaders mondiaux, mais elle montre depuis plusieurs années des signes d'essoufflement.

Avec ses 83,7 millions d'arrivées internationales en 2014, la France reste la première destination touristique mondiale en volume. Mais, en valeur, elle n'est plus que le nu-

méro quatre mondial, puisqu'elle vient d'abandonner sa troisième place à la Chine, elle-même derrière les États-Unis et l'Espagne.

La recette unitaire qu'elle perçoit par touriste étranger (autour de 500 euros) ne la classe qu'au 48^{ème} rang parmi les 50 premières destinations mondiales

Ses parts de marché se dégradent depuis une dizaine d'années tant au niveau mondial qu'aux niveaux européen et méditerranéen et, plus particulièrement, au sein de l'ensemble qu'elle forme, dans la zone Euro, avec l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne.

- Devant un bilan aussi contrasté, deux questions viennent à l'esprit :
 - Qu'est-ce qui a fait (et qu'est-ce qui fait encore aujourd'hui) de la France une destination touristique majeure ?
 - Pourquoi la France perd-elle des parts de marché depuis une dizaine d'années ?

S'il y a une infinité de réponses à la première question, je me contenterai d'en dégager quatre facteurs principaux :

- a) la richesse de notre patrimoine culturel et naturel constitue une première explication. Elle ne saurait toutefois être la seule : des pays comme l'Italie ou la Chine ont un patrimoine culturel au moins comparable au nôtre et, de leur côté, les États-Unis bénéficient d'un patrimoine naturel exceptionnel.
- b) de par sa situation géographique, la France est au cœur du premier marché émetteur mondial, et ce depuis toujours ; nos voisins immédiats, qui représentent encore en valeur 20 % du marché émetteur mondial en 2011, fournissent 73 % des touristes étrangers visitant notre pays.
- c) une connectivité internationale et un réseau de transports internes parmi les plus denses au monde.
- d) la France a en outre su, depuis près d'un siècle, mettre en œuvre des politiques publiques propices au développement du tourisme. Il s'est agi :
 - soit de politiques du tourisme à proprement parler : création du Crédit hôtelier (1938), développement des Logis de France (1949), des gîtes ruraux (1951), mise en œuvre du plan Neige (1960), mise en place de la Mission d'aménagement du littoral languedocien (1963), création des chèques-vacances (1982), création de l'organisme de promotion « Maison de la France » (1986) ; autant d'initiatives auxquelles il faut ajouter les mesures fiscales concernant les résidences de tourisme ou la TVA applicable à l'hôtellerie ;
 - soit de politiques publiques qui ont eu un impact sur la fréquentation touristique parce qu'elles stimulaient la demande en dégageant du temps libre, ou bien parce qu'elles protégeaient les patrimoines culturels et naturels.

(2) Et l'on peut déjà imaginer, demain, des activités touristiques uniquement basées sur des objets numériques.

(3) Avec le ralentissement des arrivées internationales et une nette augmentation des départs des Français vers des destinations étrangères, ce solde devrait toutefois se dégrader en 2014.

La seconde question a, elle aussi, de multiples réponses. Pour simplifier, les pertes de ses parts de marché par la France tiennent à huit facteurs principaux :

a) au niveau mondial, l'émergence de nombreuses destinations, essentiellement en Asie, a eu pour effet mécanique de réduire la part des leaders,

b) la gouvernance du tourisme reste en France exceptionnellement dispersée, alors que sa chaîne de valeur est particulièrement longue et diverse : transports, hébergements, multiples activités touristiques, gestion des territoires, promotion... : la liste est longue et cela exige une gouvernance publique qui soit sans doute resserrée.

c) le renouvellement des produits et leur adaptation à la demande sont sans doute moins rapides qu'ils ne devraient l'être.

Le décrochage des investissements (de - 22 % en euros constants entre 2007 et 2011) est à cet égard préoccupant, alors que le parc des hébergements touristiques ⁽⁴⁾ est soit insuffisant en volume à Paris et dans quelques grandes villes ⁽⁵⁾, soit parfois vieillissant en province, voire même dégradé dans quelques zones très spécifiques du littoral et de montagne.

d) par ailleurs, plusieurs segments d'activité touristique souffrent de freins particuliers. On peut citer à cet égard, à titre d'exemples, le tourisme de *shopping*, le tourisme nautique, le tourisme de foires et salons, le tourisme de bien-être et de santé et le tourisme de jeux et divertissements, qui sont enserrés dans des réglementations qui ne sont plus adaptées à la nouvelle demande mondiale.

e) Le niveau des taxes et redevances a atteint un niveau qui distingue nettement la France de ses concurrentes, et par leur répercussion sur les prix, ce niveau a désormais un impact sur les arbitrages que font les touristes étrangers au moment de choisir leur destination.

Ainsi, pour une chambre d'hôtel facturée 100 euros, le total des prélèvements obligatoires est de :

- 19,6 euros en Allemagne,
- 15,8 euros aux Pays-Bas,
- 23,1 euros en Espagne,
- 25,2 euros en France.

f) La promotion internationale du tourisme français souffre, quant à elle, d'un modèle de financement qui ne fonctionne plus correctement, dès lors que sa principale source de financement public est le budget de l'État, dont les contraintes sont connues et vont perdurer encore plusieurs années. Elle a également besoin de recentrer ses missions sur la seule promotion internationale, d'adapter son réseau et de moderniser sa gouvernance comme ses techniques.

g) Plus récemment, la sécurité à Paris est devenue un sujet de préoccupation majeur pour nombre de touristes étrangers, principalement asiatiques. Cela résulte tout autant d'un niveau de délinquance objectivement en hausse que de l'absence de réaction de la France sur la blogosphère mondiale.

h) Enfin, et peut-être surtout, la contribution du tourisme à l'emploi et à la création de revenus est en France largement méconnue des décideurs et de l'opinion, et le secteur du tourisme est souvent regardé avec condescendance.

Grâce aux avantages comparatifs qui ont fait sa fortune, le tourisme français a encore les moyens de relever le défi, celui de rester dans le peloton de tête du tourisme mondial et, à un horizon de dix ans, de créer plusieurs dizaines de milliers d'emplois et de générer plusieurs milliards d'euros de revenus supplémentaires. C'est possible.

Nous constatons, depuis peu, une nette prise de conscience chez les décideurs publics ⁽⁶⁾, même s'il nous manque encore une stratégie nationale qui, coproduite par les collectivités publiques et les entreprises du tourisme, s'appuierait sur une vision à long terme et sur quelques leviers forts.

C'est possible, donc. Mais cela ne se fera pas tout seul...

(4) À l'exception de l'hôtellerie de plein air qui fait preuve d'un grand dynamisme.

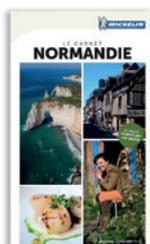
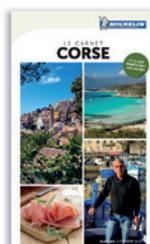
(5) On estime à 20 000 unités le déficit en chambres d'hôtel à Paris.

(6) Les remarquables progrès réalisés par le ministère des Affaires étrangères en matière de délivrance de visas aux touristes chinois en sont une belle illustration.

LE CARNET - **Le guide de toutes vos envies**



Michelin crée « Le Carnet » une série de guides qui vous offre un autre regard sur 6 régions de France. Leurs pages vous font découvrir ou re-découvrir des lieux de culture, de terroir, de spectacles et d'activités sportives. Vous bénéficiez aussi des conseils avisés de personnalités locales : ostréiculteurs, écrivains, vignerons, surfeurs... Autant d'invitations à vivre vos vacances au rythme de vos envies.



Le tourisme français : un secteur économique majeur au fort potentiel

Par Georges PANAYOTIS

Président-directeur général de MKG Group

Si la France a toujours fait partie des champions de l'industrie touristique, elle se cherche aujourd'hui un second souffle. La compétition entre destinations et les bouleversements au sein de la chaîne de valeur de la filière sont d'importants challenges auxquels la France du tourisme doit apporter les bonnes réponses afin d'exprimer pleinement son formidable potentiel et, par là même, s'affirmer comme l'un des moteurs de la croissance de notre pays. En effet, notre industrie est non seulement porteuse de retombées économiques directes et indirectes majeures, mais elle est aussi la principale courroie de transmission de la croissance économique mondiale pour de vastes pans de notre économie. Enfin, elle est un formidable outil de rayonnement international de la marque France, contribue à l'aménagement du territoire et est une pépinière pour l'innovation digitale. Alors, libérons les énergies !

Le tourisme a longtemps été le parent pauvre de la stratégie industrielle française. Pourtant, il représente 7,3 % du PIB, soit un poids supérieur à celui d'autres secteurs économiques dont personne ne conteste l'impact stratégique pour l'Hexagone, qu'il s'agisse de l'aéronautique, de l'automobile ou de l'agroalimentaire. Cela d'autant plus que ce chiffre ne recouvre que les activités dites « caractéristiques du tourisme ».

Or, les retombées induites du tourisme sont de *facto* plus importantes encore, car il génère un *effet de halo* sur de nombreux autres secteurs de l'économie française : immobilier, transport, culture... Nous avons pris l'habitude d'entendre les analystes immobiliers évoquant tel ou tel marché soutenu par la demande d'investisseurs étrangers venant régulièrement dans l'Hexagone, les organisateurs de manifestations, les transporteurs et les gestionnaires de sites culturels se targuant d'une croissance de leur activité grâce à la progression de la fréquentation internationale : ce sont là autant d'éléments qui traduisent l'apport du tourisme à l'économie globale.

Ainsi, de nombreux secteurs de l'économie française fonctionnent en partie en « écosystème » avec le tourisme. Surtout, celui-ci constitue pour eux l'unique moyen de s'appuyer sur la demande internationale et sur la croissance structurelle qui lui est associée. De ce fait, plus qu'une simple activité parmi d'autres, *le tourisme est pour tous les services « non délocalisables » le levier d'« exportations » réalisées sur le territoire.*

Par là même, il est une arme pour gagner des parts de marché et faire avancer notre pays sur l'échiquier mondial. C'est là un point d'autant plus essentiel que les ser-

vices représentent aujourd'hui une part prépondérante de notre PIB et de nos emplois, et que la capacité de ces secteurs (souvent consommateurs de main-d'œuvre) à trouver des relais de croissance lors des phases de creux des cycles économiques, lorsque l'essor de la consommation domestique ne suffit plus, repose exclusivement sur le tourisme. Enfin, et peut-être surtout, l'attractivité du patrimoine touristique et culturel de la France est, avec le luxe, l'un des grands piliers de l'image de notre pays dans le monde.

Cela va au-delà de la notoriété : *le tourisme crée une affinité vis-à-vis de la France, et plus largement vis-à-vis de tout ce qui en émane, c'est-à-dire du « made in France ».*

Indirectement, le tourisme est ainsi un soutien considérable pour l'exportation de biens et services produits en France, à travers l'image positive qu'il véhicule de notre pays.

De ce fait, le tourisme *constitue une composante essentielle de la valeur immatérielle de la « marque France »*, et renforcer le tourisme, ce n'est rien de moins qu'investir dans une véritable stratégie de marque, une stratégie offrant un solide retour sur investissement de long terme. Une telle approche est d'autant plus intéressante pour notre pays qu'au-delà de cet apport futur, le soutien accordé à l'activité touristique a aussi un impact concret, immédiat et local sur l'économie.

À l'occasion de nos activités de conseil, j'entends trop souvent nombre de chefs d'entreprises, de promoteurs d'immobilier de bureaux, de maires ou autres acteurs de collectivités territoriales déplorer de se trouver dans des

	Parc hôtelier global	Parc de chaînes
Autres pays	148 761	22 621
Finlande	50 246	24 342
Danemark	51 403	19 782
Irlande	57 368	12 419
Belgique	59 671	26 734
Hongrie	71 097	17 279
Croatie	79 074	16 764
Pays-Bas	94 476	61 610
Roumanie	94 845	7 674
Portugal	99 750	33 001
Rép. Tchèque	101 263	16 740
Pologne	105 783	28 431
Bulgarie	118 107	9 186
Suède	118 364	48 459
Autriche	278 886	30 432
Grèce	401 196	49 637
Espagne	630 631	280 435
France	648 279	296 369
Royaume-Uni	748 798	311 739
Allemagne	804 266	253 464
Italie	1 011 417	79 689
Autres pays		
Chypre	35 801	6 128
Slovaquie	29 354	4 091
Slovénie	18 801	1 038
Malte	17 179	3 036
Estonie	15 321	1 867
Lituanie	13 468	2 080
Lettonie	11 001	1 825
Luxembourg	7 836	2 556
TOTAL	5 624 920	1 624 186

Figure 1 : Nombre de chambres hôtelières disponibles (dont celles de chaînes d'hôtels) dans divers pays.

secteurs trop faiblement pourvus en offres d'hébergement de qualité, ce qui constitue un frein au développement de l'activité économique dans leurs territoires. Pourquoi, en effet, installerait-on une activité économique dans un territoire où l'on ne pourrait pas accueillir ses clients et ses partenaires dans un lieu qui correspondît à leurs attentes ?

Le soutien au développement et à la modernisation du parc touristique national est donc aussi un enjeu global d'équilibre et de rayonnement du territoire. C'est d'autant plus le cas que le tourisme est aujourd'hui l'un des rares poumons économiques de nombreux espaces.

Prenez l'exemple de la montagne, qui compte de nombreuses communes en secteur isolé : où en seraient aujourd'hui ces territoires, si le plan Neige n'avait pas été mis en œuvre ? Incontestablement, *le tourisme a été et est toujours l'un des meilleurs vecteurs de la politique d'aménagement du territoire*. Mais, depuis l'arrivée de Disneyland Paris (complexe touristique ouvert en 1992, mais dont le protocole d'accord sur sa construction avait été signé en 1987), la France du tourisme aura bientôt traversé trois décennies sans s'être dotée d'un programme de développement touristique structurant d'envergure internationale.

De fait, si l'industrie touristique reste structurellement en croissance en France en raison du formidable essor mondial aujourd'hui à l'œuvre, *son développement est en réalité très en-deçà de son plein potentiel*. Cela est notamment imputable à un déficit d'offres d'hébergement, le parc hôtelier ayant fortement reculé ces dernières années, malgré un premier sursaut notable enregistré en 2015.

Ainsi, depuis 2007, la France a perdu plus de 18 000 chambres hôtelières - un recul certes compensé par le gain de près de 60 000 unités d'hébergement en résidence de tourisme, mais qui, même en consolidé, reste toujours en-deçà du rythme de création des offres de l'Allemagne ou de l'Espagne, pays ayant tous deux gagné plus de 90 000 chambres hôtelières au cours de la même période. C'est aussi en-deçà de la dynamique du Royaume-Uni, un marché aujourd'hui en pleine expansion qui récolte (entre autres choses) les fruits des importants efforts d'investissement réalisés à l'occasion de l'accueil, à Londres, des Jeux Olympiques de 2012.

Au cœur de la crise, alors même que ces pays ont pour certains d'entre eux une demande internationale inférieure à celle de la France, ils ont su développer leurs capacités d'accueil plus que nous ne l'avons fait. Conséquence : nos concurrents ont gagné en parts de marché, comme l'illustre l'évolution du poids des cinq plus grands pays européens dans l'activité des chaînes hôtelières (voir la Figure 1 ci-contre) ou encore le fait que la France ne soit que le 4^{ème} parc hôtelier de l'Union européenne (voir la Figure 2 de la page suivante).

Une croissance de l'offre est donc largement possible en France et elle est souhaitable, voire nécessaire, pour préserver la vitalité de ce secteur. Cela d'autant plus que l'un des corollaires du déficit de développement d'offre touristique de la France, que l'on peut qualifier de modèle « malthusien », est le fait que *sa compétitivité-prix s'est érodée et que cela constitue aujourd'hui l'un des principaux freins au retour à la croissance*. De 2007 à 2014, le prix moyen TTC (celui que paie un client en séjour) a augmenté de 14 % en France, contre 11,5 % au Royaume-Uni et 4 % en Allemagne - un pays dont la modération tarifaire a, il est vrai, été aidée par l'abaissement de 19 % à 7 % du taux de TVA sur l'hôtellerie au cours de la période considérée, alors qu'en France, il grimpait de 5,5 % à 10 %. En Espagne, le prix TTC par nuit, en 2014, est même encore inférieur de 9 % à son niveau de 2007, la reprise récente n'y ayant pas encore effacé une baisse de plus de 14 % lors des années 2009-2010. L'Espagne a ainsi procédé à

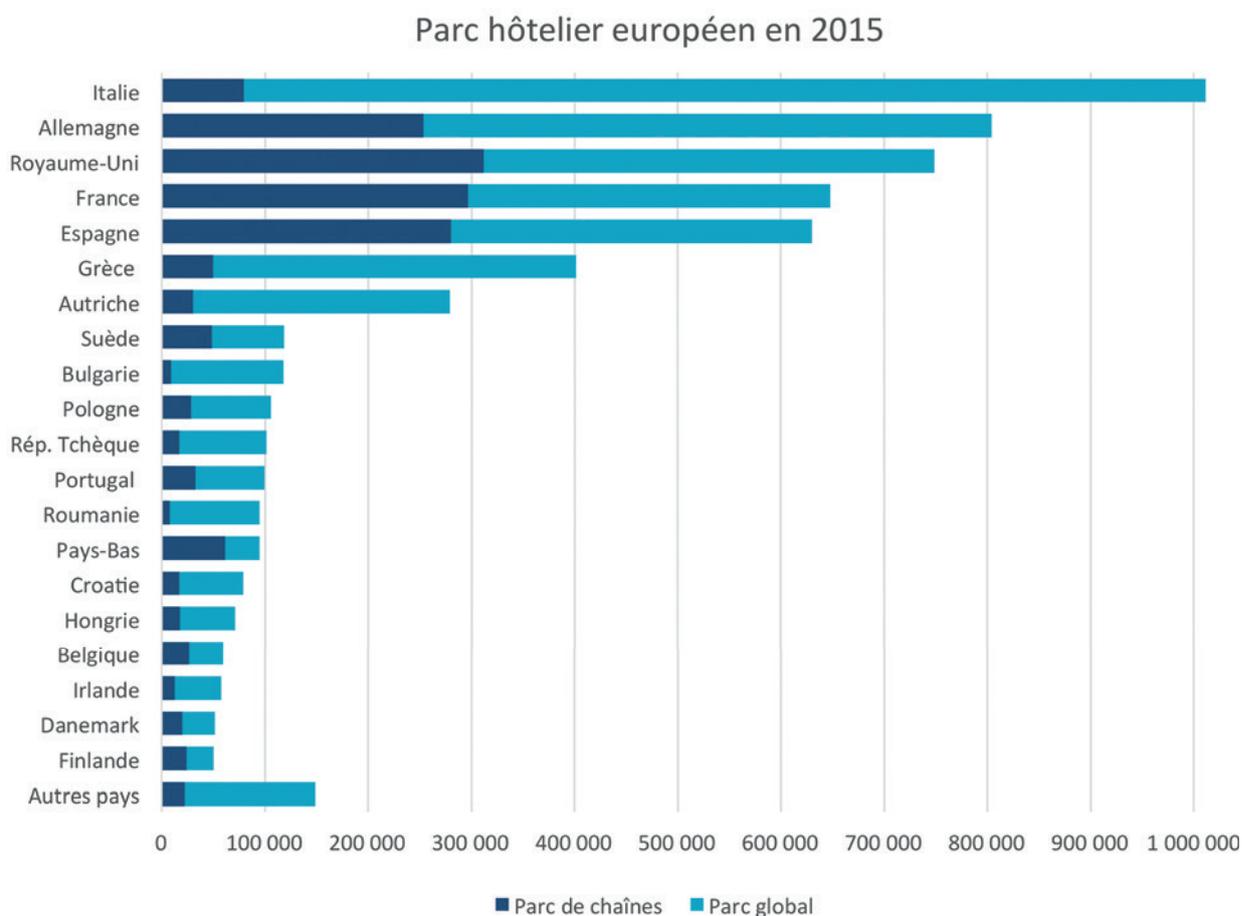


Figure 2.

des ajustements structurels majeurs : les prix, mais aussi les coûts (salariaux, notamment) y ont fortement baissé, faisant aujourd'hui de ce pays l'un des mieux positionnés en Europe pour regagner des parts de marché. Car, et c'est un facteur structurant de notre industrie qui reste trop souvent mal appréhendé, le tourisme est une activité (fortement) délocalisable.

Cela peut sembler contre-intuitif, s'agissant d'un métier d'accueil physique, pour lequel déplacer les facteurs de production est en apparence impossible. Mais, en réalité, c'est la *demande* qui se délocalise : à l'instant où un client fait une réservation, il va arbitrer entre des produits et des destinations. Jusqu'à la dernière seconde, sa demande pourra ainsi se déplacer selon la compétitivité des offres qui lui sont proposées à l'instant t. Or, tous les clients qui choisissent une autre destination que la France (ou, plus souvent, qui choisissent d'effectuer un séjour plus court sur place) représentent *autant de chambres qui ne seront pas occupées sur le territoire, et donc une perte sèche* en termes de chiffre d'affaires direct, mais aussi pour toute l'économie de l'« écosystème » touristique.

La demande se déplaçant, l'offre et les emplois suivent. La relocalisation de la demande conduit en effet à une relocalisation de l'offre touristique qui s'exprime à travers une plus forte création nette dans les autres destinations.

En d'autres termes, une destination compétitive voit son

parc se développer, tandis qu'une destination moins compétitive voit le sien reculer, et avec lui les emplois. *Le faible dynamisme de la création d'offres touristiques se traduit donc par un déficit de créations d'emplois, voire - compte tenu du recul du parc hôtelier français, ces dernières années - à des destructions sèches* : voilà la spirale de la délocalisation, ou plutôt du manque à gagner en termes d'emplois dont souffre aujourd'hui notre pays.

Ce phénomène est d'autant plus insidieux qu'il n'y a pas de fermeture spectaculaire, qui, à l'instar de celle d'une usine automobile ou d'un haut-fourneau, pourrait attirer l'attention des médias et soulever une prise de conscience du public et de nos décideurs : dans notre industrie, le déficit de créations d'emplois découle du fait que certains professionnels n'ont pas pu engager ou mener à bien un projet d'investissement, ou que d'autres ont dû mettre pour de bon la clé sous la porte, sous le poids de charges devenues trop importantes.

En effet, et c'est l'un des autres grands bouleversements de la décennie écoulée, *la chaîne de valeur du tourisme est elle aussi sous la menace d'une délocalisation à l'œuvre.*

Or, une perte de valeur ajoutée, et donc de rentabilité, c'est un moindre intérêt pour investir, et donc, à terme, un déficit de créations d'offres d'emploi, avec son corollaire en termes de chômage.

Que s'est-il produit ? L'arrivée d'acteurs de taille mondiale, comme le sont aujourd'hui les OTA (*Online Travel Agencies*), dans un marché aussi atomisé que celui de l'hôtellerie a bouleversé les équilibres. Offrant à l'origine une incontestable valeur ajoutée en termes d'ergonomie du processus de réservation, les OTA se sont imposées comme un canal privilégié de réservation auprès de l'ensemble des clientèles, y compris de celles qui réservaient traditionnellement en direct auprès des établissements.

Ainsi, là où, il y a seulement de cela dix ans, la vente d'une prestation se traduisait par des recettes équivalentes pour les hébergeurs et pour les transporteurs, aujourd'hui 15 à 20 % sont prélevés par ces intermédiaires qui ne sont pas fiscalement domiciliés en France.

Face à cette pression nouvelle, les hébergeurs ont cherché à en répercuter l'impact sur les prix payés par les consommateurs, d'où les hausses de prix évoquées plus haut. Il ne faut d'ailleurs pas s'étonner de l'intérêt des consommateurs pour les formes alternatives d'hébergement, un intérêt qui découle logiquement de cette dynamique. *Mais, comme il n'a pas été possible de tout répercuter sur les clients en raison d'un contexte économique difficile, les professionnels du tourisme ont aussi vu leurs marges s'éroder fortement parallèlement à une hausse des prix contrainte qui a érodé leur base de marché.* En raison de la force de frappe des OTA, il y a au demeurant fort à parier que celles-ci seront bien placées pour capter les fruits du retour à la croissance accompagnant le rebond de l'économie européenne. C'est ainsi que la chaîne de valeur est en train de se déplacer, quittant les comptes d'exploitation des acteurs domestiques et professionnels de l'économie « réelle » au profit de ceux des géants mondiaux de l'industrie digitale. Sur ce point, la France n'est pas un cas isolé : *l'impact de cette dynamique sur sa compétitivité n'a pas eu lieu de manière asymétrique entre destinations, mais plutôt dans toute l'industrie touristique, avec une acuité particulière en Europe* (du fait de la plus forte part des hôteliers indépendants) et dans le secteur marchand, celui-là même qui génère des emplois.

Il découle des éléments exposés plus haut qu'un déficit de compétitivité de l'expérience touristique proposée entendue dans sa globalité (c'est-à-dire à l'aune du rapport qualité-prix du séjour à travers toutes ses composantes : transport A/R et sur place, hébergement, restauration, sites de visite, équipements d'affaires, *shopping*, le tout pondéré selon les attentes de chaque touriste) conduit à ce qu'une demande potentielle ne soit pas réalisée.

Dans le cas de la France, il s'agit d'ailleurs moins du fait que les visiteurs étrangers ne viennent pas - car notre pays a fort heureusement un attrait toujours extraordinaire - que du fait qu'ils *ne restent pas aussi longtemps qu'eux-mêmes le souhaiteraient*, d'où une durée moyenne de séjour plus courte que dans d'autres pays, même en excluant les effets du poids du transit.

Cela se traduit aussi par le fait que les visiteurs ne découvrent pas assez notre pays en-dehors de quelques destinations-phares, d'où les difficultés croissantes de

territoires « secondaires ». Parfois même, les clients domestiques se détournent aujourd'hui de l'Hexagone au profit d'autres destinations jugées plus compétitives.

Face à ces dynamiques, *une des forces de la France était d'avoir su plus tôt que la plupart de ses concurrents européens diversifier son offre d'hébergement*, notamment à travers des produits permettant de loger les clients à plus petit budget.

Mais cette stratégie a fait des émules et, à l'heure où les chaînes économiques se développent aujourd'hui fortement dans les autres pays, la France propose à ses visiteurs des établissements qui souvent ne sont pas assez modernes et, à produits comparables, sont assez chers.

Pour sortir de cette spirale, *il est indispensable de réamorcer notre dynamique d'innovation à travers le développement de nouveaux produits, tout particulièrement de produits qui soient en adéquation avec les nouvelles attentes des clientèles, notamment internationales.*

Les « boutique hôtels » et les « *lifestyle hotels* » sont des produits qui ont su créer leur marché, car ils correspondent aux codes du nouveau profil de voyageur urbain et ils ne demandent qu'à prendre leur envol. Il en va de même pour les « hostels », ces auberges de jeunesse de nouvelle génération où réservations à la chambre et réservations au lit coexistent, mais aussi pour les chaînes hôtelières et les réseaux qui gardent une réelle capacité d'innovation, ou encore pour les gîtes, villas et appartements aujourd'hui en pleine révolution AirBnB.

Ce n'est pas non plus un hasard si l'hôtellerie haut de gamme, qui fait la fierté de notre pays et contribue fortement à son rayonnement international, a relativement bien traversé la crise : d'une part, elle était très bien placée pour bénéficier à plein du boom des clientèles aisées en provenance des pays émergents et, d'autre part, elle a su concrétiser ce potentiel en investissant très lourdement pour renforcer son offre tant quantitativement que qualitativement. *Investir dans l'amélioration quantitative et qualitative de l'offre donne donc des résultats en France* : cet exemple le démontre. Avec l'émergence des classes moyennes de ces pays, tous les segments et tous les produits touristiques sont concernés. Et, *aujourd'hui, une véritable fenêtre d'opportunité existe, car les candidats à l'investissement sont nombreux, en particulier dans l'hôtellerie.* Ce sont de grandes fortunes et des fonds moyen-orientaux, des fonds d'investissements américains ou des foncières cotées qui ont retrouvé leur appétit pour l'Europe et qui s'intéressent à ce secteur porteur qu'est le tourisme, mais aussi des sociétés asiatiques qui sont en train, quant à elles, de déployer une véritable stratégie industrielle, par exemple au travers du rachat du Club Med ou de celui de Louvre Hôtels (enseignes Campanile et Première Classe, notamment). Enfin, ce sont des acteurs domestiques qui, de plus en plus, développent des véhicules d'investissement dédié à cette classe d'actifs qui connaît une popularité croissante tant auprès des investisseurs institutionnels que de l'épargne publique.



Photo © Sébastien Jarry/MAXPPP

Le Clarence Hôtel, un boutique hôtel situé dans le vieux Lille, juin 2015.

« Les « boutique hôtels » et les « lifestyle hotels » sont des produits qui ont su créer leur marché, car ils correspondent aux codes du nouveau profil de voyageur urbain et ils ne demandent qu'à prendre leur envol. »

Tous ont eux aussi identifié *la présence en France d'un potentiel non réalisé qui ne demande qu'à s'exprimer et qui pourrait constituer un formidable moteur de croissance pour l'économie française*. Le tourisme d'affaires, qui représente l'essentiel des recettes des hôtels en semaine, est lui aussi en croissance, mais à travers de *grands événements pour lesquels la compétition entre destinations bat son plein*. Là encore, la France est très bien positionnée à l'échelle mondiale grâce à son attractivité et à la qualité de ses infrastructures, mais elle pâtit encore trop souvent de querelles de chapelles entre acteurs, là où *le développement de cette activité exige de s'appuyer sur des structures capables d'offrir aux organisateurs une réponse coordonnée consistant en une solution complète « clés en main »*.

Travailler ensemble, développer nos capacités d'accueil à travers des produits de qualité répondant à la nouvelle demande du marché : tel est le chemin que la France touristique doit emprunter, et telle est la formidable opportunité qui s'offre à notre économie. L'expertise industrielle française dans le tourisme a toute sa place dans l'arsenal des exportations françaises. Nous devons mobiliser le savoir-faire des opérateurs touristiques pour que ceux-ci s'imposent sur et en-dehors de notre territoire et pour qu'ils bénéficient de la croissance mondiale du secteur. Demain, cela passera aussi par l'émergence de champions technologiques français, car l'industrie touristique est l'un des terrains les plus favorables à l'innovation digitale.

Bla Bla Car

Fun and Serious startup



@BlaBlaCarTech

Are you talented,
motivated and
passionate?
JOIN US!

► BlaBlaCar.com/dreamjobs

#Symphony2 #iOS #Android #Objective-C
#RabbitMQ #Redis #CouchBase #Elasticsearch

← 26 ↻ 134 ★ 98 + 👤



With over 10 million members, BlaBlaCar is creating an entirely new, people powered, transport network. Backed by Accel Partners and Index Ventures, BlaBlaCar is making inter-city travel social, money saving and more efficient around the world.



Le mythe du laquais : comment transformer les mentalités ?

Par Julien BARNU
Ingénieur des Mines

Les actions à engager pour enrayer la perte de compétitivité de notre industrie touristique sont connues. Mais le principal obstacle à leur mise en œuvre est d'ordre psychologique. Le seul moyen de faire de la France une véritable puissance touristique est de créer une conscience touristique nationale au moyen de campagnes de communication adaptées aux spécificités françaises. Cette stratégie a été adoptée avec succès dans d'autres pays et même en France, mais à une échelle moindre.

Des freins psychologiques à la rentabilité du tourisme

Philippe d'Iribarne a montré à quel point le clivage entre le *noble* et le *vil* régissait la société française ⁽¹⁾. Appliqué au tourisme, ce clivage se manifeste par ce que j'ai appelé le *mythe du laquais* ⁽²⁾, qui a pour effet de faire apparaître aux yeux des Français honteuses la marchandisation de leur culture et les relations de service qui y sont associées.

Ce clivage entre le *noble* et le *vil*, qui façonne notre façon de penser notre tourisme, est à l'origine de l'un des grands problèmes du secteur : si nos recettes touristiques ne sont pas à la hauteur de notre statut de première destination mondiale, c'est en partie parce que nous refusons de valoriser des activités profitables en raison de leur caractère supposé *vil*. Un coûteux symptôme de ce mécanisme est le peu de place accordé au *shopping* dans le tourisme français ⁽³⁾.

Le *mythe du laquais* a peu à peu contribué à faire du tourisme un secteur dont le poids économique est resté méconnu du grand public. En effet, dès leur naissance, les métiers du tourisme furent peu étudiés, parfois même moqués, et ont souffert de la comparaison avec des activités industrielles traditionnelles considérées bien plus nobles, bien que déjà de moins en moins profitables ⁽⁴⁾. Cependant, le tourisme international se développant à une vitesse considérable et la France bénéficiant d'un patrimoine culturel et historique d'une exceptionnelle richesse, le secteur a continué de croître tout au long du XX^e siècle, mais de façon mal contrôlée, en dehors de toute vision stratégique, étant même maintenu à l'écart du débat politique. La place du secteur touristique dans l'économie française est devenue de plus en plus importante tout en demeurant invisible pour des citoyens français restés convaincus que l'avenir de la France résidait uniquement dans son industrie. Aujourd'hui, dans la culture française,

plus que les notions de richesse, d'emplois et de profits, le tourisme évoque plutôt l'image d'un pays peu compétitif ayant davantage de ruines à valoriser que de produits à exporter.

Moins les décideurs politiques le traiteront comme un sujet stratégique et moins la population le considèrera comme tel, et plus il deviendra difficile pour un chef d'État de faire du tourisme une priorité. Il est essentiel de comprendre ce cercle vicieux et de tenir compte de ce mécanisme pour pouvoir développer le tourisme en France.

L'image que les Français ont du touriste est elle aussi un frein à la prise au sérieux de cette activité économique. Comme l'explique le sociologue Jean-Didier Urbain, le touriste est vu, en France, comme un « faux voyageur, vulgaire et - surtout - nuisible » ⁽⁵⁾. Cette image négative du touriste fait partie intégrante de notre société contemporaine, et les exemples de ce mépris français envers les touristes, que ce soit dans la littérature, dans le cinéma, dans la chanson ou dans les conversations quotidiennes, sont innombrables.

Le point commun entre ces trois névroses est le fait de trouver leur origine non pas au plus haut niveau de l'État,

(1) La Logique de l'honneur, d'IRIBARNE (Philippe), coll. Points Seuil, 2000.

(2) Industrie du Tourisme : le mythe du laquais, BARNU (Julien) & HAMOUCHE (Amine), Éditions Presses des Mines, 2014.

(3) Un rapport commandé par Atout France et la DGCIS souligne ainsi que « le shopping représente l'une des principales attractions pour les touristes », mais que « cet aspect est rarement mis en avant, au profit de la culture en première place, dont l'intention apparaît plus noble » (Tourisme et Commerce, DELOITTE & DU RIVAU Consulting, UCV, FEH, DGCIS et Atout France, 2011).

(4) L'Intrusion balnéaire. Les populations littorales bretonnes et vendéennes face au tourisme (1800-1945), JOHAN (Vincent), PUR, 2007.

(5) Les vacances, URBAIN (Jean-Didier), Le Cavalier Bleu, 2002.

mais au sein de la population française, dans son histoire et dans ses valeurs. Si nous voulons développer notre tourisme, il faut changer nos mentalités et faire évoluer nos valeurs, autrement dit abolir ces blocages et créer une conscience touristique nationale. Ce n'est donc pas la communication externe (la promotion de la France dans d'autres pays), mais bien la communication interne (la sensibilisation des Français au tourisme au moyen de campagnes adaptées à leurs blocages culturels) qui doit être érigée en priorité.

Transformer les mentalités : des exemples à l'international

Plusieurs pays ayant connu des freins similaires au développement de leur industrie touristique ont su inventer des solutions à la fois innovantes et adaptées à leur culture.

Ainsi, en Jordanie, un pays qui a connu des blocages psychologiques associés au développement du tourisme étonnamment semblables aux nôtres, le gouvernement a lancé un *National Tourism Awareness Plan* afin de communiquer en direction de la population jordanienne, mettant en valeur les bienfaits du tourisme, aussi bien au niveau économique qu'au niveau sociétal. C'est ainsi que le slogan *Tourism Enriches Our Lives*, qui évoque à la fois un enrichissement financier et un enrichissement personnel,

a été créé. L'année 2010 a vu les revenus du tourisme jordanien croître de 17 %.

En Corée du Sud, au début des années 2000, l'un des freins majeurs au développement du tourisme local était l'hostilité, de nature culturelle, de la population coréenne à l'encontre des touristes étrangers. Pour résoudre ce blocage culturel, le gouvernement coréen a choisi de mettre en place des campagnes de communication adaptées, en particulier à destination des jeunes, cible de choix pour créer dans l'ensemble de la société coréenne une nouvelle perception du visiteur étranger. Les médias utilisés pour véhiculer ces campagnes au ton léger et humoristique ont été divers et complémentaires ⁽⁶⁾. Résultat : le tourisme en Corée du Sud est aujourd'hui en hausse de 12 %.

En Espagne, pays dont l'industrie touristique occupe le premier rang mondial, des blocages similaires existaient également. Cependant, le régime franquiste a vite considéré le tourisme comme un moteur essentiel du développement économique du pays et comme une forme de propagande favorisant l'acceptation à l'international du ré-

(6) Exemple de clip humoristique : youtube.com/watch?v=4Y-sU6S9zLVM



La gare Saint-Sauveur, un nouvel espace culturel à Lille, juillet 2010.

« En France, l'exemplaire succès touristique de la ville de Lille s'explique également par la conscience touristique que ses maires successifs ont su y instaurer en impliquant l'ensemble des acteurs locaux. »

gime. Le professeur Hervé Poutet, spécialiste du tourisme et de l'évolution des mentalités dans l'Espagne franquiste, explique que le tourisme espagnol s'est alors développé grâce au recours à la propagande et à la publicité (voire à l'action conjuguée des deux sur l'opinion nationale) « afin de créer une véritable conscience touristique visant à persuader les Espagnols que la vocation de leur pays est bien le tourisme »⁽⁷⁾ : cela montre que même dans un régime autoritaire, il aurait été impossible de développer une puissante industrie touristique sans l'implication de la population.

En France, l'exemplaire succès touristique de la ville de Lille s'explique également par la conscience touristique que ses maires successifs ont su y instaurer en impliquant l'ensemble des acteurs locaux. Interrogée sur les raisons du succès de Lille 2004, la maire de Lille, Martine Aubry, explique ainsi qu'« il ne suffit pas d'organiser de grandes expositions et des événements » pour qu'un événement touristique de l'ampleur de celui de 2004 fonctionne : il a fallu, avant tout, « redonner de la fierté aux Nordistes ». Avoir fait de la notion de fierté le thème central du projet est ce qui a permis à la ville de Lille d'impliquer les populations locales en dépassant le *mythe du laquais*. Dans sa communication autour de l'événement Lille 2004, Martine Aubry préfère ainsi au mot « touriste » celui de « visiteur », ce dernier terme n'évoquant pas dans l'imaginaire collectif le caractère nuisible et envahissant associé au « touriste ». Si le fait d'« être ambassadeur de la culture » lilloise auprès des « visiteurs » était susceptible d'inciter la population locale à participer à l'événement, tout autre message évoquant le « service aux touristes » ou d'autres termes entrant en résonance avec notre logique de l'honneur n'aurait pas été recevable par la population. Cet exemple témoigne de l'importance de la sémantique dans une tentative de changement des mentalités.

La sécurité routière et l'importance de la sémantique

Pour pouvoir mener efficacement une grande politique nationale du tourisme, c'est à l'échelle du pays qu'il faut penser une campagne de communication cohérente. Les exemples de la Jordanie, de la Corée du Sud et de l'Espagne montrent qu'il est possible de faire évoluer les mentalités de l'ensemble d'une population en faisant naître chez celle-ci une conscience touristique. En France, de tels changements proactifs de valeurs pourtant ancrées dans la société sont possibles, comme le montre l'exemple de la sécurité routière.

Le sociologue Dominique Wolton explique ainsi que contrairement à une idée reçue, ce n'est pas la répression qui a été le moteur de la sécurité routière : c'est, au contraire, un changement préalable des mentalités françaises, par la communication, qui a permis aux hommes politiques, dans un second temps, d'intégrer des mesures répressives de plus en plus sévères dans leur programme, sans que cela ne les desserve.

On pourrait penser que la comparaison en la matière avec le tourisme est inappropriée, la valeur de vies humaines

sauvées étant un argument imparable sans équivalent dans le domaine du tourisme. Mais ce serait regarder notre histoire à travers le prisme déformant du présent, car les morts sur la route ont longtemps été considérés comme des conséquences inhérentes à l'usage de l'automobile, des conséquences certes fâcheuses, mais inévitables.

Avant de pouvoir punir, il a donc fallu changer les mentalités des Français en bâtissant une sécurité routière autour de la notion de responsabilité. Selon Dominique Wolton, le préalable à toute tentative de changement des mentalités est donc un changement de nature sémantique. Selon lui, ce qui a constitué un élément important ayant permis aux politiques de parler de sécurité routière fut le fait de « construire un espace symbolique de mots autour de la sécurité routière ». C'est pourquoi, au début des années 1970, les premières campagnes de la sécurité routière ont introduit les concepts de tués, de victimes et de chauffards. En introduisant la notion de responsabilité de l'automobiliste et, par là même, sa potentielle culpabilité, ces nouveaux concepts ont pu servir de terreau à la mise en place, bien plus tard, de mesures répressives (amendes, des peines encourues de plus en plus sévères...), sans que cela ait été ressenti comme étant injuste par l'opinion publique.

Ce renouvellement conscient de la sémantique associée à la sécurité routière a été un élément clé de la réussite des campagnes de sensibilisation.

Dans le domaine du tourisme, un travail analogue est tout aussi nécessaire. Tenir compte de la symbolique des mots du tourisme, et en particulier de la connotation péjorative de certains métiers du tourisme (tel que celui de « gouvernante », un terme exclusivement féminin qui désigne le métier de superviseur d'une équipe de « femmes de chambres ») et du mot même de « touriste », est nécessaire à l'élaboration de campagnes qui soient susceptibles de lever les blocages culturels français. Comme ce fut le cas pour la sécurité routière, cette étape peut constituer un point de départ essentiel vers la réussite d'une tentative de changement des mentalités.

La télé-réalité gastronomique et la puissance du rêve

La télé-réalité constitue un outil de communication de masse adapté à un changement global des mentalités, mais qui est encore peu exploité aujourd'hui. On peut attribuer cet état de fait au caractère trop frivole et presque méprisable de ce média aux yeux des pouvoirs publics. Pourtant, les émissions de « télé-réalité gastronomique » ont eu un impact positif considérable sur le secteur de la gastronomie.

Depuis la fin des années 2000, les émissions de télé-réalité gastronomique, qui consistent à mettre en scène des apprentis chefs cuisiniers lors d'émissions télévisées heb-

(7) Images touristiques de l'Espagne, de la propagande politique à la promotion touristique, POUTET (Hervé), *L'Harmattan*, 1995.

domadaires, ont conquis une place de choix sur le petit écran : les dernières finales des émissions Masterchef (TF1) et Topchef (M6) ont réuni respectivement 6,2 et 5,4 millions de téléspectateurs. Ces émissions ont eu pour effet de modifier la conception française de la gastronomie. Un secteur réputé ingrat, fortement concurrentiel et aux horaires chargés, celui-ci bénéficie aujourd'hui d'une image attractive : en le présentant sous un jour nouveau, ces émissions ont réussi à faire rêver et à susciter l'envie d'y faire carrière.

L'effet d'un tel changement de mentalité est double : d'une part, le secteur a été rendu beaucoup plus attractif auprès des jeunes (une cible privilégiée de telles émissions en termes d'audience). L'effet a été très rapide et a pu être facilement mesuré : entre 2010 et 2012, le nombre de candidats au bac professionnel Restauration a quasi doublé, passant de 5 350 à 10 400, une tendance à la hausse que l'on constate également en ce qui concerne les CAP et les BTS. Mais c'est aussi auprès de l'ensemble de la population française que ces métiers ont acquis une meilleure réputation, en particulier auprès des personnes qui influencent les carrières des jeunes (l'Éducation nationale, l'entourage proche...). On peut citer à ce titre le chef triplement étoilé Régis Marcon, qui note que « désormais, des parents de professions libérales ne voient plus d'objection à ce que leur enfant fasse de la cuisine ». Au-delà de leur nombre, le profil des candidats a aussi évolué, devenant (en moyenne) plus féminin, plus diplômé et plus âgé.

Malgré des salaires qui restent relativement bas et des conditions de travail difficiles, ces émissions de télé-réalité sont parvenues à rendre la cuisine « tendance » et à faire rêver.

Telle est l'image qu'il faut arriver à donner aux métiers du tourisme, qui sont encore aujourd'hui associés à la notion de *servilité*. Ces exemples prouvent que contrairement à ce qu'affirment de nombreux rapports sur les métiers du tourisme, les conditions de travail et les salaires sont loin d'être des barrières infranchissables : c'est bien plus l'image de ces métiers qui est en cause et l'exemple de la télé-réalité gastronomique prouve que non seulement cette image peut évoluer, mais qu'elle peut aussi le faire rapidement.

Le Livre blanc de la Modernisation Hôtelière et Touristique (publié en 2011 par le Comité pour la Modernisation de l'Hôtellerie française) considère d'ailleurs comme un chantier prioritaire le fait de « travailler à une amélioration de l'image du secteur » afin de « donner l'envie aux jeunes d'épouser les métiers de la restauration et de l'hôtellerie ».



Photo © Stéphane Audras/REA

Élèves cuisiniers de l'Institut Paul Bocuse, Lyon, janvier 2015.

« Depuis la fin des années 2000, les émissions de télé-réalité gastronomique, qui consistent à mettre en scène des apprentis chefs cuisiniers lors d'émissions télévisées hebdomadaires, ont conquis une place de choix sur le petit écran. [...] L'effet a été très rapide et a pu être facilement mesuré : entre 2010 et 2012, le nombre de candidats au bac professionnel Restauration a quasi doublé, passant de 5 350 à 10 400, une tendance à la hausse que l'on constate également en ce qui concerne les CAP et les BTS. »

Les pistes d'action qui y sont évoquées sont notamment la « reconnaissance » et la « valorisation de ces métiers ». Au-delà des conditions de travail et des faibles rémunérations, qui sont souvent avancées comme les raisons principales de la faible attractivité des métiers du tourisme, c'est bien l'image même de ces métiers qui est en cause.

Ce n'est donc pas seulement un changement financier, c'est aussi un changement psychologique qui est nécessaire pour permettre l'essor de l'industrie touristique. Changer l'image du tourisme en France, cela passe aussi par la modification de la perception que les Français ont des métiers correspondants.

L'exemple de la télé-réalité gastronomique montre qu'à conditions de travail identiques, l'attractivité d'un secteur peut augmenter rapidement si ce dernier fait rêver non seulement les jeunes, mais aussi l'ensemble des personnes ayant un impact sur leurs choix de carrière : c'est pourquoi il est nécessaire de créer une conscience touristique pour changer l'image de ce secteur à l'échelle nationale.

Tourisme : quelle ambition pour la France ?

Les nouvelles voies du *marketing territorial*

Par Christian MANTEI
Directeur général d'Atout France

Faire la promotion de la diversité et de la richesse touristique de la France à l'international n'est pas une tâche aussi aisée qu'il n'y paraît au premier abord. De nombreux défis sont à relever pour nous permettre d'atteindre les objectifs fixés par M. Laurent Fabius, ministre des Affaires étrangères et du Développement international, et ainsi conserver notre *leadership* : nous devons accueillir 100 millions de visiteurs d'ici à 2020 et devenir la première destination touristique européenne en termes de recettes.

Une nature des plus diverses qui occupe 80 % de notre territoire, un littoral aux morphologies diverses et s'étendant sur plus de 5 500 km, cinq massifs montagneux, une présence française dans tous les océans, des villes modelées par leur histoire, 39 sites classés au Patrimoine mondial de l'UNESCO, 4 500 monuments historiques, 8 000 musées, des vignobles de grand renom, des événements festifs ou sportifs de portée internationale, des traditions gastronomiques, un art de vivre et un rayonnement qui séduisent bien au-delà de nos frontières : ces atouts expliquent que la France soit depuis les années 1980 la première destination touristique au monde en nombre de visiteurs (83,7 millions de touristes internationaux en 2014, selon les chiffres de la direction générale des Entreprises). Cependant, elle ne se situe qu'en troisième position en termes de recettes, malgré une progression annuelle de 2 % du nombre des nuitées.

Plus que dans d'autres secteurs économiques, la concurrence mondiale s'accroît et de nouvelles destinations émergent et conquièrent des parts de marché. Ce phénomène est renforcé par la complexité de la distribution, avec notamment un accès plus aisé à l'information pour les clientèles.

Faire en sorte que nos destinations deviennent des marques fortes

La France est une terre plurielle, ce qui constitue pour elle un formidable atout d'un point de vue touristique. Cependant, à l'heure actuelle, Paris et deux ou trois régions concentrent toujours la part la plus importante des flux

de visiteurs internationaux, alors que tout notre territoire pourrait et devrait bénéficier des opportunités générées par le tourisme.

Afin de pouvoir parvenir à une meilleure répartition spatiale des flux touristiques sur tout notre territoire, il convient de capitaliser sur des destinations qui bénéficient d'une image forte au niveau international et constituent de véritables marques de destinations.

En effet, la diversité de notre offre nous permet de disposer d'une véritable collection de destinations qui, pour certaines d'entre elles, sont autant de marques dont la notoriété est mondiale (il en va ainsi de Bordeaux, du Mont-Saint-Michel, de Lyon...) et sur lesquelles nous devons nous appuyer pour promouvoir la destination France dans sa globalité.

Cette notion de « marque de destination » se fonde sur les perceptions que peuvent avoir les touristes d'un territoire, qui influencent leurs attitudes vis-à-vis de celui-ci du point de vue émotionnel. C'est la combinaison des caractéristiques intrinsèques d'une destination au travers d'un ensemble de valeurs matérielles et immatérielles qui rend celle-ci distincte des autres et par là même attractive. Cette singularité génère une relation dynamique entre une destination et ses visiteurs potentiels.

Cette démarche a des conséquences au niveau de la promotion, car la communication ne passe plus simplement par une démarche descriptive : elle passe aussi par une communication de positionnement pour finir par se concentrer sur l'« ADN » de la marque. En effet, une marque re-



Photo © Bruno Lévy/CHALLENGES-REA

Laurent Fabius, ministre des Affaires étrangères et du Développement international, clôturant les Assises du Tourisme, Paris, juin 2014.

« Partie prenante des mesures annoncées par M. Laurent Fabius, ministre des Affaires étrangères et du Développement international, le 19 juin 2014, en clôture des Assises du Tourisme, les contrats de destination doivent permettre de valoriser au niveau international des territoires susceptibles d'attirer de nouvelles clientèles et ainsi d'augmenter la fréquentation touristique dans notre pays. »

pose sur un sens, une valeur ajoutée qu'elle apporte aux consommateurs. En ce sens, la marque prend le pas sur le territoire et la destination, et l'envie qu'elle suscite est liée aux valeurs dont elle est porteuse.

C'est pour aller plus loin dans cette dynamique qu'ont été créés les Contrats de Destination. Partie prenante des mesures annoncées par M. Laurent Fabius, ministre des Affaires étrangères et du Développement international, le 19 juin 2014, en clôture des Assises du Tourisme, ces contrats doivent permettre de valoriser au niveau international des territoires susceptibles d'attirer de nouvelles clientèles et ainsi d'augmenter la fréquentation touristique dans notre pays.

Cet outil au service du développement touristique d'une destination donnée fédère tous les acteurs d'un même territoire autour d'une stratégie et d'un objectif communs.

Un contrat de destination réunit les acteurs publics ou privés d'une même destination afin de mutualiser leurs moyens humains et financiers, de rechercher des économies d'échelle, et ce sur plusieurs années. Il porte simultanément sur la structuration et le développement de l'offre touristique, sur la qualité de l'accueil, sur la promotion sur

un ou plusieurs marchés internationaux, ainsi que sur une démarche d'intelligence économique collective.

Suite aux réunions du Conseil de promotion du Tourisme consacrées à ce sujet, M. Laurent Fabius a dévoilé, le 16 décembre 2014, les onze premières destinations retenues pour la mise en place des contrats de destination.

Celles-ci sont variées des points de vue tant géographiques que thématiques :

- la montagne, avec les Alpes, les Vosges et le Jura ;
- le patrimoine architectural, avec les châteaux de la Loire ;
- la gastronomie, avec Lyon ;
- l'œnologie, avec Bordeaux et la Bourgogne ;
- les arts, avec l'Impressionnisme en Normandie et en Île-de-France ;
- le sport, avec le golf, à Biarritz ;
- la santé et le bien-être, avec l'Auvergne.

L'État alloue à chaque contrat 75 000 euros, sur trois ans.

De nouvelles destinations seront très prochainement sélectionnées pour la mise en place de contrats de destination supplémentaires.

Parallèlement, des Contrats de Structuration de Pôles Touristiques Territoriaux (SPôTT) sont développés par le Secrétariat d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire au sein du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Ils concernent des territoires qui ne disposent pas encore de la notoriété suffisante pour constituer des marques dont le rayonnement soit international, ce qui les amènerait à s'inscrire dans le dispositif des contrats de destination (décrit plus haut).

Ces SPôTT ont pour vocation d'être conclus avec les acteurs de territoires porteurs de projets touristiques structurants et organisés autour d'une stratégie partagée. Ils visent à développer une offre touristique de proximité reflétant les ressources, les valeurs et les savoir-faire locaux.

Les contrats SPôTT visent à soutenir le développement économique de tous les territoires, ce qui bénéficiera en premier lieu à l'ensemble des Français. La priorité sera donnée à la cohérence d'une offre structurée autour des atouts naturels, patrimoniaux et artisanaux encore peu connus de territoires qui ont vocation à devenir des références touristiques.

Valoriser des filières porteuses d'image

Nos visiteurs ont tous des attentes différentes, d'où la nécessité, en complément d'une démarche territorialisée, de valoriser les activités et les filières touristiques qui sont susceptibles de les attirer et d'offrir une image renouvelée de la destination France.

De nombreux territoires se reconnaissent et se structurent ainsi à travers des thématiques et des filières touristiques. Grâce à notre réseau de transports intérieurs, dont le train et le TGV, qui est une des clés du développement des flux, tous les territoires de l'Hexagone sont facilement accessibles.

La promotion de destinations et de filières thématiques constitue l'un des axes de la stratégie d'Atout France.

Elle répond à quatre objectifs principaux :

- renforcer l'attractivité de la destination France en renouvelant son image, en se fondant notamment sur un positionnement porteur d'émotions et de découverte ;
- créer de la valeur et augmenter les recettes touristiques en incitant les clientèles à multiplier ou à accroître la durée de leurs voyages en France et en valorisant des produits à haute valeur ajoutée ;
- mieux promouvoir le tourisme dans l'ensemble de nos territoires en prenant appui sur la richesse de nos cultures identitaires et en faisant découvrir une autre France à des clientèles qui pensent déjà très bien connaître notre pays ;
- développer l'activité touristique tout au long de l'année en suscitant de nouvelles opportunités de séjours courts et de vacances additionnelles, en s'appuyant sur des clientèles susceptibles de voyager en dehors de la haute saison estivale.

Grâce à son réseau de 31 bureaux implantés dans 29 pays, Atout France dispose d'une connaissance pointue des marchés touristiques internationaux. Notre Agence peut ainsi opérer un *marketing* ultra-ciblé (afin d'approcher des visiteurs potentiels de la France par nationalité en leur proposant le produit le plus susceptible de leur plaire) et de les inciter à venir découvrir la France et à y revenir.

Du fait de l'émergence de nouvelles classes moyennes dans le monde, on assiste au développement de nouveaux marchés émetteurs ayant des attentes variées et des réseaux de distribution spécifiques.

Il est ainsi essentiel de valoriser la diversité des expériences proposées par nos destinations, de les adapter sans cesse à des attentes diversifiées et évolutives et de segmenter finement les démarches promotionnelles en fonction des cibles visées.

Les filières valorisées par Atout France concernent :

- des segments de clientèle spécifiques : tourisme d'affaires, familles, seniors, jeunes, tourisme de « communautés » ;
- des offres et des produits « territorialisés », avec leurs déclinaisons en termes d'activités : littoral, montagne (hiver et été), outre-mer, tourisme en ville ou au sein d'espaces naturels ;
- des produits spécifiques : randonnée, cyclotourisme, bien-être, golf, naturisme, offres liées au patrimoine, à la culture (dont le tourisme de mémoire et le tourisme de spiritualité), ainsi qu'à l'art de vivre (tourisme vitivinicole, gastronomie sous toutes ses formes...).

Pour certaines de ces filières, Atout France a développé une organisation en *clusters*.

Au nombre de 10 en 2015, ces *clusters* regroupent des professionnels partenaires de l'Agence désireux de se promouvoir à l'international dans le cadre d'une approche collective autour d'une destination ou d'une filière de produits données.

Les plans d'action de promotion annuels conduits sur les marchés retenus par chaque *cluster* sont financés par un fonds de promotion alimenté par les contributions annuelles de ses membres et par un abondement apporté par Atout France.

Au-delà de cette seule activité de promotion, ces *clusters* sont de véritables lieux d'intelligence économique et de partage d'expériences. Cette démarche permet aussi des synergies entre filières en favorisant des offres combinées, une mutualisation des moyens de promotion et un renforcement de l'impact des moyens investis sur les marchés.

Par ailleurs, suite aux conclusions des Assises du Tourisme, des Pôles d'excellence touristique ont été mis en place par le ministre des Affaires étrangères et du Développement international, ce qui répond à la nécessité de renouveler et d'adapter le tourisme français aux évolutions des attentes des touristes vis-à-vis de thèmes porteurs auxquels la France n'est pas nécessairement sensibilisée.

Parmi ceux-ci figurent l'œnotourisme, la montagne, le slow tourisme (tourisme durable et itinérance douce), les savoir-faire et les métiers d'art, le tourisme de nuit...

Ces pôles ont été identifiés comme étant porteurs d'une forte demande à l'international et le fait d'en augmenter la visibilité en fédérant et en rassemblant l'offre française permettra de renouveler la fréquentation touristique de la France et d'y attirer de nouveaux touristes.

Pour chaque pôle d'excellence, une personnalité qualifiée a été désignée pour l'animer et le fédérer en lien avec les acteurs concernés.

Pour renforcer la commercialisation de ces produits thématiques auprès des professionnels internationaux, Atout France organise diverses manifestations sur le territoire national, par exemple les salons « Grand Ski » (pour la mise en marché de l'offre montagne), « Destination Vignobles » (pour l'œno-tourisme), ou encore « France Meeting Hub » (pour le tourisme d'affaires)...

Lors de chacune de ces manifestations, les tour-opérateurs étrangers sont accueillis en France et peuvent ainsi « faire leur marché » parmi les offres proposées par les exposants français spécialistes du secteur concerné.

Ces manifestations viennent en complément d'un salon plus généraliste, « Rendez-vous en France », dont la dernière édition, qui s'est tenue à Paris les 31 mars et 1^{er} avril derniers, a permis à près de 900 professionnels internationaux en provenance de 65 pays de rencontrer quelque 700 professionnels du tourisme français.

Innover en matière de communication, de promotion et d'accueil

Afin de sensibiliser des consommateurs hyper-sollicités (tout particulièrement en matière de voyages), la promotion touristique doit faire l'objet d'une communication fine et personnalisée, qu'il est crucial d'adapter aux divers marchés et de segmenter en fonction de typologies de clientèles définies comme stratégiques.

C'est ainsi qu'Atout France développe ses actions de communication à destination de trois cibles : le grand public, les professionnels du tourisme et les divers médias prescripteurs de la destination France.

En ce qui concerne le grand public, et même si les foires et salons demeurent un *medium* important sur certains marchés, la presse et les blogueurs influents s'adressant à des communautés souvent significatives en leur faisant partager sur le vif leurs expériences ont toujours un rôle qui est déterminant, pour ne pas dire essentiel.

Atout France développe à leur endroit une stratégie offensive qui se traduit par des médiateurs sur les marchés, des accueils en région, des éducteurs...

Le développement des nouvelles technologies et de nouveaux modes d'information et de commercialisation ont bouleversé en profondeur les schémas traditionnels. Des sites qui relayent des avis et des conseils touristiques émanant de consommateurs se multiplient. De fait, le multicanal est devenu la règle.

Atout France a également renforcé son action dans le domaine du digital, notamment à travers son site « rendezvousenfrance.com » et de sites de promotion dédiés à certaines manifestations, qui ont généré plus de 16 millions de visites et plus de 38 millions de pages consultées en 2013.

La visibilité de la destination France a également été amplifiée sur les réseaux sociaux développés par le réseau international des bureaux d'Atout France, qui compte plus de 2,5 millions de suiveurs, enregistrant une progression de 127 % en un an.

Bien entendu, cette communication digitale est intégrée dans de grandes campagnes multi-supports menées sur les marchés, qui permettent de fédérer de nombreux acteurs touristiques sous une même bannière, ce qui a permis d'amplifier leur impact auprès du grand public. C'est ainsi, par exemple, qu'en Grande-Bretagne la campagne « What's your Tour de France ? » porte sur 55 destinations et propose les services de 5 transporteurs sur un marché extrêmement concurrentiel au moyen d'affiches dans le métro, d'une déclinaison en ligne, d'insertions dans de grands supports de communication et d'une démarche de relations publiques des plus dynamiques...

Autre aspect stratégique : l'événementiel. Que celui-ci soit sportif, culturel ou tout simplement festif, il permet de motiver la venue de visiteurs sur un territoire. Les manifestations événementielles contribuent ainsi au dynamisme économique en créant une urgence parmi les touristes, en suscitant l'intérêt et en permettant de redécouvrir certaines destinations sous un angle différent.

À ce titre, Marseille, érigée Capitale européenne de la Culture en 2013, en a constitué un parfait exemple, avec 10 millions de visites dans le cadre des événements labellisés et une augmentation de 21 % de la clientèle internationale (dont plus de 65 % pour l'Asie).

Les commémorations du Centenaire de la Grande Guerre ont également permis d'attirer non seulement de nouvelles clientèles, souvent sensibilisées sur des marchés lointains, mais aussi des visiteurs venant de l'est et du nord de la France. En 2014, le 70^e anniversaire du Débarquement et les Jeux équestres mondiaux ont boosté la fréquentation de la Normandie.

Enfin, chaque année, le Tour de France (dont les étapes font l'objet de retransmissions télévisées dans plusieurs pays) permet de valoriser les régions françaises traversées et de participer ainsi à leur promotion.

Festivals, commémorations, années croisées entre pays, grandes manifestations sportives (comme l'Euro 2016 de football ou la Ryder Cup de golf en 2018) sont autant de facteurs d'attractivité.

Thématique très porteuse pour la destination France, la gastronomie a récemment bénéficié de cette mise en avant par l'événementiel. La première édition de l'opération « Goût de France/Good France » a rassemblé à la veille du printemps (le 19 mars 2015) plus de 1 300 chefs sur 5 continents pour célébrer la gastronomie française à travers le monde. Les chefs français, leurs savoir-faire

Photo © Clément Mahoudeau/IP3 PRESS/MAXPPP



Le MUSEM (Musée des Civilisations de la Méditerranée), le fort Saint-Jean et la Cathédrale de la Major (Sainte-Marie-Majeure), Marseille, février 2015.

« Marseille, érigée Capitale européenne de la Culture en 2013, en a constitué un parfait exemple, avec 10 millions de visites dans le cadre des événements labellisés et une augmentation de 21 % de la clientèle internationale (dont plus de 65 % pour l'Asie). »

et les produits de nos régions ont été les porte-parole de l'excellence de la cuisine française et des valeurs qu'elle véhicule : partage, plaisir, respect du « bien-manger », de ses contemporains et de la planète.

À travers des actions de promotion adaptées, Atout France participe à la mise en valeur de ces événements à l'international.

Le développement de l'événementiel en matière de promotion permet aussi de proposer une image renouvelée de la destination France grâce à des supports innovants. Ainsi, en partenariat avec l'Institut Français, sous l'égide du *cluster* « Tourisme et Patrimoine », Atout France a mis en place une grande exposition de photos intitulée « Imagine-

France », qui propose une vision originale et décalée du patrimoine, celle d'une jeune photographe. Cette exposition sera déployée trois années durant sur nombre de marchés internationaux, avec des vernissages et des rencontres avec la presse et les professionnels.

En conclusion, chaque destination française dispose d'atouts considérables qu'il lui faut identifier et valoriser si elle veut pouvoir être commercialisée. Maintenir un haut niveau de qualité, innover, investir : telles sont les conditions d'une mise en tourisme réussie sur la durée.

C'est à l'aune de la satisfaction de ces nécessités que la France pourra conserver son *leadership* et augmenter les recettes qu'elle retire de l'activité touristique.

Le rôle des collectivités locales et des élus dans la promotion touristique : l'exemple de Versailles

Par François de MAZIÈRES

Député-maire de Versailles

Avec la présence quotidienne de vingt mille touristes - soit sept millions de visiteurs chaque année -, Versailles est la quatrième destination touristique française, après Disneyland Paris, le musée du Louvre et la tour Eiffel, tandis que la France demeure la première destination touristique mondiale.

Mais au-delà de la place privilégiée qu'occupe Versailles dans le tourisme, il convient de souligner que la ville peine à retirer les bénéfices d'une telle attractivité : les touristes viennent en très grand nombre au château, mais seulement le temps d'une journée, et donc sans pouvoir profiter, en dehors des circuits organisés, de la richesse du patrimoine naturel et historique environnant. Depuis 2008, un des axes de notre politique municipale vise à corriger ce déséquilibre afin de dynamiser l'économie locale et les recettes qui en résultent pour la collectivité en valorisant notre patrimoine culturel, en faisant la promotion de la marque « Versailles » et en développant des projets d'aménagements et d'infrastructures équilibrés s'inscrivant à contre-courant d'un urbanisme commercial ravageur qui nuit considérablement à notre conception de la culture.

« Ville nouvelle » au XVII^e siècle, Versailles doit son essor à son statut de ville royale et au chef-d'œuvre que constitue son château, qui est inscrit depuis 1979 sur la liste du Patrimoine mondial de l'Unesco. Aujourd'hui encore, cette association d'idées entre la ville et son château demeure toujours aussi vive (comme en atteste la série télévisuelle produite par Canal + pour laquelle la ville a donné l'autorisation d'utiliser la marque « Versailles »). Mais au-delà de la fierté que nous pouvons retirer de cet héritage historique, il nous faut mener des projets audacieux afin de faire vivre une identité versaillaise.

À Versailles, nous cherchons en permanence à donner à voir toutes les facettes de notre patrimoine architectural et urbanistique. Parmi les projets emblématiques de notre stratégie urbaine (la rénovation de l'Hôpital Richaud, le jardin des Étangs Gobert, l'avenue de l'Europe, l'allée des Mortemets... - autant de lieux que j'invite le lecteur à venir découvrir au gré de ses futures promenades à Versailles), la Cour des Senteurs, qui s'insère entre le château et le Potager du Roi, au cœur du quartier Saint-Louis, atteste de notre volonté d'articuler offre commerciale et offre culturelle.

Dans cet espace situé à cent mètres de la place d'Armes, nous avons imaginé l'idée d'une promenade sur le thème du parfum, qui est lié à notre histoire d'hier et d'aujourd'hui,

puisque la ville abrite l'Osmothèque (le Conservatoire des parfums) et le siège de l'Institut supérieur international du parfum.

Ainsi, la Cour des Senteurs (réalisée par l'architecte-paysagiste Nicolas Gilsoul) réunit des enseignes de grand renom, ce qui en fait aujourd'hui un haut lieu du luxe et de la culture : la boutique Guerlain, qui est devenue l'un de ses fleurons nationaux, a créé un parfum exclusif dédié à ce lieu, et la maison Fabre a créé une collection de gants parfumés. Quant à la maison Lenôtre, son chef pâtissier, inspiré par les lieux, y a créé un macaron au jasmin.

À l'instar de l'ancien Hôpital Richaud, dont nous venons d'inaugurer la renaissance en logements privés et sociaux, il ne faut pas oublier ce qu'était encore récemment la Cour des Senteurs : de vieilles bâtisses abandonnées qui tombaient en ruines. Lorsque j'ai été élu maire, j'ai souhaité transformer ce site en étant guidé par une double volonté : esthétique, tout d'abord, afin d'initier le public à l'univers assez mystérieux des parfumeurs, mais aussi économique, en y installant des maisons emblématiques de l'art de vivre français.

Le mariage de ces deux ambitions fonctionne parfaitement, puisque depuis l'ouverture de cet espace, le 1^{er} juin 2013, les boutiques sont satisfaites des bons chiffres de

Photo © Ville de Versailles



Vue aérienne de la ville de Versailles.

leur fréquentation : trois cents visiteurs, en moyenne, s'y rendent quotidiennement (quatre cents, le samedi), alors que dans le cas de Guerlain, comme dans celui de la maison Fabre, il s'agit de leurs premières boutiques franciennes ouvertes en dehors de Paris.

Dans la longue tradition versaillaise des jardins secrets, en suivant une traversée urbaine, le visiteur de la Cour des Senteurs arrive tout d'abord dans un jardin, puis il est invité à s'égarer dans le plus ancien quartier de Versailles, le quartier Saint-Louis, autour de la célèbre salle du Jeu de Paume, de la rue des métiers d'art, de l'ancien Hôtel des Affaires étrangères et, un peu plus haut, du Potager du Roi et des carrés Saint-Louis.

Là encore, l'enjeu est à la fois esthétique et économique : comment capter, au profit des commerces versaillais, les touristes venant visiter le château de Versailles ? Car Versailles se doit d'être au croisement non seulement de la rue de la création et de la rue des beaux-arts, mais aussi de la rue du commerce, et ce, avec le souci de préserver sa réputation d'excellence. Ce pari a été gagné, puisqu'aujourd'hui ce sont près de 50 % des visiteurs de la Cour des Senteurs qui rejoignent ensuite le quartier Saint-Louis.

Parallèlement à ce travail sur le tissu urbain qui privilégie les circulations douces à la faveur de passages entre les rues et les quartiers, ce projet repose sur une animation

culturelle nouvelle et complémentaire de l'offre du château. En effet, nous avons mis en place des circuits de visite afin de mettre en valeur les atouts de la ville, autour d'un itinéraire piétonnier des droits de l'homme ou de la promotion de Versailles en tant que ville jardin-ville nature.

Au-delà de la valorisation de son patrimoine, un des enjeux de la politique touristique menée à Versailles est donc de capter les flux de touristes trop souvent cantonnés à la proximité immédiate du château pour les amener à découvrir le centre-ville, avec ses richesses culturelles, mais aussi son offre commerciale. En effet, lors de leur visite, les touristes consacrent en moyenne vingt-neuf euros par personne pour se restaurer en dehors du domaine royal (contre vingt-huit euros s'ils déjeunent dans le domaine), ce qui rapporte annuellement dix-huit millions d'euros aux commerçants versaillais.

Notre ville constitue une « marque » qu'il convient de préserver, car elle repose sur des savoir-faire et une réputation d'excellence, notamment en matière de commerces de bouche. Si le château de Versailles a développé sa propre gamme de produits gastronomiques sous la marque « Château de Versailles-Épicerie Fine », il n'en demeure pas moins que, contrairement à un établissement public, une ville n'a pas vocation à développer de telles ressources commerciales, bien que nous souhaitons également partager avec le plus grand nombre une exigence de qualité.



Photo © Nicolas Borel Ville de Versailles

Passage de l'ancien Hôpital Richaud (Versailles).

L'offre de produits et de services ne pouvant reposer sur la collectivité publique, il nous est néanmoins apparu nécessaire et opportun de soutenir l'offre privée en lui donnant un cadre et une visibilité suscitant la demande. Telle est l'ambition de l'opération « Achetez versaillais ! » qui permet de valoriser l'offre locale, c'est-à-dire le commerce de proximité, tant auprès de clients franciliens que de visiteurs de passage dans notre ville.

La présence étrangère est très importante à Versailles puisque 68 % des visiteurs sont des étrangers. Parmi eux, on dénombre 10 % d'Américains et 6 % de Canadiens, mais aussi des Brésiliens (4 %) ou encore des Belges (2 %) et, de plus en plus, des Chinois. Cette forte présence anglo-saxonne s'inscrit dans une logique historique, puisque c'est à Versailles, en 1783, qu'un traité a mis fin à la guerre d'Indépendance américaine.

Enfin, la desserte de la ville en transports en commun est un levier essentiel de son développement économique. Au XIX^e siècle, avec la révolution des chemins de fer, Versailles est la première ville à avoir deux gares : la gare de Versailles-Rive droite ouverte en 1839, et celle de Versailles-Rive gauche en 1840. Avec la création de ces deux lignes ferroviaires, Versailles est alors à la pointe de la modernité urbaine, avec un urbanisme caractéristique de la ville moderne. Aujourd'hui, les six gares du réseau ferroviaire versaillais placent la ville à quinze minutes de

Paris et permettent la desserte de La Défense et de quatre gares parisiennes : Saint-Lazare, Les Invalides, Austerlitz et Montparnasse.

En 2030, la ligne 18 du « Nouveau Grand Paris Express » viendra compléter ce maillage en reliant Versailles, vers l'est, à l'aéroport d'Orly. Ces nouveaux moyens de transport permettront d'améliorer la desserte du château, créant par la même occasion de nouveaux flux piétonniers dans la ville, notamment à partir de la gare de Versailles Chantier. Gageons qu'ils permettront aux visiteurs de découvrir, outre la facette historique de notre ville, à laquelle ils s'attendent, celle d'un pôle alliant nature, culture et sports, et ce, au sein du futur Grand Paris.

Au carrefour du développement économique et culturel et des projets d'aménagements, la promotion du tourisme repose sur le volontarisme des collectivités territoriales. Mais, au-delà, elle doit donner lieu à une adhésion de la population, car il convient de ne pas négliger les externalités négatives (circulation automobile, pollution, renchérissement du coût de la vie...) qu'induit une forte fréquentation touristique.

C'est pourquoi, afin de pouvoir continuer à agir sur toutes les politiques publiques au profit d'un projet local partagé, il semble indispensable que le tourisme demeure une compétence territoriale subsidiaire, c'est-à-dire que le plus petit échelon soit compétent, contrairement à ce que

propose le gouvernement dans le cadre du projet de loi portant Nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) (la reconnaissance de cette compétence territoriale fut d'ailleurs l'objet de l'un des amendements que j'ai proposés lors de l'examen du texte à l'Assemblée nationale, un amendement qui (hélas !) a été repoussé).

L'exemple versaillais prouve qu'en partant d'une connaissance fine du terrain, une politique ambitieuse est possible. Sans ce souci de la spécificité locale, un circuit de Formule 1 aurait vu le jour à Versailles, à proximité du parc du château ! Mon opposition à ce projet avait d'ailleurs motivé ma candidature aux élections municipales en 2008, parce que j'avais l'intime conviction qu'il contrevenait à la fois au cadre de vie versaillais et au sens de l'Histoire.

Une politique touristique ne doit donc pas être guidée par la seule recherche de l'attractivité d'un territoire ni être basée sur la création d'un « produit » artificiel : elle doit au contraire prendre en compte et la spécificité culturelle française et le contexte local.

Les contre-exemples sont nombreux : les collectivités, prenant de plus en plus conscience du potentiel de développement économique lié au tourisme, créent une offre dénuée de sens et d'ancrage local.

J'en veux pour preuve le projet EuropaCity, qui va être réalisé dans le Val-d'Oise par le groupe Auchan. De quoi s'agit-il ? De deux cents enseignes commerciales et d'une dizaine d'hôtels, mais également d'un parc des neiges (avec une piste de ski), d'un parc aquatique, d'un parc d'attractions, d'activités de sports extrêmes, mais aussi de deux salles de spectacles, d'une salle d'exposition, d'une piste de cirque modulable à 360°...

D'un point de vue écologique, la présentation vertueuse qui en est faite est totalement hypocrite. Comment peut-on imaginer qu'une telle concentration d'activités n'ait aucun impact sur l'environnement ? Comment peut-on imaginer que le flux de personnes généré (trente-et-un millions de visiteurs sont attendus dès 2020) n'aura aucune empreinte écologique ?

Les inquiétudes suscitées par ce projet sont nombreuses et justifiées. C'est pourquoi j'avais décliné la proposition de son implantation à Versailles. En janvier dernier, j'ai demandé à Madame la ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie qu'une réflexion soit engagée sur la multiplication de ces complexes et leur impact sur l'environnement, l'interrogeant dans le même temps pour savoir quelles mesures pouvaient être envisagées pour réguler ces constructions.

Au demeurant, la concentration de telles activités sur un site unique entre en contradiction avec la force du tourisme en France, qui est de permettre et d'inciter les visiteurs à aller à la découverte de l'ensemble du territoire. L'urgence est aujourd'hui de préserver la spécificité culturelle française de la déferlante que représentent de tels projets, alors même que les collectivités et leurs élus redoublent d'initiatives pour capter la richesse touristique.

En contrepoint, je souhaite que Versailles soit le laboratoire urbain d'une politique culturelle en prenant avec détermination ce qui constitue le grand tournant de l'urbanisme de notre époque, à savoir la prise en compte de la dimension environnementale et écologique pour l'affirmation d'une ville plus équilibrée et plus harmonieuse, où les jardins et la nature retrouvent tous leurs droits au service des habitants comme des touristes.

La Loire à Vélo : une *success story* à la française !

Par Philippe COUPY

Directeur de l'Association France Vélo Tourisme ⁽¹⁾

et Nicolas PINSON

Association France Vélo Tourisme

Cet article s'attache à expliquer la réussite d'un projet touristique innovant qui fête cette année ses vingt ans d'existence. Il revient sur la construction d'un itinéraire touristique cyclable sur une longue distance (concernant un large territoire couvrant deux régions), celui de *La Loire à Vélo*. Il dévoile la méthode complexe qui a été à l'origine de ce projet touristique devenu la référence en France dans son domaine. Il expose les clés de la réussite du concept et se conclut avec l'évocation d'une filière économique en plein devenir et accessible à tous, le vélotourisme.

Introduction

Vingt ans d'efforts ont conduit à la *success story* à la française qu'est *La Loire à Vélo*. Cette véloroute française, qui est la plus connue en Europe, enregistre chaque année près d'un million de passages de cyclistes et génère de fortes retombées économiques. Elle est devenue un parcours initiatique pour des touristes souhaitant s'essayer à la découverte de l'itinérance à vélo. Comment expliquer une telle réussite ?

La vallée de la Loire : un creuset favorable

Avec sa nature giboyeuse mêlant vastes forêts, vallées et coteaux, la vallée de la Loire regroupe à proximité de Paris une infinie diversité de paysages et offre une biodiversité remarquable. Ce n'est donc pas un hasard si les rois de France en avaient fait leur chasse gardée et leur jardin favori.

Depuis longtemps, la vallée de la Loire est un condensé du rayonnement de la France dans le monde. Plusieurs rois de France y ont séjourné durant leur règne, et chaque château témoigne des petites et des grandes histoires qui ont façonné l'Histoire de France. Le Val de Loire a comme aimanté les personnages célèbres, de Jeanne d'Arc à Léonard de Vinci, imprégnant de sa lumière l'âme des inventeurs. Berceau de la langue française, de Ronsard à Julien Gracq, le Val de Loire a été la muse de bon nombre d'écrivains...

Mêlant une nature préservée, la culture française, sa gastronomie et un patrimoine unique au monde (châteaux, édifices religieux, coteaux troglodytiques, villages entièrement en tuffeau, vignobles...), c'est tout naturellement

que le Val de Loire s'est imposé comme une destination touristique internationale de tout premier plan.

Nom de code : *Vélo Loire*

Le facteur clé de l'émergence de ce projet de véloroute fut la volonté politique de deux régions, celles du Centre et des Pays de la Loire. En 1994, ces deux régions collaborèrent déjà entre elles en matière de transport ferroviaire (avec le TER 200 Interloire, reliant Orléans au Croisic), d'agriculture, de formation dans la filière viticole. Une coopération supplémentaire, dans le domaine du tourisme, fut alors envisagée. Tout naturellement, un protocole d'accord encadrant le projet interrégional *Vélo Loire* est signé en fin d'année 1994 par les présidents des deux régions précitées. Cette convention donnera le top départ à une opération qui génère aujourd'hui près de 20 millions d'euros de retombées économiques par an pour les territoires desservis.

En 1995, l'Agence Française d'Ingénierie Touristique (AFIT) édite sa première étude consacrée au vélo, sous le titre *La pratique du vélo en France*, qui met en avant notamment l'intérêt économique de la filière. Dans la foulée, un voyage d'études sur *Le Danube à vélo* confortera élus et techniciens des deux régions précitées dans leur conviction de la transférabilité d'un itinéraire vélo longue distance en vallée de la Loire.

(1) Nos remerciements pour la réalisation de cet article vont à : Nathalie Ferrand-Stip, Laurent Savignac et Olivier Traineau, acteurs historiques de ce beau projet.

Fort de l'appui politique local et du terrain favorable créé par sa notoriété touristique internationale, le Val de la Loire combine plusieurs atouts qui ont renforcé l'idée de la création d'un tel parcours à vélo :

- il constitue un axe de circulation naturel qui se prête au tourisme à vélo (une quasi absence de reliefs, des voies sur berges praticables...);
- une pratique bien ancrée de la randonnée pédestre et un important patrimoine architectural à découvrir;
- une longue pratique de clubs de cyclotourisme le long du plus long fleuve de France, et ce, de sa source (au Mont-Gerbier de Jonc) jusqu'à son estuaire;
- une desserte ferroviaire existante tout au long de l'itinéraire proposé aux cyclotouristes;
- une offre existante de séjours à vélo commercialisés auprès de clientèles étrangères *via* des tour-opérateurs étrangers, notamment nord-américains.

Au regard de la fréquentation étrangère et à la suite des sollicitations des prestataires touristiques du Val de Loire, des marques se sont développées, comme Vélotel-Vélo-camp-Vélogite en région Centre et Vélo vert-Vélo bleu en Pays de la Loire, qui proposent déjà des services et des produits touristiques adaptés aux cyclistes. Ils préfigurent l'émergence de la marque nationale *Accueil Vélo* et le développement de séjours vélo packagés en vallée de la Loire.

Dès lors, le projet *Vélo Loire* est lancé. Il deviendra rapidement *La Loire à Vélo*.

La construction progressive du projet *La Loire à Vélo*

La recherche d'une structure pour assurer la maîtrise d'œuvre de l'itinéraire par l'AFIT débouche sur la sélection de la société d'ingénierie *AtlanConsult*. L'étude de faisabilité intitulée *Étude exploratoire « La Loire à Vélo »* sera livrée fin 1995.

À la suite de cette étude qui s'appuie sur une reconnaissance fine du terrain, les deux régions concernées affirment leur position de copilotes du projet et deux personnes sont recrutées pour le mener à bien.

Les deux chargés de mission (Laurent Savignac pour la Région Centre, et Olivier Traineau pour les Pays de la Loire) coopèrent dans l'élaboration des premiers documents-cadres, ils s'investissent dans la réussite du projet durant plusieurs années.

Les grandes étapes de la réalisation du projet ont été les suivantes :

- mars 1996 : signature du protocole général de coopération interrégionale;
- 1^{er} semestre 1996 : élaboration des documents-cadres de référence;
- 2^{ème} semestre 1996 : signature de la convention-cadre spécifique *La Loire à Vélo* entre les deux Régions, élaboration d'une étude préliminaire du tracé;
- 1^{er} semestre 1997 : analyse et étude du tracé avec les groupes de travail locaux et le comité de pilotage;
- courant 1997 : début des analyses techniques et financières du projet et aménagement prioritaire de secteurs

- tests en vue de l'expérimentation du projet;
- courant 1998 : début des travaux sur les zones expérimentales.

Finalement, la première section sera ouverte officiellement au public en 2001 à Chalonnes-sur-Loire (dans le département du Maine-et-Loire). S'ensuivront d'autres ouvertures locales jusqu'à l'ouverture officielle de tout l'itinéraire, en 2012.

Les clés de la réussite

Avant d'arriver à la réussite d'un tel projet, les ingrédients à réunir ont été nombreux.

Il a tout d'abord fallu mettre en place un pilotage cohérent mené sans discontinuer par les deux régions concernées, avec une volonté de s'inscrire dans la durée en dépit de l'alternance des majorités politiques. En amont, une sensibilisation de tous les acteurs du territoire concerné pendant le développement du projet a été mise en place, associant partenaires publics et privés.

Des techniciens motivés ont fait un travail de terrain très détaillé en concertation avec les édiles locaux pour argumenter leurs choix d'itinéraires. Pour ce faire, ils se sont appuyés sur des bureaux d'études spécialisés dans les circulations douces pour conforter les choix faits entre les divers itinéraires proposés et valider les solutions techniques les plus pertinentes.

Une veille perpétuelle et l'ambition de tendre vers le meilleur niveau de qualité possible, tout en avançant progressivement sans négliger de prendre le temps nécessaire à la construction de l'itinéraire, ont permis de trouver pour chaque cas particulier les solutions adaptées à l'environnement naturel protégé de la vallée de la Loire. La vision internationale, prise en compte dès le démarrage du projet, ainsi que l'ambition de se hisser au niveau des meilleures références en Europe n'ont fait que renforcer cette volonté d'excellence.

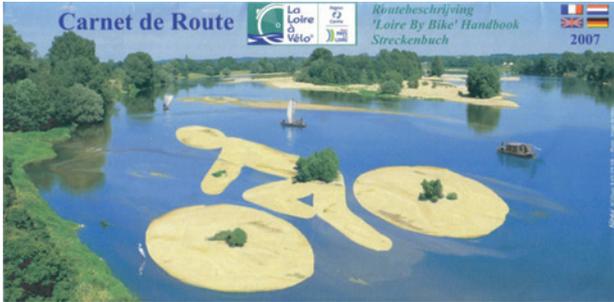


La Loire à Vélo s'est aussi inscrite dès le départ dans la logique du réseau des itinéraires structurants français alors balbutiants. Elle a tout de suite été considérée comme un axe majeur, sur lequel d'autres itinéraires pouvaient venir se greffer. Ce positionnement lui a permis de l'inscrire dans une logique de développement tant local que national et européen. *La Loire à Vélo* s'est donc tout naturellement intégrée à l'*EuroVelo 6*, dite Euro-véloroute des fleuves, permettant le montage d'un projet INTERREG qui a favorisé les échanges de bonnes pratiques et a permis de financer des actions structurantes mutualisées portant sur la signalisation, la fourniture de services, ainsi que sur l'observation économique et les outils de promotion.

La transversalité du projet *La Loire à Vélo* a permis un décloisonnement des métiers et une collaboration efficace entre aménagement du territoire et tourisme, tout en favorisant par ailleurs la coopération entre le secteur public et le secteur privé. L'inscription des professionnels du tourisme dans la démarche de qualité *Accueil Vélo* à

destination des touristes à vélo est un bel exemple de la complémentarité entre ces deux secteurs autour d'un projet novateur.

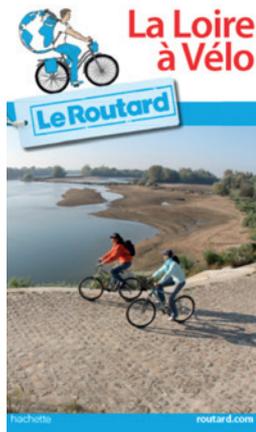
Une importante communication multi-supports en appui à des événements locaux a permis de faire connaître, dès l'ouverture des premières sections, et année après année, l'itinéraire, *La Loire à Vélo*, aux publics français et étranger.



Le carnet de route de *La Loire à Vélo*.

La diffusion en grand nombre d'objets promotionnels (tels que des carnets de route, des plaquettes, des fanions, des porte-cartes, des gilets réfléchissants et autres sets de table) a contribué à populariser *La Loire à Vélo* auprès du grand public.

Rapidement, les deux régions concernées ont soutenu différentes éditions commerciales de cartes et de topoguides qui ont accompagné le développement de la notoriété de l'itinéraire. Ainsi, en 2015, Le Guide du Routard a lancé sa nouvelle collection de guides « vélo » avec *La Loire à Vélo*. Enfin, le site Internet loireavelo.fr, édité en 4 langues, a installé l'itinéraire dans le paysage touristique numérique du XXI^e siècle. Suivra en 2012 une application mobile.



Le guide *Le Routard* consacré à *La Loire à Vélo*, éd. 2015.

Enfin, ce qui n'est pas rien, un puissant soutien financier apporté au projet par les deux régions impliquées en a permis un développement efficace. Ainsi, les études ont été financées à 100 % et les travaux d'infrastructure à 60 % par les régions, le complément étant à la charge des autres collectivités territoriales concernées. En fin de compte, ce sont pratiquement toutes les collectivités ligériennes qui ont aménagé des voies cyclables locales s'intégrant à *La Loire à Vélo*, alliant ce faisant leurs projets touristiques à l'aménagement durable de leur territoire.

Tout comme le fleuve évoluant sans cesse au gré des fluctuations de son débit et des marées, *La Loire à Vélo* est un itinéraire vivant dont les aménagements sont améliorés en permanence pour apporter confort, sécurité et plaisir aux

vélotouristes. Reconnaissance hautement symbolique, 280 kilomètres du parcours de *La Loire à Vélo* sont inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO depuis l'année 2000 !

Une nouvelle filière économique en France ⁽²⁾

En dix ans, 50 millions d'euros ont été investis dans cet itinéraire cyclable. Avec, à chaque saison, près de 1 million de passages sur ce linéaire de 800 kilomètres de longueur, on peut affirmer que l'itinéraire rencontre un beau succès et que les investissements consentis portent leurs fruits. Ainsi, de janvier à août 2014, on a constaté une hausse de la fréquentation de 10 % (par rapport à 2013) malgré un contexte économique déprimé. Une étude quantitative et qualitative lancée en 2015 confirmera sûrement cette évolution positive.

Et ce succès de fréquentation de la véloroute s'accompagne de retombées économiques tangibles. Sur *La Loire à Vélo*, les retombées estimées avoisinent les 20 millions d'euros par an, ce qui constitue un retour sur investissement exceptionnel pour un projet public. Elles proviennent à 96 % des touristes (contre 4 % pour les excursionnistes). Les touristes représentent environ 49 % de la fréquentation annuelle en nombre de sorties à vélo et dépensent en moyenne environ 65 euros par jour.

Les vélotouristes séjournent en moyenne 8 jours dans les régions ligériennes, alors que la moyenne des séjours touristiques est de 6 jours en Pays de la Loire et de 5 jours dans la région Centre. Il s'agit plutôt d'une clientèle de longs séjours (72 % des touristes séjournent 4 jours et plus), la moitié des touristes séjournant plus de 6 jours. La durée des séjours des touristes étrangers est plus importante que celle des séjours des Français (9,6 jours, contre 7). *La Loire à Vélo* atteint ainsi un de ses objectifs initiaux : contribuer à allonger la durée moyenne des séjours. Les touristes à vélo utilisent de manière importante les hébergements marchands en privilégiant le camping (39 % d'entre eux) et l'hôtel (24 %) pour se loger pendant leur périple, et ce, qu'ils soient itinérants ou en séjour.

Face à l'afflux croissant de ces nouveaux touristes, les professionnels sont de plus en plus nombreux à rejoindre la marque *Accueil Vélo* (copropriété des régions Centre et Val de Loire et de France-Vélo Tourisme). Début 2015, ce sont près de 500 professionnels qui peuvent se prévaloir des marques *Accueil Vélo* et *La Loire à Vélo* (hébergements, loueurs de vélos, sites de visite, offices de tourisme) sur la totalité de l'itinéraire. Ils ont choisi de s'inscrire dans une démarche qualité afin de satisfaire les attentes de ces touristes aux besoins un peu particuliers (garages à vélo, petits-déjeuners énergétiques, informations sur le parcours, etc.). Une stratégie qui prend tout

(2) Sources : *Étude de fréquentation et des retombées économiques de La Loire à Vélo (2010)* et dossier de presse 2015 de La Loire à Vélo (documents édités par les régions Centre-Val de Loire et Pays de la Loire).

son sens quand on sait que près d'un cycliste sur trois a déjà parcouru *La Loire à Vélo* et que cette clientèle, qui est fidèle, s'organise pour revenir d'une année sur l'autre parcourir les sections qu'elles n'ont pas encore découvertes lors de précédentes expériences. Cette démarche est couronnée de succès puisque certains hôteliers affirment que les touristes à vélo représentent aujourd'hui près de 70 % de leur clientèle.

Sur *La Loire à Vélo*, 64 % des itinérants sont aujourd'hui des Français (cette expérience d'un grand itinéraire cyclable est d'ailleurs pour beaucoup d'entre eux une première). *La Loire à Vélo* se révèle être un parcours initiatique et contribue fortement à créer une économie de niche de l'itinérance à vélo en France. Aujourd'hui, chaque tour-opérateur qui commercialise des séjours à vélo propose dans son catalogue au moins un produit *La Loire à Vélo* : c'est là un signe indéniable de l'attractivité de cet itinéraire cyclable majeur.

Conclusion

Il y a vingt ans, le contexte favorable du développement des modes de déplacement doux, d'un tourisme durable respectueux de l'environnement et du patrimoine, la forte volonté politique conjuguée de deux régions et la mobilisation des acteurs locaux des territoires ligériens ont permis la naissance de *La Loire à Vélo*.

La plus grande des réussites de ce projet est peut-être

d'avoir permis de fédérer les acteurs, par-delà les limites administratives, au profit d'une nouvelle filière touristique, ce qui est une gageure quand on connaît la complexité du « millefeuille administratif et territorial » français. De fait, en vingt ans, l'itinéraire s'est construit progressivement en s'appuyant sur l'expérimentation, avec toujours comme objectif revendiqué le souci d'une haute qualité des aménagements et des services, seuls véritables gages, on le sait aujourd'hui, avec la beauté des paysages traversés, de la fréquentation du parcours.

Surfant sur cette dynamique sans cesse renouvelée, la véloroute la plus célèbre de France continue d'expérimenter et d'avancer chaque année, consciente désormais d'être observée et copiée, mais toujours désireuse de maintenir son avance sur le peloton des autres véloroutes. La filière du tourisme à vélo aujourd'hui promue par France Vélo Tourisme possède assurément, avec *La Loire à Vélo*, sa meilleure ambassadrice, pour longtemps encore.

Liens vers l'itinéraire :

<http://www.loireavelo.fr>

<http://www.marandoavelo.fr>

<http://www.francevelotourisme.com/base-1/itineraires/la-loire-avelo>

Quelle stratégie l'Espagne a-t-elle déployée pour devenir le deuxième pays touristique au monde ?

Par Jérôme BONNAFONT
Ambassadeur de France en Espagne

Secteur clé de l'économie espagnole (11 % du PIB et 12 % des emplois), le tourisme, traditionnellement basé sur un segment « soleil et plage », est devenu mature, mais il reste peu soutenable. Il s'emploie à conserver son rang à l'échelle mondiale (troisième pays en nombre de touristes étrangers et deuxième en termes de recettes touristiques) en se diversifiant et en s'adaptant aux nouvelles exigences d'un touriste « connecté », à la recherche de nouvelles expériences et venant d'horizons de plus en plus lointains. La stratégie touristique de l'Espagne, au niveau national, est fondée sur la montée en gamme de ses infrastructures, sur l'innovation et sur la diversification de l'offre notamment en direction d'un modèle touristique plus soutenable. Elle s'appuie sur des campagnes de promotion coordonnées avec les différents acteurs et sur un plan d'action établi en collaboration avec le secteur privé, et ce, afin de s'ajuster au mieux aux besoins de ce dernier.

L'Espagne, l'autre pays du tourisme ? Sans nul doute, au regard d'indicateurs qui, d'année en année, confirment la bonne santé de ce secteur de l'économie espagnole. Un secteur qui a aidé l'Espagne à surmonter la grave crise économique que le pays a traversée, en étant un des moteurs de la reprise, et qui fait, à ce titre, l'objet de toutes les attentions : cela explique la priorité qui, de tout bord, lui est accordée. Celle-ci a permis d'élaborer une stratégie commune, condition essentielle pour préserver une place, certes enviée, mais toujours menacée.

Après avoir amorti les effets de la crise, le secteur touristique accompagne la reprise de l'économie espagnole

Après plusieurs années très difficiles et malgré un PIB encore négatif en 2013 (-1,2 %), l'économie espagnole a retrouvé le chemin de la croissance depuis le deuxième semestre 2013. Une croissance qui a atteint +1,4 % en 2014 et qui, selon les prévisions, devrait se rapprocher d'un enviable 3 % en 2015. Des signes d'amélioration de la situation du marché du travail sont également tangibles : si le taux de chômage reste à un niveau élevé (23,7 % en décembre 2014, soit près de 5,5 millions de chômeurs, contre 25,7 % un an plus tôt), il décroît et l'année 2014 s'est soldée par la création de près de

430 000 emplois (dont près de 80 % dans le secteur des services).

La place significative du tourisme dans l'économie et dans l'emploi

Dans ce panorama, et compte tenu de son poids – près de 11 % du PIB et 2,1 millions d'emplois (12 % du total) le tourisme figure parmi les secteurs clés de l'économie espagnole. Le tourisme étranger représente environ la moitié des recettes touristiques globales du pays. Avec un chiffre d'affaires de 49,1 milliards d'euros en 2014, les recettes du tourisme international enregistrent une progression qui est plus du double de celle du PIB national. L'excédent du secteur touristique, qui était de 3,3 % en 2013 (soit 0,8 % de plus que le minimum enregistré en 2009) témoigne ainsi de son importance dans la balance des paiements de l'Espagne.

Un nombre toujours croissant de touristes étrangers... et un retour à la croissance pour le tourisme national

En 2014, l'Espagne a accueilli environ 65 millions de touristes étrangers (+7,1 %), soit 4 millions de plus qu'en 2013 et 13 millions de plus qu'en 2010, consolidant ainsi sa troisième position à l'échelle mondiale, derrière la France et les États-Unis. La croissance du nombre de touristes y a été de 11 % sur la période 2007-2014.

Le tourisme national représente plus de la moitié du PIB touristique de l'Espagne. S'il demeure aujourd'hui à son niveau de 2005 en raison de la crise, ce segment évolue positivement en tendance : son rebond de 10 % pendant les premiers mois de 2015 conduit à revoir à la hausse les prévisions de croissance de ce secteur pour l'année considérée (+3,4 %, selon Exceltur), après un premier trimestre (+3,5 %) et une Semaine Sainte très satisfaisants.

L'Europe, principale région mondiale émettrice des flux touristiques vers l'Espagne

La principale région mondiale émettrice de flux touristiques vers l'Espagne demeure naturellement l'Europe (91 % en 2013) avec, en tête, le groupe formé par le Royaume-Uni (23,1 %), la France (16,3 %, mais +25 % au 1er trimestre 2015) et l'Allemagne (16 %), un groupe qui représente à lui seul plus de 55 % du total. On assiste à une diversification géographique avec l'augmentation du nombre de touristes en provenance de pays nordiques et de la Russie (+10 % et +40 %, respectivement, en quatre ans) et de pays asiatiques (+30 % en quatre ans), ces derniers n'ayant encore qu'un poids réduit (1,9 %) dans le total. Si certains facteurs structurels, comme la proximité géographique, se reflètent dans la provenance des flux touristiques, d'autres (tel le contexte géopolitique sur la rive sud

de la Méditerranée) favorisent le rôle de pays refuge de l'Espagne sur le segment « soleil et plage ».

Une offre majoritairement tournée vers le « soleil et [la] plage »

Avec 7 880 kilomètres de côtes et un climat privilégié, c'est tout naturellement sur la base d'une offre « soleil et plage » que s'est développée l'industrie touristique espagnole laquelle est longtemps restée tournée vers un tourisme de masse n'apportant pas nécessairement une haute contribution financière. Ainsi, 86,6 % des visites de touristes étrangers ont pour objectif le loisir. La Catalogne, les Baléares et les Canaries accueillent à elles seules 60 % des touristes étrangers, qui, dans 73 % des cas, préfèrent l'hôtel (avec un total de 1,4 million de lits) aux autres options (contre 49 % pour la France).

Si la tendance montre une montée en gamme de l'offre hôtelière espagnole au cours des dernières années (augmentation de 13 % du nombre des hôtels 4 étoiles depuis 2010), elle révèle également une baisse de 40 % de la dépense moyenne par touriste/jour entre 2000 et 2014 (une tendance qui reste encore à corriger). La hausse des recettes touristiques est ainsi liée à la hausse en volume du nombre de touristes. Si ceux-ci dépensent davantage

Photo © Thornton/PPE/SIPA



Le roi Philippe et la reine Laetitia lors de la 35^{ème} édition de la FITUR (foire internationale du tourisme), Madrid, janvier 2015.

« L'État central a conservé ses compétences en matière de promotion de la destination Espagne à l'étranger, à travers ses bureaux du tourisme situés à l'étranger et ses campagnes de promotion, notamment sur Internet. »

d'argent en Espagne (63,1 milliards d'euros en 2014, soit +6,5 % par rapport à l'exercice antérieur) qu'en France, cela tient principalement à une durée moyenne des séjours qui est supérieure en Espagne.

La spécialisation du tourisme sur le segment « soleil et plage », arrivé désormais à maturité, met en évidence de nouveaux défis, tels que la concentration géographique et temporelle des flux de touristes sur les côtes, une congestion dans l'utilisation des infrastructures touristiques et l'épuisement de ressources naturelles, notamment hydriques dans des régions souffrant déjà naturellement du manque d'eau. La prise de conscience par les acteurs publics et privés de la perspective d'une croissance limitée, dans un segment de surcroît moins rentable que d'autres (comme le tourisme de congrès, le tourisme urbain, le tourisme d'achats, etc.) a été à l'origine d'une réflexion qui a débouché sur la nécessité d'une diversification de l'offre touristique faisant appel à une étroite collaboration entre l'action publique et le secteur privé, dont le bilan apparaît positif.

Une gouvernance dynamique pour une stratégie qui se veut intégratrice

Des compétences partagées au profit d'un objectif commun

Dans un pays fortement décentralisé comme l'Espagne, les compétences en matière de tourisme relèvent des gouvernements des Communautés autonomes (CA). Mais, conscient de l'importance du secteur, l'État n'a rien cédé de sa compétence générale de coordination des politiques publiques menées avec les régions et en lien avec le secteur privé. En témoigne le Plan national stratégique pour le Tourisme, le PNIT 2012-2015, qui est la feuille de route du secteur élaborée par le Secrétariat d'État au Tourisme (SETUR) du ministère de l'Industrie, de l'Énergie et du Tourisme (MINETUR). L'État central a par ailleurs conservé ses compétences en matière de promotion de la destination Espagne à l'étranger, à travers ses bureaux du tourisme situés à l'étranger et ses campagnes de promotion, notamment sur Internet.

L'organisation de la filière touristique espagnole apparaît ainsi des plus performantes grâce à sa capacité à fédérer et à susciter l'adhésion de l'essentiel des acteurs concernés, publics comme privés, autour d'une stratégie nationale. Sous l'impulsion du SETUR, cette stratégie s'appuie sur les organismes suivants :

- *La Conférence sectorielle du tourisme*, qui est présidée par le ministre chargé du Tourisme, réunit annuellement les ministres régionaux (appelés Conseillers) responsables du tourisme dans les Communautés autonomes. Son rôle consiste principalement à approuver les décisions prises par la « Table des directeurs généraux » (*Mesa de directores generales*), laquelle se situe à un niveau plus technique et opérationnel, et dont la présidence est assurée par la Secrétaire d'État au Tourisme.
- *La Commission interministérielle du tourisme*, qui coordonne les actions des divers services de l'Administration centrale intervenant dans le secteur du tourisme.

- *Le Conestur* (Conseil national du tourisme) réunit les institutionnels, ainsi que des personnalités issues d'entreprises du secteur et des experts reconnus, afin d'aborder ensemble des sujets tels que la stratégie touristique, l'unité du marché ou la simplification des normes touristiques.
- *Turespaña* (Tourspain), un organisme autonome dépendant directement du SETUR et employant 700 personnes. Il est responsable de la promotion de la « destination Espagne » dans le monde avec l'aide, notamment, de ses 33 bureaux situés à l'étranger. Il appuie sa stratégie sur le développement coordonné de la « marque touristique Espagne », du *marketing* et de la connaissance ⁽¹⁾, et sur une solide collaboration entre acteurs publics et acteur privés.
- *Exceltur* est à la fois un *think tank* et un *lobby* du secteur touristique, qui réunit 24 des entreprises les plus emblématiques de la chaîne de valeur du secteur (transport aérien, ferroviaire, maritime ou terrestre, hôtellerie, tour-opérateurs, etc.). Les rapports et études qu'il produit font référence non seulement en Espagne, mais également pour des organismes tels que l'OCDE et l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT).

Face aux défis identifiés, une réponse coordonnée

La bonne santé du secteur touristique de l'Espagne ne saurait se réduire au nombre de touristes étrangers débarquant chaque année sur les plages de ce pays. C'est devenu une évidence et c'est ce que répètent les professionnels d'un secteur qui, malgré son importance dans le PIB, a tendance à être considéré comme une activité secondaire peu génératrice de valeur ajoutée. Donner plus de poids à d'autres critères plus qualitatifs tels que la compétitivité, l'innovation et la durabilité du tourisme, arriver à faire reconnaître la valeur socio-économique de celui-ci ainsi que le caractère prioritaire des politiques publiques dans ce secteur, tels sont les défis que le secteur touristique, en partie grâce à l'impulsion des organisations professionnelles et notamment d'Exceltur, réussit peu à peu à imprimer dans les politiques publiques (même si de l'avis des autorités du secteur, beaucoup reste encore à faire).

La liste est longue, mais il convient de souligner quelques mesures du PNIT 2012-2015 visant à accroître la compétitivité du secteur :

- l'harmonisation des différentes réglementations relatives au tourisme (par exemple, en matière d'ouverture d'hôtels ou de restaurants) dans les Communautés autonomes, l'homogénéisation de la classification et de la catégorisation des établissements hôteliers, des gîtes ruraux, des campings, etc., et la transposition uniforme des directives européennes sur le tourisme dans l'ensemble du territoire ;
- l'appui à l'internationalisation des entreprises et à la création d'entreprises innovantes,
- la modulation des taxes aéroportuaires pour attirer les

(1) L'Institut d'études touristiques qui dépend de Turespaña (www.iet.tourspain.es) produit un grand nombre de statistiques et de publications sur les différents aspects du tourisme en Espagne.

compagnies aériennes *low cost* (plus de 45 % des touristes sont arrivés en Espagne par la voie aérienne - données de mars 2015) ;

- la facilitation des démarches pour l'obtention de visas touristiques dans les consulats espagnols présents dans les pays émergents (notamment en Chine et en Russie) ;
- l'appui à la rénovation d'infrastructures touristiques obsolètes (grâce à l'ouverture de lignes de crédits spécifiques), à la professionnalisation de PME du secteur, dont beaucoup sont des entreprises familiales qui peinent à se développer.

Ces politiques visent aussi à mieux prendre en compte l'évolution du profil du client. Celui-ci a aujourd'hui de moins en moins recours aux forfaits et aux tour-opérateurs (30 % seulement) qui ont été à l'origine du développement de l'hôtellerie « *resort* » des côtes espagnoles. C'est désormais un touriste « connecté », donc rapidement informé, plus exigeant, plus individualiste et à la recherche de nouvelles expériences. La réponse à ses attentes passe notamment par :

- l'adaptation aux nouvelles tendances et aux nouvelles technologies (préparation de la régulation des plateformes du type Airbnb, utilisation du *big data* comme outil pour connaître les besoins des clients, développement d'une offre adaptée à leurs souhaits et de nature à les fidéliser, multiplication des destinations « intelligentes » (*smart*) par l'incorporation efficace de nouvelles technologies dans la prestation de services, etc.) ;
- l'amélioration de l'accessibilité par les voies aériennes, terrestres et maritimes des destinations touristiques,
- une meilleure prise en compte de facteurs sociaux (par exemple, un tourisme des « seniors » croissant rendant nécessaire d'améliorer l'accessibilité dans les hôtels, dans les transports publics, etc., pour répondre à leurs problèmes de mobilité, de même qu'à ceux des personnes handicapées),
- l'accompagnement du tourisme national, qui représente plus de 50 % du PIB touristique ;
- la mise en valeur du patrimoine culturel, naturel, œnologique et gastronomique : en somme, une diversification de l'offre indispensable pour favoriser un étalement du tourisme sur toute l'année et pour attirer d'autres profils de touristes, tels ceux en provenance d'Asie, qui sont moins attirés par le soleil et la plage, mais davantage par le tourisme urbain, les achats ou les expériences cœno-gastronomiques.

Que retenir pour la France de la stratégie touristique pratiquée de l'autre côté des Pyrénées ?

Le tourisme et, avec lui, l'hôtellerie se sont développés dans un contexte différent des deux côtés des Pyrénées, avec en Espagne une plus grande proportion d'hôtels « *resort* » (une catégorie d'hôtel favorisée par les tour-opérateurs, mais qui aujourd'hui pour se diversifier se tournent vers les hôtels urbains de luxe), et en France des structures davantage orientées vers la clientèle nationale de loisirs (plus de villages-vacances, de gîtes ruraux, etc.) et d'affaires. Les deux pays recherchent toutefois avec jus-

tesse des solutions permettant une meilleure répartition temporelle et territoriale des séjours touristiques ; fondées sur une forte complémentarité entre les secteurs public et privé, différentes expériences menées par notre voisin du Sud pourront utilement nourrir nos réflexions stratégiques, ici, en France.

Une forte visibilité du secteur public

En matière de tourisme, l'Espagne s'est dotée d'un puissant soutien au travers d'Internet. Quelques clics, et l'internaute y est rapidement dirigé vers la parole officielle, celle du SETUR. Sa page, Tourspain (www.tourspain.es), est une volumineuse base où l'on trouve à la fois des informations statistiques mensuelles, des analyses périodiques, des notes de conjoncture et des informations pratiques distillées à l'adresse de touristes désireux d'organiser directement leur voyage grâce à un lien direct vers spain.info. Un autre accès direct est offert par *Segittur*, le site public dédié à l'innovation en matière de tourisme, notamment en matière de développement des destinations « intelligentes » (*smart*).

Une collaboration public-privé espagnole enviable ?

Si la volonté d'attirer toujours plus de touristes étrangers se reflète depuis longtemps dans l'action publique au travers de la marque « Espagne », la nécessité de les orienter vers d'autres segments porteurs, comme le tourisme urbain et culturel, le tourisme d'affaires, de croisières ou le tourisme de niche (par exemple, la santé, le golf...) se manifeste, quant à elle, dans une politique de collaboration public-privé de plus en plus importante. De cette volonté témoigne la participation active et formelle du secteur privé aux décisions et au financement de *Turespaña*, un organisme qui favorise la prise en compte des besoins des entreprises du secteur dans la définition de la politique touristique espagnole.

Quelques exemples récents de cette diversification

- Le développement du tourisme des seniors, qui a exigé (et continue d'exiger) des efforts d'adaptation. Sur ce segment, l'Espagne a été le pionnier dans la possibilité offerte aux retraités de bénéficier de voyages subventionnés dans le cadre d'un programme de collaboration avec l'IMERSO (Institut des aînés et des services sociaux) et le secteur privé, un programme qui cumule les avantages de maintenir une partie de l'emploi et de l'activité touristique en basse saison, plus particulièrement dans les stations balnéaires, et d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées à travers la socialisation et la pratique d'activités physiques. Ce modèle a d'ailleurs commencé à se développer en France (à travers l'action de l'Agence Nationale des Chèques-Vacances - ANCV), ainsi que dans d'autres pays.
- Le segment des croisières, qui, après une belle envolée au début des années 2000, a connu une croissance plus modeste pendant la crise, mais qui enregistre en 2015 une reprise avec de nouvelles perspectives de croissance (8,1 millions de touristes attendus en Espagne en 2015, contre 7,67 millions en 2014). Le gage de la réussite ? Sans doute, là encore, une collaboration optimale entre le secteur public et le secteur privé et une planifi-



Photo © José Manuel Vidal/EPA/MAXPPP

Le ministre des Finances espagnol, Cristobal Montoro, ouvrant un congrès technologique à Séville, 17 mars 2014.

« L'Espagne occupe la 3^{ème} place mondiale du marché des réunions (congrès) derrière les États-Unis et l'Allemagne, avec en tête, bien sûr, Madrid et Barcelone. »

cation sur le long terme permettant de garantir l'accueil des croisiéristes dans des villes portuaires attrayantes et offrant une grande variété de services.

- Le tourisme urbain espagnol attire de plus en plus de touristes grâce à la mise en valeur et à la promotion de l'attrait culturel et architectural des villes, leur accessibilité ou encore les multiples services qu'elles offrent. Des conventions de collaboration entre les différents échelons du secteur public et les acteurs privés facilitent ces actions.
- Un autre segment, celui du tourisme d'affaires, tire particulièrement bien son épingle du jeu : l'Espagne occupe en effet la 3^{ème} place mondiale du marché des réunions (congrès) derrière les États-Unis et l'Allemagne, avec en tête, bien sûr, Madrid et Barcelone. Le financement et la gestion des infrastructures d'accueil, des places de congrès et des salons sont largement assurés par les collectivités locales (villes, intercommunalités et communautés autonomes), le plus souvent *via* des sociétés d'économie mixte qui construisent et gèrent les bâtiments et dans lesquelles sont représentés les différents échelons territoriaux. La politique de promotion des places de congrès et salons, au sein du pays et à l'international, est, quant à elle, assurée par les « Conventions Bureaux » qui existent aux différents échelons territoriaux national, autonome et municipal. Preuve récente du succès de cette stratégie : le choix en avril de cette année de Madrid, siège de l'OMT, pour accueillir le 15^{ème} « Sommet global » du Conseil mondial Voyages et Tourisme, marque le retour de la capitale espagnole sur l'échiquier touristique européen après sept ans d'absence.
- L'initiative lancée par l'Île de Majorque début 2015, avec

la constitution d'un *cluster* destiné à spécialiser l'île dans le tourisme de luxe, un secteur jugé trop négligé en Espagne.

- Enfin, on ne saurait oublier le succès éclatant que traduit le flot ininterrompu des pèlerins empruntant les chemins menant à Saint-Jacques-de-Compostelle, qui, au-delà de leur faible part dans les recettes générées par le tourisme en Espagne, constituent une formidable vitrine, savamment accompagnée par les autorités, gage d'un tourisme certes traditionnel, mais aussi renouvelé et, surtout, durable.

Conclusion

La stratégie de l'Espagne en matière de tourisme apparaît finalement assez simple à décliner : des avantages intrinsèques (climat, atouts naturels, patrimoine, un mode de vie tourné vers les loisirs et la vie vespérale), un consensus politique sur la nécessité d'accompagner cette manne et de la faire évoluer, une bonne coordination entre les secteurs public et privé.

Il resterait toutefois un ingrédient à cerner, mais qui est difficile à évaluer et à quantifier, dont l'Espagne n'a certes pas l'exclusivité, mais qui compte pour beaucoup dans sa réussite et que le visiteur se prend à rapidement apprécier : l'appropriation collective du projet touristique par chaque Espagnol, que celui-ci soit serveur, cadre hôtelier ou chauffeur de taxi. Une tradition et une culture touristiques, que chacun, en somme, fait siennes, et qui constituent un atout important (mais c'est sans doute celui qui est le plus difficile à exporter).

Portes d'entrée dans un pays, les aéroports jouent un rôle crucial dans l'accueil des touristes

Par Augustin de ROMANET

Président-directeur général d'Aéroports de Paris

Les aéroports jouent un rôle de premier plan dans la stratégie élaborée par la France pour reconquérir ses parts de marchés perdues dans le tourisme.

À l'instar d'autres acteurs de ce secteur, ils se doivent de contribuer à redorer l'image de marque de la France en jouant la carte de la qualité notamment au travers d'une plus grande présence humaine et d'une offre élargie de services personnalisés. Et ce, tout en améliorant leur compétitivité-prix pour pouvoir rester un facteur d'attraction pour les futurs visiteurs étrangers de notre pays.

« *Le tourisme représente une puissance morale, économique et financière de plus en plus grande dans la vie du monde. Les dépenses qu'ils ont faites excitent l'activité générale des pays de tourisme. On estime donc que 75 % des encaisses du tourisme retournent à la production nationale. Un économiste français, M. Meynial, a calculé que les touristes étrangers ont apporté en France au cours de ces dix dernières années 50 milliards [de francs en devises-or]. Ainsi s'explique, pour une part, l'encaisse-or - formidable et unique en Europe - de la Banque de France. [...] La France occupe le premier rang dans le monde pour le tourisme, avant le Canada. C'est même le tourisme qui constitue la principale cause d'enrichissement extérieur de notre pays* ».

C'est ainsi que s'exprimait - en 1932 ! - le géographe André Weiler dans un article (publié par les *Annales de Géographie*, tome 41, n°232, pages 402 à 405) intitulé « Le tourisme, facteur économique mondial ».

Il faut savoir laisser la plume à nos prédécesseurs quand ceux-ci ont avant nous vu quels sont les déterminants de la prospérité. Alors qu'aujourd'hui nous en sommes à critiquer une France-musée, nos intellectuels soulignaient déjà avant-guerre l'importance du tourisme pour l'économie française, offrant un vibrant plaidoyer en faveur de l'interdépendance entre les nations dans des années 1930 pourtant marquées par la tentation du protectionnisme.

Quatre-vingt-cinq plus tard, ces lignes n'ont pas pris une ride, si ce n'est que la France a perdu sa place de leader mondial en termes de recettes touristiques.

En France, le tourisme souffre en effet d'une image négative. Quand il n'est pas considéré comme une rente qui capitaliserait uniquement sur la richesse culturelle

de nos monuments ou sur l'attractivité de nos stations balnéaires et de sports d'hiver (en oubliant généralement de mentionner sa compétitivité tarifaire), il est abordé comme un marché mature, peu porteur et faiblement innovant, oubliant ainsi la dynamique de son impact sur une grande partie de l'économie.

Pour une véritable politique de reconquête, l'ensemble des acteurs de la filière se doivent d'être exemplaires, en premier lieu les aéroports, qui sont les portes d'entrée en France d'un grand nombre de visiteurs venant du monde entier.

Comme dans les autres secteurs économiques, les aéroports, dépouillés des habits du monopole, doivent faire face à des exigences croissantes d'attractivité tant en termes de qualité que de compétitivité-coût, et ce, dans un monde de plus en plus concurrentiel.

Les aéroports, des acteurs importants du tourisme

Le tourisme moderne est étroitement lié à l'émergence d'une classe moyenne nombreuse, notamment en Asie et en Amérique latine. Selon les dernières statistiques de l'OCDE, la classe moyenne mondiale compte environ 2 milliards d'individus, dont 500 millions vivent en Asie. Or, en matière de développement économique des pays émergents, les dépenses consacrées au tourisme sont le troisième poste du budget des ménages après la couverture des besoins immédiats et l'acquisition de biens de consommation essentiels. La prédominance de la société de loisirs se retrouve d'ailleurs dans la répartition des recettes du tourisme : en effet, le tourisme d'affaires ne représente que 24 % du chiffre d'affaires mondial, laissant la part du lion au tourisme de loisirs (76 %).

Dans les décennies qui viennent, l'essor des classes moyennes va largement s'amplifier. La classe moyenne mondiale devrait dépasser les 3 milliards d'individus en 2020, pour atteindre les 5 milliards en 2030. À cet horizon, ce sont plus des deux tiers de la classe moyenne mondiale qui devraient vivre en Asie.

En 2012, les touristes chinois ont effectué 500 millions de voyages de plus d'un jour représentant 260 milliards de dollars de dépenses touristiques. En 2030, ils feront 1 700 millions de voyages représentant 1 800 milliards de dollars. Les touristes chinois représenteront en 2030 1 touriste sur 5 en Europe (contre 1 sur 14 aujourd'hui).

Dans ce contexte d'une croissance du nombre de touristes potentiels, provenant majoritairement des pays émergents, il est aisé de comprendre que leur venue dans les pays actuellement les plus visités (la France, les États-Unis, l'Espagne, la Chine, l'Italie, le Royaume-Uni et l'Allemagne), se fera par la voie aérienne.

Le marché global du transport aérien est en forte croissance. La hausse annuelle du trafic exprimé en kilomètres/passagers est attendue à plus de 4,7 % sur les années 2014-2033.

En termes de passagers internationaux, Paris, avec ses trois aéroports (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget), est aujourd'hui la seconde ville aéroportuaire mondiale, avec 77 millions de passagers internationaux en 2013 (derrière Londres et ses quatre plateformes aéroportuaires qu'ont fréquentées 112 millions de passagers internationaux, au titre de la même année).

L'industrie du tourisme est un secteur stratégique où la compétition entre États est féroce. Un emploi sur onze dans le monde (soit 266 millions d'emplois) est lié au tourisme. Certains États ont créé des compagnies aériennes nationales et des infrastructures aéroportuaires dans une optique de captation de flux touristiques au-delà de leur dotation en atouts naturels. Preuve de leur efficacité : la part du trafic entre l'Asie et l'Europe des trois aéroports du Golfe est de 56 millions aujourd'hui, contre 25 millions en 2008 (soit une croissance de +124 %), tandis que les quatre majors européennes (Paris, Londres, Francfort et Amsterdam) sont passées de 85 à 92 millions de passagers (soit une croissance de seulement +8 %).

Les aéroports, au même titre que les musées, les hôtels, les salles de spectacles ou les centres commerciaux, sont devenus des lieux d'hospitalité.

Une montée en gamme synonyme de qualité...

La France a vu, dans la dernière décennie, le nombre de ses touristes étrangers (qui constituent plus de la moitié du marché mondial du tourisme) progresser huit fois moins vite qu'aux États-Unis, six fois moins vite qu'en Chine et deux fois moins rapidement qu'en Italie.

Même si les infrastructures aéroportuaires françaises obtiennent un satisfecit de la part des évaluateurs du *World Economic Forum*, qui les classent au 8^{ème} rang mondial, nos aéroports doivent contribuer à l'amélioration de l'image de marque de notre pays au même titre

que tous les autres acteurs de la filière. Au cœur de cette reconquête est l'amélioration des infrastructures de tourisme. Dans une attitude offensive, nous devons jouer la carte de la montée en gamme. C'est dans cette course à la qualité que réside notre véritable salut. Les passagers, notamment les plus fidèles et les plus contributifs, ont des attentes de qualité toujours plus élevées du fait qu'ils fréquentent de nombreux autres aéroports dans le monde, notamment asiatiques, dont les niveaux de prestations sont en constante amélioration.

Cette montée en gamme de nos aéroports passe par un renforcement de la présence humaine. La demande de fluidité et de rapidité émanant des passagers les plus habitués au transport aérien ne doit pas masquer la question de l'anxiété qui est très forte pour une majorité de passagers occasionnels. Le transport aérien, parce que peu utilisé par une majorité des voyageurs, reste un univers étranger, et donc générateur de stress. Pour procurer au passager un sentiment de continuité sur l'ensemble de son parcours dans l'aéroport, celui-ci ne doit jamais avoir le sensation d'être perdu. Pour accroître la perception de la présence rassurante d'un personnel qualifié à l'intérieur des terminaux et participer ainsi à la réduction de l'anxiété, Aéroports de Paris a lancé un plan de recrutement pluriannuel de 120 chargés d'accueil, témoignant ainsi de la priorité qu'il accorde à l'offre d'un service humain de qualité. Chaque promotion de ces nouvelles recrues est reçue dans un palace parisien pour leur permettre de s'imprégner du niveau de service qui doit être offert aux clients passagers. En outre, l'ensemble des uniformes des agents a été harmonisé entre toutes les catégories de personnel en privilégiant une couleur bien visible et aisément reconnaissable.

Aéroports de Paris a décidé d'innover notamment à destination des passagers internationaux en fonction de leurs besoins. La personnalisation qui était autrefois réservée aux produits et services de luxe est devenue une exigence normale de l'industrie du tourisme.

Parce que l'arrivée dans un pays étranger dont vous ne maîtrisez pas la langue est toujours une expérience déroutante, une réflexion sur l'orientation et sur une signalétique multilingue a été entamée. L'aéroport Paris-Charles de Gaulle vient ainsi d'être certifié "Welcome Chinese" par la *China Tourism Academy*, l'équivalent du ministère du Tourisme en France. Nous venons d'installer tout au long du parcours emprunté par les passagers chinois à leur arrivée dans nos aéroports une signalétique à la fois visuelle et sonore en chinois mandarin. Celle-ci est déjà fort appréciée et représente un investissement devant nous permettre de devenir un acteur européen de référence dans l'accueil des touristes chinois. En parallèle, nous mettons en place, à l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle, des écrans dynamiques souhaitant, dans leur langue natale, la bienvenue en France aux touristes étrangers.

À leur débarquement, dès la pré-passerelle, des silhouettes de Parisiens photographiés dans des situations de la vie courante s'adressent directement aux passagers

pour leur souhaiter la bienvenue en français, en anglais et dans la langue maternelle des passagers, en fonction de leur provenance, parmi la quarantaine de messages enregistrés.

Plusieurs de ces pré-passerelles vont être transformées en ponts parisiens afin de donner l'impression au voyageur d'être immergé dès son arrivée dans l'atmosphère de la capitale.

Sur la suite du parcours aéroportuaire des passagers, des messages seront diffusés en plusieurs langues délivrant des informations essentielles concernant l'heure, la météo locale, la localisation du tapis à bagages et le délai estimé de la remise de leurs bagages.

Toujours en nous mettant à la place des touristes étrangers, mais aussi des touristes « hexagonaux », nous avons décidé de répondre à une demande, toujours plus

Photo © ADP - Seignette, Lafontan



Le Hall M du terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle.

Photo © ADP - Sylvain Cambon



Le Terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle.

« Au niveau mondial, le hall M du terminal 2E de Paris-Charles de Gaulle est propulsé directement à la sixième place des meilleurs terminaux. »

forte, de connectivité. Alors que les frais de téléphonie mobile à l'étranger restent très élevés, voire dissuasifs, les passagers sont en attente de pouvoir communiquer avec leurs proches ou de se renseigner. Nous avons donc déployé dans l'ensemble des terminaux de Paris-Charles de Gaulle et de Paris-Orly une connexion Wifi gratuite et illimitée.

Fruit de ces efforts : en mars 2015, l'aéroport Paris-Charles de Gaulle a été distingué par l'organisme international Skytrax, après un vote auquel ont participé des passagers du monde entier, comme l'aéroport ayant enregistré la plus importante progression en matière de qualité de service et de satisfaction clients.

C'est également la toute première fois que l'aéroport entre dans le Top 5 des meilleurs aéroports mondiaux en matière de *shopping* et dans le Top 10 pour la qualité et la diversité de ses services. Enfin, au niveau mondial, le hall M du terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle est propulsé directement à la sixième place des meilleurs terminaux.

Ces résultats confortent les progrès réalisés par l'aéroport depuis plusieurs mois. En termes de satisfaction globale, l'aéroport Paris-Charles de Gaulle a ainsi progressé deux fois plus vite que l'ensemble de ses concurrents entre 2010 et 2014. À la fin 2014, 90 % des passagers de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle étaient satisfaits de leur passage. Aussi perfectibles que soient ces classements, Aéroports de Paris a choisi d'utiliser les mêmes outils de mesure que ses concurrents internationaux, et nous travaillons à la correction des problèmes vécus comme « insupportables » afin de réduire drastiquement le taux de non satisfaits. Parce que l'attention portée au client requiert des changements culturels, nous avons décidé de transférer le siège de notre entreprise sur la plateforme de Paris-Charles de Gaulle pour pouvoir partager au plus près l'expérience vécue par nos clients, et continuer ainsi à progresser.

Enfin, dans une vision responsable de son rôle de gestionnaire d'aéroports et d'acteur majeur de la politique touristique nationale, Aéroports de Paris a contribué à la relance du projet de liaison CDG Express en s'engageant à financer 50 % de l'infrastructure. Il s'agit d'un chantier de long terme, qui est indispensable pour assurer la viabilité de la plateforme de Paris-Charles de Gaulle à l'horizon des quinze ans, et donc notre capacité à accueillir des touristes internationaux dans les meilleures conditions. Le Charles-de-Gaulle Express, autrement dit la liaison entre la gare de l'Est et l'aéroport de Roissy assurée en 20 minutes, verra le jour en 2023, après plus de vingt ans d'échecs successifs.

... au meilleur prix, dans un contexte fortement concurrentiel

Néanmoins, cette montée en gamme ne peut faire abstraction du contexte concurrentiel : elle doit être abordée sous l'angle de la compétitivité-prix. La France a été pointée du doigt pour le coût élevé de ses services touristiques, le *World Economic Forum* classant notre pays au 140^{ème} rang mondial sur ce critère, ce qui explique en

grande partie qu'il n'occupe que la 7^{ème} place au palmarès mondial.

Pour Aéroports de Paris, cette compétitivité-coût signifie une optimisation accrue des infrastructures existantes pour pouvoir continuer à accueillir un nombre croissant de touristes dans les meilleures conditions, en lien avec les besoins des compagnies aériennes.

Pour illustrer concrètement cette stratégie qui a été proposée dans le cadre d'un Contrat de Régulation Économique couvrant la période 2016-2020, un bâtiment de jonction reliant les terminaux Sud et Ouest sera construit sur la plateforme de Paris-Orly permettant de créer un bâtiment unique permettant de mieux accueillir les passagers, pour un coût complet de 385 millions d'euros.

À Paris-Charles de Gaulle, les satellites du Terminal 1 seront réunifiés pour augmenter les capacités existantes sans avoir à bâtir un nouveau terminal. Un grand nombre d'investissements susceptibles d'améliorer la compétitivité des compagnies sont également prévus. Ils devraient permettre une automatisation accrue que ce soit dans les terminaux, avec des déposes-bagages automatiques, des systèmes d'embarquement automatiques, ou du côté pistes avec des mires de guidage, le tout permettant de gagner de précieuses minutes lors des rotations au sol.

Notre objectif est de rendre les trois plateformes parisiennes de Paris-Charles-de-Gaulle, de Paris-Orly et de Paris-Le Bourget les plus attractives possibles pour les compagnies aériennes : plus les routes d'accès aérien à notre pays seront nombreuses, et plus le nombre de touristes se rendant en France sera élevé.

Une nouvelle structure tarifaire a été proposée dans le cadre du prochain contrat de régulation économique pour attirer toujours plus de trafic en correspondance long-courrier et renforcer le *hub*. Dans cet objectif, Aéroports de Paris va réaliser un effort de productivité conséquent pour atteindre une baisse de 8 % du coût moyen par passager d'ici à 2020.

Cette exceptionnelle modération tarifaire permettant de préserver la compétitivité de nos plateformes aéroportuaires et d'assurer ainsi un flux dynamique de touristes sera rendue possible par une gestion rigoureuse de nos dépenses de fonctionnement et de nos investissements.

Parce qu'ils donnent une première impression du pays visité, les aéroports sont devenus des acteurs de premier plan de la filière touristique. Conscient de cette responsabilité, Aéroports de Paris entend jouer pleinement son rôle au service de notre industrie touristique, une filière indispensable à la prospérité de notre pays, en assurant une montée en gamme dans la qualité de ses prestations, et ce, tout en améliorant sa compétitivité-coût pour continuer d'être un facteur d'attraction pour les nombreux futurs visiteurs étrangers de notre pays.

L'intermodalité, des parcours facilités pour les touristes

Par Franck GERVAIS

Directeur général de Voyages-sncf.com

Voyages-sncf.com accompagne les touristes en France en les guidant tout au long de leur expérience de voyage, et ce, de la préparation de celui-ci jusqu'à leur retour chez eux, et même au-delà, lorsqu'ils partagent leur expérience avec leurs amis. Cela nous a conduits à évoluer, passant de la vente de billets de transport de gare à gare à une approche complète d'accompagnement de nos clients de porte à porte.

Voyages-sncf.com facilite la vie des touristes grâce à des services exploitant toutes les possibilités des nouvelles technologies et en intégrant tous les modes de transport. À cet égard, Voyages-sncf.com est nativement prêt à intégrer l'évolution que connaît actuellement le monde du transport avec l'émergence de nouveaux modes, tels que le covoiturage, les autobus longue distance, etc.

Tous différents, les parcours clients des touristes en France requièrent une approche personnalisée

Dès la préparation du voyage, mais aussi pendant le séjour et jusqu'au retour à la maison, sans oublier le partage d'expérience avec les proches, le « parcours client » évolue en fonction du moment (très en amont du voyage ou, au contraire, à une date rapprochée) et des attentes du client (selon le profil, la durée et la finalité du voyage).

Ainsi, Chloé, qui prend fréquemment le train pour des petits week-ends en *city break* ne se préoccupera que la veille de son départ de savoir comment rejoindre son hôtel à partir de sa gare d'arrivée : le module « Premier et Dernier Kilomètre » est fait pour elle. Maria voudra, quant à elle, vérifier, avant d'acheter son billet, quelle est la gare la plus proche de sa destination : le module « Trouver une gare » va l'y aider. Jean souhaitera comparer, plusieurs semaines avant son départ, le temps complet de porte à porte, le prix de son voyage et la facilité relative de différents moyens de transport (avion, voiture, train, train + bus ou train + voiture, navette aéroport ou transport public) : c'est le service Mytripset qui lui permettra de le faire.

Voyages-sncf.com, une évolution de son offre afin de mieux accompagner ses clients

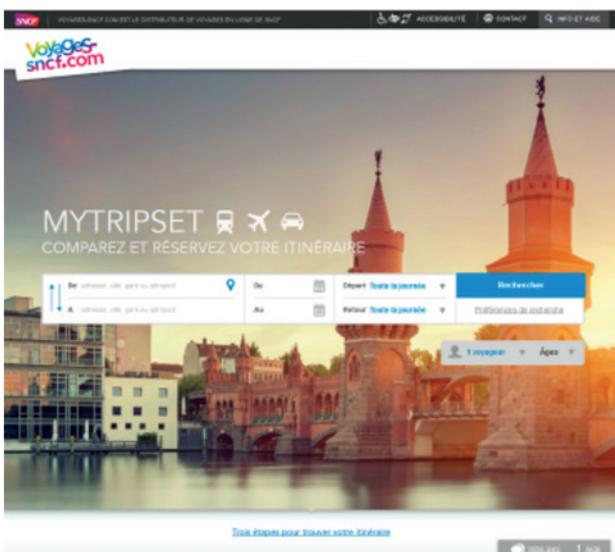
Ces diverses attentes de la clientèle ont amené Voyages-sncf.com à faire évoluer son offre qui est passée de la simple vente de billets de transport de gare à gare à une approche complète d'accompagnement de ses clients de porte à porte.

Cette évolution de notre offre a deux caractéristiques.

Tout d'abord, celle-ci évolue à chaque étape du parcours client, depuis l'information sur le voyage ou le trajet jusqu'à l'accompagnement de nos clients pendant leur trajet, en passant par le contenu de l'offre distribuée (nous vendrons progressivement de plus en plus de boucles locales en pré- post-acheminement).

En second lieu, elle nous amène de plus en plus à travailler avec des partenaires.

Depuis longtemps, Voyages-sncf.com propose différentes solutions pour réaliser des trajets longue distance : la vente de billets d'avion, de voyages en bus ou encore la location de voitures. Nous avons simplifié ce choix pour nos clients en leur proposant depuis plusieurs années de



Page d'accueil du site Internet Mytripset.

comparer les différents moyens de transport à leur disposition pour ce qui correspondait à la partie de leur voyage la plus complexe à planifier, à savoir le segment longue distance. Une possibilité de comparer qui a été également étendue aux acheminements de porte à porte, avec le lancement en juillet 2012 de Mytripset, le premier comparateur d'adresse multimodal (incluant avion, train, bus, métro, tram, taxi, voiture, covoiturage, navettes) en Europe.

Les défis quotidiens de la construction de ce type de service d'information

Pour offrir ce service, Voyages-sncf.com agrège des informations provenant de sources locales différentes (auprès d'agregateurs privés, des autorités organisatrices de transports (AOT), de transporteurs privés, de services commerciaux de mobilité comme les VTC ou le covoiturage) afin d'obtenir un maillage fin du territoire et une somme d'alternatives à proposer à nos utilisateurs. La multiplicité des sources, la qualité variable des données et leur mise à jour représentent un défi quotidien dans l'élaboration d'une information fiable.

Il en va de même de la multiplicité des conditions d'utilisation des titres de transport selon les modes de transport. Imaginez cela à l'échelle européenne, et vous aurez une idée de l'enjeu de simplification que cela représente si l'on veut conserver une ergonomie simple et efficace : lorsque nous avons conçu Mytripset, nous avons concentré sur une seule page l'équivalent de neuf requêtes que les clients effectuaient avant sur des sites différents. Or, si l'on connaît souvent bien les sources d'information sur les transports de sa région, on ne connaît pas toujours les sites donnant des informations fiables sur les transports publics de sa destination. Quand à cela vient se surajouter un problème de langue, il devient évident qu'il faut proposer au voyageur une information complète sur sa destination au moment et à l'endroit mêmes où il prépare son voyage, et ce, dans sa langue maternelle.

L'accompagnement du client de porte à porte

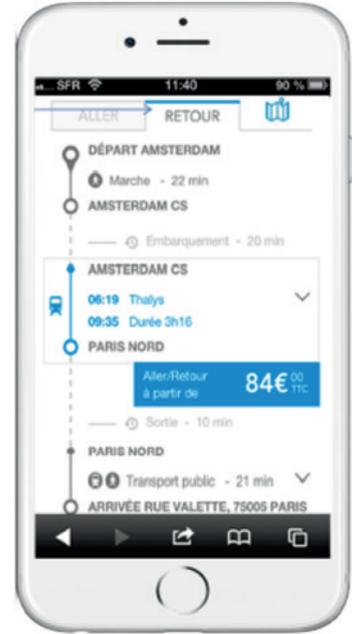
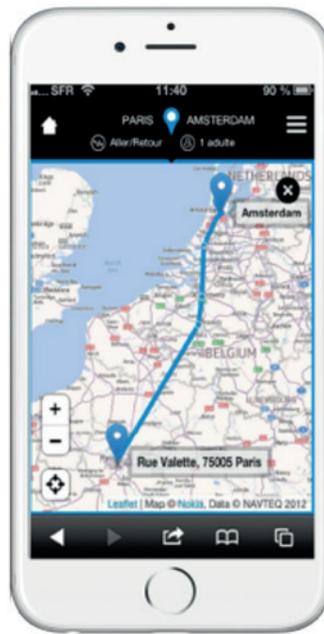
Parce que nous avons offert à notre client des solutions simples, nous nous devons aussi de l'accompagner tout au long de son voyage.

Multiplier les partenariats pour toujours plus de mobilité

Voyages-sncf.com travaille avec les autorités de transport, des cartographes, des entreprises de transport privées, des entreprises de covoiturage, des éditeurs de logiciels, des constructeurs de terminaux, etc.

Pour les trajets de et vers les gares par exemple, nous souhaitons proposer à nos clients le plus grand choix possible, tout en respectant les politiques de transport définies localement.

De manière générale, le développement de standards entre les mondes ferroviaire, automobile et aérien, ainsi qu'au sein du monde ferroviaire lui-même, facilitera la mise en place de services multimodaux. Dans cette attente, Voyages-sncf.com travaille avec ses partenaires au niveau technique et sur les produits et le *marketing*, afin que la complexité initiale liée à la disparité des produits de



À gauche : affichage sur un smartphone du parcours de porte à porte d'un voyageur.

À droite : Accès *via* un smartphone aux différentes informations relatives à un voyage donné.

transport proposés disparaisse au profit d'une information qui soit simple et claire pour le client.

Téléphones mobiles, montres connectées ou paiement en un clic : autant de superbes opportunités d'offrir davantage de services à nos clients tout en leur simplifiant la vie

La part du mobile

Le téléphone portable représente 10 millions de téléchargements de notre application, V.

Présents depuis 2007 avec la version mobile de notre site *Web* (« *mobi* »), nous avons lancé, en 2009, l'application pour les téléphones portables de Voyages-sncf.com. Celle-ci représente aujourd'hui 50 % de l'usage et plus de 20 % des billets vendus, soit un billet vendu toutes les 3 secondes.

Ce succès est dû à la simplicité apportée par l'application : il suffit de quelques secondes pour réserver son billet de train. Il répond à une évolution des usages : nos clients préparent de plus en plus leur voyage directement à partir de leur mobile. L'application V permet en outre de stocker son billet dans son mobile.

La dématérialisation des paiements et des titres de transport

En France, 80 % des billets de trains « Intercités » et TGV peuvent être vendus et stockés sur votre *smartphone*.

La dématérialisation des titres de transport est plus longue à se mettre en place pour les utilisateurs occasionnels des transports publics locaux (la dématérialisation ne s'adressant pour l'instant qu'aux clients réguliers de ces trans-



Des objets connectés offrant autant d'opportunités d'offrir de nouveaux services de mobilité aux voyageurs.

ports). Lorsque les technologies sans contact permettront à un touriste d'acheter directement son billet de tram *via* son *smartphone*, il pourra également visualiser tout son parcours. C'est la prochaine grande étape d'un parcours porte à porte multimodal pour nos clients.

Les montres connectées

En attendant, les voyageurs peuvent déjà profiter d'un service supplémentaire : celui de pouvoir consulter leur billet *via* leur montre connectée. Un touriste arrivant à la gare les bras chargés n'a plus besoin de consulter son *smartphone* pour savoir où aller, l'information s'affichant désormais à son poignet.

Bientôt, comme le laissent présager les nombreuses applications actuellement en cours de test pour les montres connectées, l'intermodalité pourra également être facilitée avec l'affichage en temps réel sur les montres de ce type de toutes les informations relatives à un trajet intermodal.

Multimodalité ? Une aventure qui ne fait que commencer : en ce qui nous concerne, nous sommes fin prêts !

Nous vivons actuellement un changement de paradigme dans les modes de transport.

Facilités par le digital et par la connaissance des mobilités, de nouveaux modes de déplacement apparaissent ; la répartition entre ces divers modes change. Puisque nous connaissons mieux les comportements de mobilité, nous pouvons adapter l'offre de transport aux besoins en termes de capacité, de rapport coût/prix et même

(pourquoi pas ?) choisir entre la fiabilité d'un transporteur reconnu et l'expérience de la rencontre locale. Le développement des bus à longue distance, la rapidité sans équivalent d'un TGV reliant Strasbourg à Paris en deux heures ou le partage de sa voiture avec un inconnu le temps d'un trajet : chacun choisira ses modes de déplacement en fonction de ses contraintes du moment. L'un n'évincera pas l'autre ; au contraire, un nouvel équilibre est en train de s'installer. La mobilité sera plus dense, offrant plus d'interconnexions entre les différents modes de transport, et elle sera *crowdsourcée*.

Ce changement de paradigme dans les modes de transport est concomitant au développement de l'information des clients. Ceux-ci ont un accès de plus en plus aisé à l'information sur les modes de transport qui s'offrent à eux et peuvent dès lors personnaliser plus facilement leur déplacement. L'émergence actuelle des moteurs de recherche consacrés aux services multimodaux de porte à porte incarnent ce changement.

Les transporteurs affûtent leurs offres et leurs services afin de faire face à une situation concurrentielle nouvelle ; Voyages-sncf.com, en sa qualité de distributeur, est prêt à formuler ses offres en fonction des besoins de ses clients.

Voyages-sncf.com

Voyages-sncf.com est un acteur majeur du tourisme en Europe. Il est expert ès-distribution des voyages en train et ès-destination France. Avec 6 860 millions de visiteurs uniques par mois en moyenne, c'est le premier site de voyages en ligne français ⁽¹⁾ et le 2^{ème} distributeur français dans le domaine du m-commerce. Le groupe rassemble 1 000 personnes dans le monde, dont les 2/3 sont dédiés aux marchés français et européen. En 2014, Voyages-sncf.com a généré un volume d'affaires de 4,2 milliards d'euros et a vendu 78 millions de billets de train, dont 11 millions à l'international. Afin de répondre aux nouveaux modes de consommation et de voyage de ses clients, Voyages-sncf.com est aujourd'hui présent dans 30 pays *via* 67 sites Internet et mobiles, 5 boutiques et un service intégré de centres d'appels. Le site recense plusieurs transporteurs (tels que la SNCF, Eurostar, Thalys, TGV Lyria), 400 compagnies aériennes, 435 000 hôtels et 1 300 campings référencés, plus de 25 000 offres de séjours, 30 loueurs de voitures, etc.

(1) Source : Fevad - Médiamétrie/NetRatings - Moyenne mensuelle des mois d'octobre et de novembre 2014.

Les nouvelles formes de tourisme collaboratif : une demande en pleine expansion

Par Nicolas FERRARY
Directeur France d'Airbnb

Le secteur du tourisme, qui avait connu peu d'évolutions au cours des dernières décennies, s'est récemment ouvert à des acteurs inattendus, mais qui, aujourd'hui, sont incontournables au sein de la nouvelle économie qui se construit en s'appuyant sur des communautés de partage. Les consommateurs se sont laissé prendre au jeu du tourisme numérique, facilité par l'apparition de distributeurs en ligne et de plateformes d'échanges entre particuliers. Transporteurs, hôtellerie traditionnelle ou encore organismes d'activités et de loisirs touristiques doivent désormais composer avec des communautés d'hommes et de femmes qui trouvent dans cette formule des expériences qui leur ressemblent. Comment le tourisme est-il en train de se réinventer pour pouvoir proposer une expérience de séjours personnalisés et originaux ?

Avec l'arrivée d'Internet et la croissance effrénée de l'usage des nouvelles technologies, le tourisme est un des secteurs qui a connu une renaissance de ses usages traditionnels. On ne réserve plus sa croisière, son vol ou son hôtel par téléphone ou dans l'agence de son quartier, mais directement en ligne. Au tournant des années 2000, le tourisme est passé à un deuxième stade de son évolution : l'e-tourisme. Les canaux de distribution se sont multipliés à l'image d'agences en ligne, telle Expedia, de plateformes de réservation, comme Booking, ou encore de comparateurs, tels que Kayak ou Easyvoyage. Tous ces acteurs ont permis à la clientèle de bénéficier d'un accès plus large et plus lisible à des offres déjà existantes.

Toutefois, même si les projections de l'Organisation Mondiale du Tourisme (UNTWO) misent sur 1,8 milliard d'arrivées internationales cumulées dans le monde à l'horizon 2030 (soit deux fois plus qu'en 2010 et dix fois plus qu'au début des années 1970), l'offre touristique elle-même a peu évolué. En effet, si l'on prend les mêmes avions, si l'on dort dans les mêmes hôtels, si l'on dîne dans les mêmes restaurants et si l'on visite les mêmes musées qu'il y a cinquante ans, on observe une évolution manifeste dans les motivations des voyages que l'on peut attribuer à la croissance des nouvelles plateformes *Web* et mobiles. Des centaines de services touristiques ont en effet vu le jour et surfent sur un engouement de la clientèle pour des expériences personnalisées offertes par des particuliers. Les nouvelles technologies de la communication mettent des outils intuitifs et essentiels à la disposi-

tion de consommateurs devenus les acteurs premiers du tourisme collaboratif, permettant ainsi à l'offre touristique mondiale de continuer à croître et à se diversifier.

Les nouveaux usages du tourisme collaboratif, l'avènement du « tout local »

Prenons l'exemple de New York. Désormais, on ne mise plus sur un séjour d'une semaine pour découvrir en un temps record tous les points d'attraction touristique que peut offrir la *Big Apple*. On construit son voyage davantage à sa propre image, selon ses envies, en mettant l'accent sur la découverte de la vie de quartier et du mode de vie des habitants. Se faire tailler la barbe chez un barbier de Sunset Park, se promener chez les *designers* de rue à Williamsburg, pique-niquer sous le pont de Brooklyn, à Dumbo... : le voyageur a envie de se sentir comme à la maison, où qu'il soit. Il veut se sentir newyorkais, berlinois, bordelais, tokyoïte... : nous sommes entrés dans l'ère du « tout local ». Bien souvent, ces nouveaux profils de clientèle aiment aussi se rendre dans une même destination à plusieurs reprises pour y découvrir, à chaque fois, un autre environnement, un autre quartier, un autre univers.

Par ailleurs, contrairement aux idées reçues (même si celles-ci ont la vie dure), il n'est pas seulement question des jeunes. Chez Airbnb, 46 % de nos voyageurs ont plus de quarante ans. Ainsi, les parents de Sophie (une de nos employées) avaient pour habitude de réserver leurs va-

cances en consultant les petites annonces du journal. Ils envoyaient un chèque avec un contrat signé au propriétaire. Ou ils allaient en agence : on ouvrait le catalogue, on construisait son programme en choisissant parmi les activités proposées et, enfin, on sortait sa carte de crédit pour régler la prestation.

Depuis lors, ils se sont mis au goût du jour : maintenant que leurs enfants sont partis, les parents de Sophie sont fiers de recourir au covoiturage quand ils se déplacent et de réserver une partie de leurs week-ends et vacances en passant par Airbnb. Y ont-ils gagné quelque chose ?

Eh bien oui ! Ils ont réalisé des économies en trouvant des hébergements alternatifs à des prix abordables. Mais aussi, et surtout, ils ont fait des rencontres improbables : « Nous avons loué une chambre chez Giuliano, l'année dernière, à Barcelone », racontent François et Sylvie (66 et 60 ans). Il tient une boutique de vin au pied de l'immeuble dans lequel il réside. Le soir, il nous invitait à venir le retrouver chez lui, jouant de sa guitare entouré de ses amis, autour de tapas : nous nous sentions vraiment en bonne compagnie, et comme à la maison... »

François et Sylvie ont ainsi rejoint le peloton des 40 millions de voyageurs que compte désormais Airbnb à travers le monde, dont 4 millions uniquement en France. Une armée de baroudeurs en solo, de familles, de groupes d'amis, de retraités, de voyageurs d'affaires, qui y voient une formule pratique et souple autorisant le sur-mesure. Qu'ils soient hébergés dans une chambre chez l'habitant ou qu'ils soient seuls dans un appartement loué, ils ont la plupart du temps accès à la cuisine pour se préparer leurs repas. Les jeunes parents peuvent trouver des logements avec des chambres d'enfant, et même des lits pour bébés. Les amoureux peuvent même dénicher une cabane perchée dans des arbres dans les collines toscanes...

D'après une étude rendue publique l'été dernier sur l'impact économique d'Airbnb en France, en plus de répondre à une demande alternative d'hébergement, notre site permet aux voyageurs venant en France d'y séjourner plus longtemps et de dépenser en moyenne davantage que ne le font les clients des hôtels. Un voyageur utilisant Airbnb reste en moyenne 4,2 nuitées par séjour. En comparaison, un voyageur séjournant à l'hôtel ne reste en France, en moyenne, que 1,8 nuitée par séjour.

De plus, les voyageurs « Airbnb » dépensent plus. Ainsi, par exemple, à Paris, ils dépensent presque deux fois plus lors de leur séjour que les autres voyageurs. Surtout, tous ces voyageurs ont désormais accès à des quartiers de la capitale où les hôtels sont plutôt rares, ces derniers se concentrant essentiellement dans les centres-villes et autour des attractions touristiques. Les petits commerces de ces quartiers bénéficient d'une nouvelle clientèle, les bonnes adresses locales se la partagent, au creux de l'oreille se chuchote l'existence de lieux secrets nous invitant à sortir des sentiers battus, et ce, de Paris à Buenos Aires, de Vancouver à Bali et de Marrakech à Pékin.

Les nouveaux acteurs

De l'autre côté, nos « hôtes » ouvrent leur logement, ou une partie de celui-ci, à la location. Ces particuliers se découvrent une âme d'hébergeur et satisfont leur propension à l'hospitalité tout en percevant une rémunération complémentaire (en moyenne de 300 euros par mois), qui les aide à boucler les fins de mois ou à financer de nouveaux projets. Là encore, les situations et les motivations sont diverses. Si notre étude révèle que 53 % d'entre eux utilisent la majorité de leurs revenus Airbnb pour assurer les dépenses courantes du foyer, ils sont 22 % à utiliser cette ressource pour se dégager du temps libre, travailler en *free-lance*, mener à bien des projets personnels ou créer une nouvelle activité.

On recense aujourd'hui plus d'un million de logements dans le monde, dont 150 000 en France. On y trouve de tout : du studio parisien niché au 6^{ème} étage sous les combles à l'igloo au Groenland, de la villa de luxe à Miami à la hutte écologique en Thaïlande, de la cabane de plage en Californie à l'appartement à Santiago. Châteaux, bateaux, tipis et yourtes, maisons troglodytes, *lofts*... : il y en a pour tous les goûts, à tous les prix et, par conséquent, pour tout le monde.

La technologie est donc ce qui permet de relier ces offres personnalisées à la recherche d'expériences nouvelles. Et Airbnb n'est pas le seul sur ce créneau : dans le même esprit, avec cette même vision de partage des ressources et de l'activité touristique entre particuliers, de nombreux entrepreneurs français et internationaux ont décidé de mettre à profit cette révolution dans la consommation des prestations touristiques.

Entre particuliers, on met également en partage des voitures. La plateforme de partage BlaBlaCar est certainement la plus connue sur le créneau du transport : elle permet de mettre en relation le temps d'un voyage des conducteurs disposant de places libres dans leur véhicule avec des passagers adeptes du covoiturage, et inversement. Tout le monde est gagnant, surtout au vu des prix pratiqués pour réaliser des trajets similaires en train.

On peut également louer directement son véhicule avec Drivy. Si vous voulez prendre la route, vous n'avez donc plus besoin de passer par une agence de location de voitures, celles de vos voisins, qui dorment dans un garage, sont à votre disposition dès lors que leurs propriétaires les ont proposées sur ce site.

Avec les Greeters et les Localers, on peut dégoter un « guide » local, un habitant à l'œil curieux qui saura vous conter l'histoire d'un quartier, vous emmener découvrir le dernier café à la mode que les habitants du coin prennent d'assaut ou vous confier ses bonnes adresses culinaires au détour d'une promenade gourmande. Et si l'envie vous prend de prendre un cours de photographie ou de roller, ou de dîner chez un voisin pendant votre séjour, des gens comme vous et moi mettent, sur le site Vayable, leur talent et leur passion à la disposition du visiteur de passage dans leur ville.

Côté guide de voyage, le site en ligne et l'application mobile Mon Nuage recense toutes les découvertes de ceux qui partent sur les routes. Astuces et bonnes adresses ne sont plus publiées par des rédacteurs professionnels, mais par une communauté de curieux. Enfin, sur Tripnco ou sur Spotted by Locals, ce sont cette fois des « locaux » qui se chargent de dénicher des « bons plans » et des activités de loisirs « sympa » à pratiquer lorsque vous serez de passage dans leur ville.

Pourquoi cette évolution se produit-elle maintenant ?

Quel sont les points forts de ces sites disruptifs qui parviennent à fédérer un engouement d'une telle ampleur ?

Tout d'abord, ils sont tous fondés sur le principe de communauté. Le succès de ces marques repose sur les échanges d'individus qui interagissent entre eux. Ils constituent le moteur de leur activité et de leur stratégie d'entreprise.

Si vous n'êtes pas à l'écoute de vos usagers-contributeurs, vous irez droit « dans le mur ». C'est pourquoi nous organisons régulièrement, chez Airbnb, des réunions (*meetups*) qui nous permettent de les rencontrer. Nos hôtes sont des relais, ceux vers qui nous allons nous tourner pour améliorer notre produit, récolter des avis. Nous les appuyons et nous les soutenons dans leur nouvelle activité, notamment en leur fournissant des standards tels que notre Charte d'hospitalité, ainsi que des outils permettant notamment le paiement en ligne. Nous les convions aussi à l'Airbnb Open, une convention qui se tiendra cette année à Paris et qui réunira 6 000 hôtes du monde entier autour d'experts du tourisme et de l'hospitalité, de membres de notre entreprise et de notre communauté. Toute marque a pour rôle de fédérer ses utilisateurs autour d'une expérience, de valeurs, et d'assurer leur sécurité sur son site Internet.

D'autres arguments viennent faire la différence : un *design* qui va permettre d'accroître la fluidité de la circulation sur le site, et donc jouer un rôle prépondérant dans le parcours de consultation des utilisateurs de celui-ci. La technologie du site offre une immédiateté et une sécurité que l'on est en droit d'attendre de tout site Internet assurant des transactions financières entre particuliers. Chez Airbnb, la vérification des profils d'utilisateurs, les outils de sécurité ou encore la modération des commentaires préservent et forgent la réputation en ligne de nos utilisateurs. Cela participe d'une confiance mutuelle entre membres d'une même communauté.

De manière générale, ces plateformes de la consommation collaborative sont garantes d'une expérience en et hors ligne, sans être directement les producteurs de l'offre.

La diversité et le nombre importants des logements qui sont proposés aujourd'hui sur Airbnb lui permettent aussi d'être leader dans son domaine. Bien sûr, le caractère unique de certains hébergements n'est pas non plus étranger au succès qu'ils rencontrent, comme ce manoir au Kenya où les girafes viennent vous saluer au petit-déjeuner.

Ces pratiques sont gagnantes pour tous les partenaires : les hébergeurs, les voyageurs et les économies locales. Ainsi, le cabinet Asterès a calculé que l'impact économique lié aux dépenses des utilisateurs d'Airbnb lors de séjours en France s'élevait à 1,02 milliard d'euros sur l'année glissante entre août 2013 et juillet 2014, ce qui correspond à la création de l'équivalent de 5 300 emplois. Tout en permettant à 42 % de nos hôtes de conserver leur logement actuel grâce aux revenus perçus par le biais d'Airbnb.

Les enjeux de ces offres touristiques alternatives

Les offres touristiques alternatives viennent bousculer un marché qui n'avait pas connu d'évolution majeure dans son offre depuis de nombreuses années. Il est donc normal que cette révolution soulève des questions, ce qui est tout à fait sain. Des questions auxquelles il faut répondre. L'erreur consisterait à vouloir systématiquement appliquer des schémas légaux et fiscaux qui ont été pensés pour d'autres types d'acteurs. Il faut donc les adapter pour permettre à ces nouvelles pratiques de se développer dans un cadre équilibré.

Les discussions autour de la taxe de séjour pour les logements échangés entre particuliers en sont un bon exemple. Tout touriste qui séjourne en France doit s'acquitter de cette taxe et l'hébergeur en est le collecteur (qu'il s'agisse d'un hôtel, d'une chambre d'hôtes ou d'un appartement).

Mais cette méthode de collecte a été pensée à l'époque de son institution uniquement pour les hôtels. Il est facile pour une mairie de récupérer les taxes de séjour collectées par quelques hôtels situés sur le territoire communal.

En revanche, demander à chaque hébergeur qui loue un appartement ou une chambre sur Airbnb d'établir un chèque de quelques euros seulement, à la fin de l'année, à l'ordre de sa mairie, cela n'a pas de sens. C'est pourquoi Airbnb commence à collecter directement cette taxe de séjour auprès de visiteurs dans certaines villes et s'est prononcé en faveur d'une généralisation de cette méthode de collecte à l'ensemble de la France.

Quant à une prétendue « concurrence déloyale » avec l'hôtellerie, on assiste en réalité plutôt à l'émergence d'une offre complémentaire. Alors que Paris est aujourd'hui le premier marché mondial pour Airbnb, les taux d'occupation des hôtels n'ont cessé d'y augmenter ces dernières années pour atteindre plus de 80 %. L'offre proposée par Airbnb ne vient donc pas prendre des parts de marché à l'hôtellerie traditionnelle. Son offre est en fait complémentaire de celle de cette dernière, puisqu'elle répond à des usages différents. Sébastien Bazin, le PDG du groupe hôtelier Accor, a d'ailleurs récemment déclaré : « *C'est très bien, qu'Airbnb existe : ça répond à un besoin ; ça nous oblige à nous adapter, à nous projeter, à réfléchir. C'est un stimulateur, pour la vieille économie (...). On doit s'adapter au monde d'aujourd'hui, qui est entré dans une révolution numérique gigantesque qui transforme tout - l'hôtellerie*

comme d'autres métiers. Ceux qui s'adaptent seront les gagnants de demain. Ceux qui fulminent et demandent une protection disparaîtront, et [ce sera] tant pis pour eux ! ».

Conclusion

Ce que le tourisme est en train de connaître n'est qu'une illustration de la révolution beaucoup plus générale que l'économie et les sociétés sont en train de vivre. Jusqu'à maintenant, il fallait posséder un bien pour pouvoir en profiter, qu'il s'agisse d'une maison, d'une voiture ou d'une

perceuse. Ce code a une valeur sociétale depuis plusieurs décennies. Mais si les acteurs disruptifs de la consommation collaborative arrivent à normaliser leur activité auprès du grand public, on peut légitimement se poser la question du rapport de celui-ci à la propriété, à la production, au travail, au tout consommable, et même celle des enjeux environnementaux liés au fait de partager ses biens. Après le tourisme classique, après l'e-tourisme et le tourisme collaboratif, quel pourrait être le visage de ce marché qui a apporté la démonstration qu'il était capable de se renouveler ?

BlaBlaCar et le tourisme collaboratif

Frédéric MAZZELLA

Directeur de BlaBlaCar

En dix ans, la plateforme BlaBlaCar, le leader mondial du covoiturage longue distance, est devenue une alternative de transport à part entière véhiculant plus de trois fois le volume de voyageurs de l'Eurostar à travers l'Europe, et au-delà. Lorsque l'idée m'est venue d'optimiser l'énorme gâchis que représentaient des millions de voitures roulant quasiment à vide, et de mettre en réseau des passagers souhaitant effectuer un trajet avec des conducteurs allant dans la même direction qu'eux, j'étais motivé par la faisabilité d'une solution permettant une telle optimisation de nos ressources. J'ignorais, cependant, qu'allait naître un service qui bouleverserait profondément les usages de l'automobile et notre façon de nous déplacer.

La genèse de BlaBlaCar remonte à Noël 2003. Je devais retourner en Vendée pour y passer les fêtes en famille, et je me suis rendu compte que tous les trains étaient complets. Ma sœur est venue me sortir de cette impasse en faisant un détour et en passant me chercher en voiture. Lors de ce trajet, je me suis rendu compte que la majorité des véhicules que nous croisions étaient quasi vides. C'est alors que l'idée me vint : des places libres, il y en avait. Elles ne se trouvaient pas dans des trains, mais bel et bien dans des voitures ! Il fallait donc trouver un moyen de les répertorier et de les indexer pour que des conducteurs puissent être facilement mis en relation avec de futurs passagers souhaitant faire le même trajet. Et ainsi, plus qu'un trajet..., partager les frais associés (frais d'essence, de péage, notamment).

Une dizaine d'années plus tard, BlaBlaCar rassemble la plus grande communauté au monde de covoiturage longue distance, avec plus de 20 millions de membres dans 19 pays - du Mexique à l'Inde, en passant par l'Europe, la Turquie ou encore la Russie. Notre petite *start-up* française est devenue une « *scale-up* » globale, dans laquelle travaillent chaque jour plus de 300 collaborateurs (tous des covoitureurs !) de 29 nationalités différentes. Si la France est de fait le pays où la pratique du covoiturage est la plus répandue et aussi celui où est né BlaBlaCar, aujourd'hui 3 nouveaux inscrits sur 4 à notre plateforme vivent dans un autre pays. Comment expliquer un tel essor du covoiturage et de BlaBlaCar à travers le monde ?

Créer un lien de confiance interpersonnel pour désamorcer les appréhensions

Une des raisons principales de ce succès tient en un mot : la confiance ! Depuis sa création, BlaBlaCar a tourné tous ses efforts vers la constitution d'une communauté

de confiance, exprimant ainsi sa volonté de créer de la confiance interpersonnelle entre ses membres et de dépasser le stade du « voyage avec un inconnu » qui constitue la première des appréhensions. Cela fut un travail de longue haleine, car il fallut attendre que le bouche-à-oreille positif se répande et que la prescription sociale joue à plein son rôle. Avec le temps et l'expérience, nous avons appris que pour pouvoir faire confiance à une personne rencontrée par l'intermédiaire d'une plateforme de mise en relation comme BlaBlaCar, il fallait disposer d'informations de six natures différentes.

Nous en avons théorisé un modèle, sous l'acronyme DREAMS :

- **Declared** : chaque membre doit déclarer des informations sur lui-même (son prénom, son âge, son numéro de téléphone, ses préférences en matière de voitures...). Il doit également préciser son indice de bavardage, noté (par ordre croissant) Bla, BlaBla, ou BlaBlaBla, d'où notre nom BlaBlaCar ;
- **Rated** : après chaque trajet, le conducteur et ses passagers formulent des avis réciproques permettant de construire une réputation en ligne ;
- **Engaged** : le fait de réserver sa place en réglant en ligne à l'avance sa contribution à la couverture des frais du conducteur est un « engagement » qui offre une garantie essentielle (notamment contre les risques de désistement) ;
- **Active** : sont indiqués sur le site BlaBlaCar les différents trajets et la dernière connexion de chaque membre afin de montrer son activité et sa réactivité sur la plateforme ;
- **Moderated** : une équipe de plus de 60 personnes vérifie au quotidien au sein de BlaBlaCar l'authenticité du contenu publié par la communauté, constituant ainsi un support fondamental pour tous ses membres ;
- **Social** : chaque membre peut relier son profil créé sur

BlaBlaCar à celui qui est affiché sur des réseaux sociaux (tels que Facebook ou LinkedIn) afin de créer davantage de traçabilité.

Résultat : le covoiturage fiabilisé organisé par BlaBlaCar (à l'origine, l'apanage des étudiants) s'est aujourd'hui démocratisé. L'âge moyen des nouveaux membres ne cesse d'augmenter : de 29 ans en 2010, il est passé à 34 ans en 2015. Et les plus de 35 ans représentent aujourd'hui le tiers de la communauté, avec un effet de rattrapage indéniable auprès des quadras, des quinquas et des sexagénaires de toutes les catégories socio-professionnelles.

Le covoiturage, vecteur de nombreuses externalités positives

La belle surprise du covoiturage, c'est le fait que lorsqu'il est réalisé à une échelle aussi importante, il génère des externalités positives qui sont loin d'être négligeables !

L'impact premier est celui sur l'environnement. Le covoiturage permet en effet de passer d'un taux de remplissage moyen par voiture (en France, sur des trajets longue distance) de 1,6 personne à un taux de 2,8 personnes. Cette optimisation d'une ressource sous-utilisée équivaut à l'économie de 500 000 tonnes équivalent pétrole, ainsi qu'à une économie de 1 million de tonnes d'émissions de CO₂, sur les deux dernières années, pour l'ensemble de nos activités.

Mais les impacts sociaux ne sont pas moindres. Nous offrons en effet une solution de transport longue distance très abordable permettant d'augmenter l'accès à la mobilité. Les conducteurs peuvent réduire significativement le coût de leur trajet, tandis que les passagers peuvent voyager pour un prix deux à trois fois moins élevé que celui affiché par un autre mode de transport. C'est un échange gagnant-gagnant. Nous souhaitons ici apporter une précision importante : les conducteurs sur BlaBlaCar sont tous des particuliers qui effectuent déjà un trajet pour leur propre compte, et non des chauffeurs professionnels qui répondent à la demande d'un client. Le covoiturage n'est en effet légal que s'il correspond à un partage des frais, il ne doit en aucun cas permettre aux conducteurs de dégager un revenu. Nous sommes très vigilants sur ce point et avons mis en place tout un système afin d'empêcher les tentatives de contournement de ce principe (notamment par le plafonnement du nombre des places proposées dans une voiture et du prix demandé par le conducteur, par la vérification des trajets par notre équipe relation membres, par la limitation du nombre des trajets possibles dans une même journée). Les passagers ne contribuent donc financièrement au voyage qu'à la seule hauteur des frais du trajet, partageant avec le conducteur les coûts d'essence, des péages, etc.

Si nos membres viennent initialement sur BlaBlaCar pour le prix, c'est en revanche la convivialité de l'expérience qui les incite à y revenir. La magie surprenante du covoiturage, c'est ce moment de vie unique et inattendu passé avec des personnes « que l'on n'aurait sans doute jamais rencontrées dans la vie courante ». Selon une étude réalisée par TNS-Sofres, 97 % des membres BlaBlaCar in-

terrogés estiment que le covoiturage permet de rendre le trajet plus agréable !

Et, au final, pourquoi nos membres aiment-ils tant BlaBlaCar, et, de manière générale, le covoiturage ?

Pour la liberté ! Cette liberté qui leur est donnée de se déplacer à moindre frais, mais aussi celle de faire des trajets mal ou pas du tout desservis par les autres moyens de transport. Une des grandes forces du covoiturage, c'est aussi la capillarité théoriquement illimitée du réseau. Avec BlaBlaCar, il est possible d'aller partout où on le souhaite... pour peu qu'il existe une route ! En d'autres termes, cela signifie que nous optimisons le réseau existant et que nous permettons à un plus grand nombre de gens de se déplacer sans qu'il soit nécessaire pour l'État d'investir le moindre centime dans de nouvelles infrastructures qui pourraient elles-mêmes être coûteuses et polluantes, et dont la construction prendrait beaucoup de temps. Tous y gagnent : les conducteurs, les passagers et les contribuables.

Une illustration des attraits du covoiturage BlaBlaCar s'exprime dans l'engagement très fort de notre communauté au travers du service d'entraide collaborative BlaBlaHelp. Il s'agit d'un *tchat* sur le site BlaBlaCar qui fonctionne comme un forum sur lequel les nouveaux visiteurs peuvent poser en temps réel leurs questions sur le fonctionnement du service. Et ce ne sont pas des salariés de BlaBlaCar qui leur répondent, mais des membres aguerris ! C'est de l'entraide communautaire. Ces derniers s'investissent quand ils en ont envie et quand ils en ont le temps afin d'aider la communauté à titre gracieux. Les chiffres sont éloquentes : plus de 95 % des messages sont traités en moins de 10 secondes, pour un taux de satisfaction de 94 % ! L'économie collaborative est la preuve que la numérisation peut également générer de nouveaux rapports humains et être créatrice de liens sociaux.

Autre externalité positive : l'impact bénéfique du covoiturage sur la sécurité routière. BlaBlaCar, l'agence de sondages TNS-Sofres et la MAIF ont réalisé conjointement une étude sur ce sujet au mois d'avril 2014. Premier enseignement de cette enquête : le fait d'avoir des passagers à bord influence positivement le comportement des conducteurs. La majorité des conducteurs français (70 %) estiment ainsi que le covoiturage les encourage à respecter plus scrupuleusement le code de la route (pour les membres de BlaBlaCar, ce chiffre est même de 80 %). D'autre part, la présence de passagers à bord permet de maintenir la concentration du conducteur. Ainsi, 79 % des conducteurs membres de BlaBlaCar en France déclarent que le covoiturage les aide à rester bien éveillés (rappelez-vous que la somnolence est la première cause d'accidents sur autoroute). Les conversations pendant un trajet en covoiturage permettent ainsi d'éviter aux conducteurs de s'endormir au volant. Le système d'échange d'avis permis par BlaBlaCar entre les passagers et les conducteurs responsabilise encore plus ces derniers : 83 % des conducteurs de BlaBlaCar apportent une grande attention aux évaluations laissées par leurs passagers sur le site, après la réalisation du trajet, et la majorité d'entre eux estime

que cette notation les incite à avoir un comportement plus responsable au volant.

Convivial et d'un prix abordable même pour un voyage décidé à la dernière minute, le covoiturage permet aussi un tourisme plus authentique

BlaBlaCar a de fait créé un segment de mobilité abordable permettant aux voyageurs de bénéficier d'une nouvelle offre de transport à la fois accessible, conviviale et fiable, à laquelle s'ajoute un maillage très fin des trajets possibles à travers les géographies couvertes par notre service. Qui plus est, cette solution de mobilité longue distance reste abordable même pour des voyages décidés à la dernière minute, contrairement à la majorité des alternatives existantes. Ainsi, le prix d'un trajet réservé le jour même, que celui-ci soit national ou international, ne sera pas majoré et de nombreuses nouvelles offres sont souvent proposées en dernière minute. Les covoitureurs pourront aller d'Amsterdam à Bruxelles pour un prix moyen de 15 euros, de Toulouse à Barcelone pour 28 euros, ou de Lille à Paris pour 17 euros. Des trajets encore mal desservis par les infrastructures existantes deviennent envisageables, comme, par exemple, Rouen-Rennes, qui prendrait 5 heures en train, avec deux changements, et pour un coût moyen de 70 euros, mais qui en covoiturage est réalisable en 3 heures pour environ 21 euros.

La présence globale de BlaBlaCar implique que nos membres peuvent à présent trouver une solution de transport de ville à ville à travers 19 pays du bout des doigts, grâce à une application mobile, et ce, où qu'ils soient ! La mise en réseau de nos 20 millions de membres à travers trois continents nous permet de renforcer le phénomène de « village global » engendré par l'inter-connectivité sans précédent de notre ère. D'un point de vue humain, cela est d'autant plus fort que covoiturer à l'étranger vous permet d'aller à la rencontre d'autochtones et d'apporter une touche d'authenticité à votre voyage grâce à des échanges qu'il aurait été plus difficile de susciter autrement.

BlaBlaCar est donc fière d'apporter sa pierre à l'édifice d'un tourisme collaboratif créateur de liens humains forts. Pour assurer un accès toujours plus large aux trajets offerts par notre communauté, nous avons conclu plusieurs partenariats avec des acteurs du tourisme. Les trajets BlaBlaCar sont ainsi proposés aux utilisateurs de sites de navigation comme Mappy ou Via Michelin, de sites de voyages comme Kayak ou Liligo, mais aussi de sites visant à identifier des possibilités complémentaires de transport pour une solution porte-à-porte comme Rome2Rio, GoEuro ou FromAtoB.

Nous nous efforçons d'apporter une solution de transport à des covoitureurs qui ne partagent pas seulement une destination, mais aussi une passion. En effet, nous collaborons avec les organisateurs de nombreux festivals de musique (FrancoFolies, Le Printemps de Bourges, Deichbrand en Allemagne, ou Sziget en Hongrie) ou d'événements sportifs (par exemple, des matchs de foot-

ball des Girondins de Bordeaux ou de rugby des Cardiff Blues), permettant ainsi aux covoitureurs de s'y rendre ensemble et de décongestionner les alentours et les parkings de ces vastes rassemblements.

Canaliser la croissance par les valeurs

Pour BlaBlaCar, aujourd'hui, le défi à relever est celui de la gestion d'une croissance exponentielle de son activité : celle de nos membres, mais aussi celle de nos effectifs, qui doublent chaque année.

Comment réussir à intégrer ces nouveaux talents sans perdre pour autant notre agilité et notre sens de l'innovation ?

Notre réponse à cette question se cristallise dans 10 valeurs communes que nous partageons et qui guident notre action au quotidien. Nous nous sommes réunis et nous avons décrit ensemble ces valeurs qui définissent l'ADN de BlaBlaCar. Ces dernières sont affichées sur les murs de nos bureaux et distribuées sous la forme d'auto-



collants. Ces référents essentiels à nos yeux guident nos méthodes de travail et nos décisions, et permettent aux nouveaux collaborateurs de s'imprégner rapidement de la culture de notre entreprise. Pour prendre une décision, chaque salarié peut ainsi se référer à nos valeurs ancrées dans l'action, plutôt qu'à un manager hiérarchique. Les maximes "Share more. Learn more.", "Fail. Learn. Succeed.", "Never assume. Always check." sont autant d'exhortations qui génèrent une atmosphère de travail encourageant le partage d'expériences, désamorçant la peur d'échouer, tout en responsabilisant les individus. Aussi bien garde-fous que moteur, une culture d'entreprise clairement communiquée et pleinement assimilée permet de créer un cadre porteur. Motivés par la confiance qui leur est accordée, nos collaborateurs se sentent habilités à libérer leur potentiel dans le cadre d'une vision commune.

Une révolution porteuse de bien-être économique, social et environnemental

Il est fascinant de voir la vitesse avec laquelle le covoiturage s'est ancré dans les habitudes, devenant un réflexe

en France et ailleurs en Europe. Ainsi, moins de dix ans après la création de BlaBlaCar, un internaute français sur cinq a déjà pratiqué le covoiturage, selon le baromètre du CtoC 2014 réalisé par OpinionWay.

Cette tendance s'inscrit dans le mouvement beaucoup plus global de la consommation collaborative. Nous n'en sommes qu'au début de cette révolution qui donne la primauté à l'usage plutôt qu'à la propriété. Les potentialités, notamment dans le tourisme, sont conséquentes : covoiturage, location de voitures entre particuliers, hébergement et/ou repas chez l'habitant, services gratuits de guides touristiques locaux ... ; tout un pan de l'économie va s'en trouver bouleversé, pour le plus grand bonheur du consommateur final qui va pouvoir profiter d'une nouvelle offre, moins chère, plus conviviale et souvent plus économe des ressources énergétiques.

Destination et expériences : l'adaptation de l'offre touristique de Paris aux nouvelles attentes

Par Nicolas LEFEBVRE

Directeur général de l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris

Pour le touriste contemporain, le voyage est une succession d'expériences ; avant même son départ, à travers la consultation des guides, des catalogues et des sites Internet, puis pendant le voyage lui-même et, bien entendu, une fois arrivé à destination.

L'expérience touristique passe également par son partage à distance avec ses proches, en temps réel, un partage grandement facilité par la très rapide propagation des outils numériques mobiles et des réseaux sociaux.

C'est à ces évolutions que les professionnels du tourisme cherchent à s'adapter en permanence. C'est bien sûr le cas à Paris dans les secteurs proprement touristiques de l'hébergement, des transports, mais aussi dans ceux des activités culturelles et de loisirs dont l'offre se transforme pour s'adapter aux nouvelles attentes et permettre ainsi à Paris de rester l'une des toutes premières destinations touristiques mondiales. Mais répondre à une demande d'expériences renouvelées, c'est aussi mettre en valeur sur le plan touristique la grande métropole innovante du XXI^e siècle que forment Paris et sa banlieue.

Avec près de 50 millions de touristes accueillis chaque année, Paris est une des toutes premières destinations touristiques au monde, sans doute la plus prisée. Son défi est de maintenir son rang dans un monde où l'offre touristique se développe et se diversifie à grande vitesse. C'est en grande partie grâce à sa capacité à proposer à ses visiteurs une expérience renouvelée, innovante et valorisante que Paris saura le relever.

Mais, en parlant de Paris comme destination touristique, de quoi parle-t-on précisément ?

Pas seulement, bien sûr, de la ville de Paris ceinte du péri-phérique. On parle d'un ensemble bien plus vaste incluant les aéroports, Versailles et son château, Disneyland Paris et les nombreux lieux touristiques de la banlieue et de la grande couronne. On y inclut aussi les sites d'accueil de grandes manifestations professionnelles comme Villepinte, le CNIT de La Défense ou Le Bourget, car les congrès, les salons et les événements professionnels représentent près de 40 % de la fréquentation touristique du Grand Paris.

Mais, pour être exhaustif, il convient de faire porter son regard encore plus loin. En effet, la destination Paris inclut aussi, du point de vue des touristes qui viennent y séjourner, l'ensemble des lieux et des sites qu'ils visitent à l'occasion de leur séjour parisien, y compris ceux distants de

quelques centaines de kilomètres de la capitale. Il en va ainsi du Mont-Saint-Michel (prisé notamment par les Japonais qui font l'aller-retour dans la journée), des châteaux de la Loire, de la vallée de la Seine, de Reims et d'Épernay, voire de Bruges et de Londres qui sont le but d'excursions d'une journée au départ de Paris. De ce point de vue, on pourrait même aller jusqu'à rattacher en partie la Provence. Grâce au TGV (qui met celle-ci à moins de trois heures de la capitale), un opérateur parisien propose en effet à ses clients, au départ de Paris, une journée provençale incluant la découverte d'Avignon, du Pont du Gard et des Baux-de-Provence (avec retour à Paris, dans la soirée !).

On le constate : la destination, qui est un concept pertinent pour parler de stratégie touristique, est un objet complexe, en particulier si l'on privilégie la vision qu'en a le touriste - une vision mêlant différents territoires et combinant de très nombreuses activités professionnelles ou de loisirs.

Des touristes à la recherche d'expériences valorisantes

Pour le touriste contemporain, le voyage est d'abord une succession d'expériences. Celles-ci débutent avant même son départ lorsqu'il consulte des guides, des catalogues et, de plus en plus, bien sûr, en visitant des sites Internet, mais aussi en visionnant des vidéos et des reportages télévisuels.



« La destination Paris inclut aussi, du point de vue des touristes qui viennent y séjourner, l'ensemble des lieux et des sites qu'ils visitent à l'occasion de leur séjour parisien, y compris ceux distants de quelques centaines de kilomètres de la capitale. Il en va ainsi du Mont-Saint-Michel (prisé notamment par les Japonais qui font l'aller-retour dans la journée). »

De ce point de vue, la possibilité de prendre connaissance des expériences des autres, permise par l'exceptionnel développement des nouveaux outils numériques et des réseaux sociaux, constitue indiscutablement un des phénomènes majeurs du tourisme moderne. Cette possibilité a un impact considérable sur les professionnels du secteur, en les obligeant à accorder une place centrale à la relation client et au suivi de l'expérience client (nous y reviendrons).

Ces expériences se poursuivent avec le voyage lui-même, qui est souvent un maillon important du parcours touristique pour des personnes qui ne sont pas toujours familiarisées notamment avec les avions et les aéroports. Et même pour celles habituées à prendre l'avion, cette première étape avant d'arriver à sa destination est toujours un moment important dans l'expérience touristique. On pense bien sûr aux conditions du voyage, mais aussi aux premières impressions éprouvées dans l'aéroport (ou la gare) d'arrivée et durant le trajet jusqu'à son lieu d'hébergement (lequel peut parfois s'assimiler à une véritable épreuve...).

Une fois arrivé à destination, les conditions d'hébergement et les visites et activités pratiquées (musées, monuments, *shopping*, excursions, spectacles) vont bien entendu marquer l'expérience touristique du client.

De ce point de vue, la qualité de l'offre elle-même et peut-être plus encore celle du service associé assuré par les professionnels concernés ont bien entendu un fort impact

sur la satisfaction globale du client. Mais nous voulons insister ici sur l'environnement dans lequel le touriste évolue au-delà de ses activités proprement touristiques. La ville, ses quartiers, ses rues et ses places, ses ambiances urbaines, son architecture, ses parcs et jardins, les lieux où se poser, prendre un verre, observer et partager la vie des habitants et faire des rencontres, les animations, la possibilité de marcher dans la ville, de déambuler, de se déplacer aisément d'un point à un autre, les commerces et les marchés... conditionnent grandement l'expérience du touriste dans une destination urbaine comme Paris. Ce sont même là des éléments déterminants de la fidélité à une destination. C'est d'abord pour l'expérience vécue, pour cet ensemble de sensations nombreuses et variées non directement touristiques qui « font » une destination touristique urbaine, que l'on décide d'y revenir régulièrement, avant même ses musées et ses monuments. Paris possède dans ce domaine des atouts de tout premier plan. C'est à leur valorisation et à leur promotion que nous devons nous attacher tout particulièrement.

On relèvera, enfin, que les expériences d'une destination donnée sont aussi diverses que le sont les touristes eux-mêmes. En effet, une expérience est quelque chose d'éminemment personnel, elle est appréciée en fonction d'une attente, d'autant plus forte que la destination bénéficie d'une notoriété importante, mais aussi d'une attente par rapport aux surprises que la destination est susceptible

de procurer. Une expérience touristique réussie est un mélange subtil de satisfactions par rapport à une attente et de pur étonnement. Or, pour une destination comme Paris, la très grande variété des profils des touristes (âges, origines géographiques, catégories socio-professionnelles, motifs du séjour, en famille ou individuel - pour ne citer que les principaux critères) rend extrêmement divers les déterminants de leurs expériences vécues : cela représente bien sûr une difficulté supplémentaire pour les professionnels, qui doivent adapter en permanence leurs offres aux attentes et exigences de leurs clients.

Vivre une expérience forte, c'est aussi de plus en plus la partager avec ses proches, avec ses amis, sa famille ou ses collègues de travail. Le formidable développement des outils numériques et leur banalisation dans la sphère touristique ont rendu cette pratique du partage à la fois simple et quasi immédiate - à tel point que ce partage fait désormais souvent partie intégrante de l'expérience. Grâce aux réseaux sociaux et aux *smartphones*, on peut partager avec des amis se trouvant à l'autre bout de la planète sa contemplation d'un monument, d'une œuvre d'art ou d'un plat que l'on s'apprête à déguster. Le « *selfie stick* » est devenu l'emblème du tourisme contemporain...

Cela vaut aussi, bien sûr, pour les expériences négatives. Ainsi, l'on postera dès sa sortie du restaurant ou de l'hôtel, après un repas ou une nuitée non conforme à ses attentes, un avis sévère qui sera lu dans les heures qui suivent par quelques dizaines de milliers d'internautes qualifiés. Dans l'univers touristique, ces nouveaux modes

de partage constituent une petite révolution dont on n'a pas encore mesuré toutes les conséquences. Mais une chose est sûre : on est bien loin de la traditionnelle carte postale qui a accompagné les pérégrinations des touristes tout au long du XX^e siècle.

Proposer de nouvelles expériences touristiques à Paris

C'est à toutes ces évolutions concomitantes que les professionnels du tourisme cherchent en permanence à s'adapter. À Paris, l'Office du Tourisme et des Congrès y contribue en étroite association avec ses adhérents professionnels et en se focalisant sur ses missions principales d'accueil, d'information et de promotion de la destination à l'attention des visiteurs et futurs visiteurs de notre capitale.

Enrichir l'expérience touristique à Paris, c'est notamment développer l'offre en l'adaptant aux nouvelles attentes. Ainsi, dans le domaine de l'hébergement, on assiste depuis une dizaine d'années à une évolution marquée qualitativement mais aussi quantitativement de l'hôtellerie parisienne : augmentation du parc des chambres, arrivée de nouveaux concepts qui renouvellent l'offre hôtelière (boutiques-hôtels, hôtels thématiques), ouverture de nouveaux palaces (Mandarin Oriental, Shangri-la, Peninsula) et rénovation complète des plus anciens (en cours, notamment en ce qui concerne le Ritz, le Crillon et le Lutetia).

Pour des clientèles jeunes, pour lesquelles Paris était mal équipée, la période récente a vu un changement très net



Photo © Cyril Delettre/REA

Groupe de cyclo-touristes américains visitant Paris, juillet 2002.

« Ces mutations du tourisme urbain touchent bien sûr d'autres activités touristiques. Ainsi, les déplacements dans la ville, par exemple, sont eux aussi marqués par cette demande de nouvelles expériences. »

avec l'ouverture de plusieurs « hostels » (St Christopher et, depuis cette année, un Generator) et d'une nouvelle auberge de jeunesse innovante (Yves Robert, dans le 18^{ème} arrondissement). À cette forte augmentation de la capacité d'hébergement (+50% en quelques années pour ce segment) s'ajoute la proposition d'une offre différente (ambiances, restauration, animations...) qui est de nature à changer très significativement l'expérience vécue par les touristes qui y séjournent.

À propos de l'hébergement, il faut encore citer évidemment le développement exponentiel constaté ces dernières années des locations d'appartements, produit né de l'émergence des nouveaux acteurs du Net, à commencer bien sûr par l'américain Airbnb, qui contribue à lui seul à l'hébergement de plusieurs centaines de milliers de touristes par an à Paris. Celui-ci a récemment révélé que Paris était même devenue la première destination mondiale pour sa clientèle. La puissance de mise en relation qu'ont ces nouvelles plateformes Internet permet bien sûr cette transformation, mais celle-ci n'est possible que parce qu'elle repose sur une demande d'hébergements moins onéreux, mieux adaptés aux familles et aux groupes d'amis, et mieux intégrés dans la vie locale, une demande insuffisamment prise en compte jusqu'à présent. Il s'agit, là encore, d'une demande d'expériences touristiques d'un genre nouveau.

L'émergence de ce nouveau mode d'hébergement et, surtout, son développement très rapide soulèvent de nombreux problèmes d'ordres politique, concurrentiel, urbain et économique. Il est souhaitable que des compromis acceptables par tous soient trouvés, car il s'agit là, indiscutablement, d'une tendance de fond du tourisme urbain à laquelle Paris doit pouvoir s'adapter sous peine d'affecter fortement son attractivité.

Ces mutations du tourisme urbain touchent bien sûr d'autres activités touristiques. Ainsi, les déplacements dans la ville, par exemple, sont eux aussi marqués par cette demande de nouvelles expériences. Le service Velib' - des bicyclettes en libre-service - conçu au départ pour les Parisiens, enregistre ainsi une part croissante de touristes utilisateurs : 15 % des utilisateurs occasionnels sont des touristes étrangers, ce qui laisse penser que cette part, si l'on ajoute les touristes français aux premiers, serait proche du tiers. On assiste aussi à un développement rapide des tricycles et autres véhicules à pédales avec « chauffeur », qui proposent aux touristes une nouvelle expérience de déplacement doux dans la ville, que viennent enrichir des formules proposant des tours de ville en 2 CV ou la location de canots électriques pour naviguer sur les canaux du nord-est parisien ; autant de nouveaux modes de découverte de la ville.

La montée en puissance de l'intérêt des touristes pour les événements et les spectacles constitue également une tendance forte qu'il convient de prendre en considération. Une exposition, un spectacle ou un concert sont de plus en plus, pour les touristes européens, la motivation première de leur séjour dans une ville. Ce sont des opportunités déterminantes dans le choix d'une destination comme Paris, qui est forte d'une offre exceptionnelle en

la matière (encore renforcée par l'ouverture cette année de la nouvelle salle de concert de la Philharmonie) et pour laquelle l'argument de l'urgence à venir la visiter était parfois difficile à utiliser. Grâce à une jeune entreprise parisienne qui propose des versions anglaises de certaines pièces jouées à Paris, même le théâtre peut désormais attirer des touristes non-francophones. La mise en avant des grands événements culturels et festifs qui rythment les saisons parisiennes devient un des axes majeurs de la promotion touristique de Paris (ce que Londres pratique déjà depuis longtemps).

Paris peut d'ailleurs ajouter une autre corde à son arc, celle des spectacles sportifs, qui eux aussi sont de plus en plus générateurs de flux touristiques. Paris s'apprête à accueillir dans les prochaines années, en plus des grands rendez-vous annuels que sont le tournoi de tennis de Roland Garros et l'arrivée du Tour de France, de grandes compétitions sportives internationales, comme l'Euro de football, les championnats du monde de hand-ball ou encore la Ryder Cup de golf (en attendant les Jeux Olympiques !). Elle est en train de se doter, avec Bercy Arena, d'un nouvel équipement entièrement rénové afin de l'adapter à l'accueil de grandes manifestations non seulement sportives, mais aussi musicales. Enfin, Paris devrait pouvoir tirer parti, à l'avenir, de la présence, avec le PSG, d'un grand club de football européen, à l'instar de ce que font Londres et Madrid.

Les grandes attractions touristiques elles-mêmes se transforment afin de renouveler et de moderniser l'expérience proposée à leurs visiteurs. C'est une nécessité. Ainsi, la tour Eiffel a réaménagé son premier étage pour rénover son offre, y compris une expérience du vide, à 57 mètres au-dessus du sol, grâce à l'installation d'un plancher de verre. Le Lido renouvelle, quant à lui, le genre de la revue parisienne en faisant appel à un ancien du Cirque du Soleil, Franco Dragone, concepteur de grands shows à Las Vegas. Le Louvre a aménagé de nouveaux espaces muséaux (comme récemment avec la création du nouveau département des Arts de l'Islam) et s'apprête à reconfigurer ses espaces d'accueil. Ce ne sont là que quelques exemples.

Mais, plus généralement, c'est bien sûr la ville elle-même qui reste la première attraction et la source de la majeure partie des expériences touristiques vécues à Paris. Comme rappelé plus haut, c'est la ville et les diverses expériences qu'elle procure qui déterminent le plus fortement chez ses visiteurs leur désir d'y revenir et, plus particulièrement, la fréquence de ces revisites.

Le champ des facteurs d'attractivité est ici très large, il va de l'architecture des immeubles à la vie nocturne en passant par l'ambiance de certains quartiers et la grande diversité des commerces, des cafés et des lieux de restauration. Dans ce domaine aussi, Paris change, se transforme et renouvelle ainsi son offre touristique. Il serait trop long de faire ici un inventaire, mais nous illustrerons ce changement par deux exemples.

L'architecture contemporaine, tout d'abord, qui, contrairement à ce que l'on entend souvent, est un atout indéniable



Photo © Bruno Levesque/IP3-MAXPPP

Premier week-end d'ouverture de la nouvelle Philharmonie de Paris, janvier 2015.

« Une exposition, un spectacle ou un concert sont de plus en plus, pour les touristes européens, la motivation première de leur séjour dans une ville. Ce sont des opportunités déterminantes dans le choix d'une destination comme Paris, qui est forte d'une offre exceptionnelle en la matière (encore renforcée par l'ouverture cette année de la nouvelle salle de concert de la Philharmonie). »

de Paris, et donc un atout touristique à valoriser. Excepté Berlin, peu de villes en Europe peuvent se prévaloir du dynamisme de Paris depuis une quarantaine d'années dans ce domaine : nouveaux bâtiments emblématiques (Centre Pompidou, Pyramide du Louvre, Cité de la Musique, Musée du Quai Branly...), nouveaux quartiers (La Défense, Paris Rive Gauche, Clichy-Batignolles...). Le plus remarquable est sans doute que cette dynamique se poursuive aujourd'hui, voire qu'elle s'accélère : Fondation Louis Vuitton, Philharmonie, Canopée des Halles, nouveau Palais de Justice (Tribunal de Grande Instance, à la Porte de Clichy) ; autant de nouveaux points d'intérêt pour des touristes visitant Paris.

Les espaces verts et les lieux de promenade sont un autre exemple. Là encore, les atouts de Paris sont bien plus importants qu'il n'y paraît, s'agissant d'une ville qui n'a pas cette réputation. Aux parcs classiques et à ceux créés au XIX^e siècle (Luxembourg, Tuileries, Champ de Mars, Buttes Chaumont, Monceau, Montsouris) s'ajoutent certes les deux grands bois de Boulogne et de Vincennes, aux importantes ressources touristiques encore sous-exploitées, mais aussi le cimetière du Père Lachaise. Dans la période récente, de nombreux lieux sont venus enrichir cette palette. De nouveaux parcs ont été aménagés : la Villette, Bercy, André Citroën, Georges Brassens, Martin-Luther King (pour le plus récent), ainsi que de nombreux jardins dans tous les quartiers. De nombreuses promenades viennent les compléter, à commencer par la Coulée verte René-Du-

mont qui, empruntant le viaduc de Arts, se prolonge jusqu'à la porte Dorée pour rejoindre le Bois de Vincennes et, plus récemment, plusieurs parcours aménagés sur certains segments de l'ancienne voie ferrée de la Petite Ceinture, ainsi, bien sûr, que les berges de la Seine.

À Paris, l'offre est devenue exceptionnelle. Il reste à la mettre en valeur sur le plan touristique, alors que la demande d'espaces verts et de lieux de promenade est croissante dans le tourisme urbain.

Au-delà de ces deux exemples, nombreux sont les lieux et les activités non directement touristiques qui ont un poids significatif dans l'attractivité de la destination Paris, du fait de la place qu'ils peuvent prendre dans les expériences touristiques vécues dans la ville. C'est pourquoi leur repérage et leur mise en valeur constituent un enjeu majeur pour la promotion de Paris en France et dans le monde. Les partenaires du contrat de destination « Destination Paris : la ville augmentée » ⁽¹⁾, qui a été conçu dans le cadre d'un appel à projets gouvernemental, en ont fait un des objectifs centraux de leur projet à l'échelle de la zone urbaine comprenant Paris et la Petite couronne ⁽²⁾.

(1) Office du Tourisme et des Congrès de Paris, comités départementaux du tourisme des Hauts-de-Seine, de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne, RATP, Welcome City Lab (Paris&Co), IREST (Université Paris I).

(2) Constituée des départements limitrophes de la capitale : les Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis et le Val-de-Marne.

Luxe et même démesure : un créneau porteur pour le tourisme en France

Par François DELAHAYE

Directeur général de l'Hôtel Plaza Athénée

Dans un contexte fortement concurrentiel, l'hôtellerie en général, et de luxe en particulier, se doit d'investir dans la rénovation de ses établissements et le renouvellement de ses offres et de ses services afin de pouvoir répondre aux exigences d'un marché en perpétuelle évolution sous l'effet d'une nouvelle géopolitique mondiale et de l'émergence de nouveaux pôles de richesse. Mais pour inverser réellement une tendance qui voit la France perdre peu à peu sa place de leader des visites touristiques, l'instauration d'une véritable culture et d'une stratégie digne de ce nom est aujourd'hui une nécessité, mais cela ne pourra se faire sans une coordination de la profession hôtelière et une réelle implication des politiques.

Positionnement, enjeux et perspectives pour le Plaza Athénée

Le Plaza Athénée réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 90 millions d'euros. Ce qui en soi n'est pas très élevé lorsque l'on compare ce chiffre à la notoriété de la marque par exemple. Nous employons près de 600 personnes toute l'année, et nous avons développé de nombreux offres et services particuliers, tels que la construction d'une patinoire accessible en hiver ou encore un restaurant au concept entièrement nouveau que dirige Alain Ducasse, avec à ses côtés un chef pâtissier de renom en la personne de Christophe Michalak.

Lorsque je suis arrivé à la tête de l'hôtel à la fin des années 1990, celui-ci n'était pas propriétaire de ses murs. Il n'était classé qu'au 6^{ème} rang des Palaces français, son image vieillissait avec ses murs défraîchis et son dynamisme s'essouffait. En un peu plus de dix ans, nous sommes parvenus à devenir le numéro deux du marché. Nous sommes entretemps devenus propriétaires de nos murs, tout en nous agrandissant afin de pouvoir augmenter la taille de certaines de nos suites, et donc la qualité de notre offre.

Mais malgré ces réelles réussites, je me dois de toujours rester prudent, tout en étant ambitieux. Prudent, je dois l'être, car la concurrence évolue constamment, que ce soit sur le marché des Palaces (avec l'ouverture récente de nouveaux noms de l'hôtellerie de luxe à Paris), mais également avec l'apparition d'une nouvelle clientèle issue de nouveaux horizons, qu'il s'agit pour nous de fidéliser (notre pays ayant connu une croissance du nombre de ses

visiteurs de 13 % sur les deux dernières années - la plus faible des dix premières puissances mondiales -, ce nouveau potentiel est d'autant plus important à concrétiser). Et ambitieux, je le suis, car je vise la première place et encore plus de reconnaissance de la part de nos clients. Il nous faudra donc toujours investir dans la rénovation de l'hôtel et de ses suites, mais également dans le renouvellement des offres et des services que nous proposons afin de nous distinguer de nos concurrents et de continuer d'attirer chez nous de nouveaux clients. Cela passe par la mise en place d'arguments nouveaux et originaux, tels qu'une cave fabuleuse de 40 000 bouteilles, une cave dont nous proposons la visite à certains de nos clients (notamment chinois), ainsi que la visite de nos cuisines, par exemple. Nous avons aussi créé un concept dans notre bar entièrement inédit. C'est sur ces points que nous devons avancer et toujours progresser, car c'est par l'addition de services originaux, de « petits plus », que nous pourrions continuer à nous maintenir au premier rang.

L'évolution économique récente du marché du luxe (en particulier de l'hôtellerie de luxe) en France, en Europe et dans le monde

Le monde de l'hôtellerie de luxe est un marché en perpétuelle évolution qui nous oblige à nous renouveler constamment.

Depuis plusieurs années, notre clientèle a également évolué en raison notamment d'une nouvelle géopolitique mondiale et de l'émergence de nouveaux pôles de richesse. Jusqu'à encore récemment, les Américains constituaient

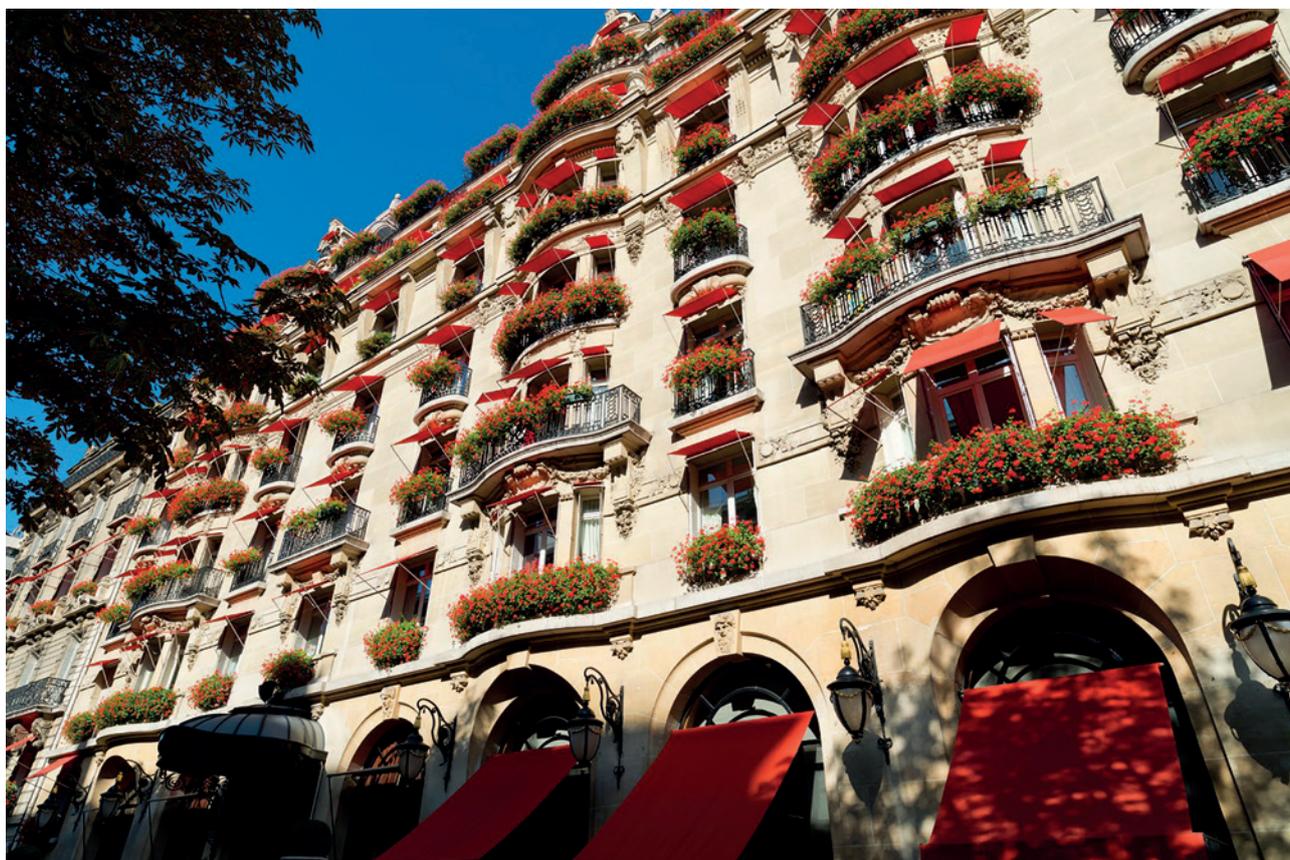


Photo © Masahiko Takeda

La façade de l'hôtel Plaza Athénée, Paris.

« En un peu plus de dix ans, nous sommes parvenus à faire du Plaza Athénée le numéro deux du marché. Nous sommes entretemps devenus propriétaires de nos murs, tout en nous agrandissant afin de pouvoir augmenter la taille de certaines de nos suites, et donc la qualité de notre offre. »

pour nous le plus grand marché, représentant en moyenne 40 à 50 % de la clientèle des grands hôtels de luxe parisiens. Aujourd'hui, ils n'en représentent plus que 20 %. Ils ont laissé la place aux Russes (9 %), aux Brésiliens (12 % de la clientèle du Plaza Athénée), aux ressortissants des Pays du Golfe et du Moyen-Orient (15-18 %) ou encore à ceux de la Chine et plus globalement de l'Asie, qui contribuent le plus fortement à la croissance actuelle constatée dans l'hôtellerie de luxe (+ 50 % cette année, même si les chiffres sont pour le moment très faibles).

C'est d'ailleurs en direction des pays émergents d'Asie que nous déployons le plus d'efforts pour attirer et fidéliser cette clientèle qui nous vient de loin (ces deux dernières années, la France a perdu environ 9,5 millions de nuitées).

Les touristes chinois - dont les séjours sont les plus longs - n'ont pas encore pour habitude de résider dans des hôtels de luxe. Certes, les plus fortunés d'entre eux sont des visiteurs réguliers de la capitale. Ils viennent faire leurs achats avenue Montaigne. Ils dépensent énormément en achats de biens et logent dans des hôtels standards. Ils voyagent avec un tour-opérateur chinois et restent souvent en groupe pour éviter d'être confrontés aux problèmes de la langue. Il ne reste plus aux hôtels de luxe et aux Palaces qu'à attirer cette clientèle. Le fait qu'ils retrouvent un peu

de leur culture à Paris (avec la présence de leurs chaînes hôtelières) les rend curieux de ce type de services et plus enclins à découvrir l'hôtellerie de luxe. Ils se rapprochent de notre hôtellerie et de ses services. Nous avons cette chance, grâce à la présence et à la notoriété mondiale d'Alain Ducasse et aussi à la richesse de notre cave, de plaire à la clientèle chinoise, qui est très amatrice de l'Art de Vivre à la française.

Nous mettons donc en place avec nos départements Communication et *Sales & Marketing* des stratégies visant à faire découvrir à cette clientèle les charmes de nos produits. Nous nous déplaçons en Chine pour présenter nos nouveautés, informer les Chinois des services à leur disposition et les inciter à venir nous découvrir. C'est dans cette optique que Dorchester Collection, dont le Plaza Athénée est la propriété, a ouvert - pour nous aider dans notre démarche - des bureaux à Tokyo, à Sao Paulo, à Los Angeles, à New York, à Londres, à Moscou et, très récemment, à Shanghai.

De manière générale, l'évolution de la répartition des richesses dans le monde et la nouvelle donne géopolitique n'ont que très peu impacté l'économie de l'hôtellerie de luxe, du fait qu'une nouvelle clientèle en a remplacé une ancienne.

L'impact de la crise économique sur l'hôtellerie de luxe

La crise n'a pas trop impacté l'hôtellerie de luxe. En revanche, les résultats du 1^{er} trimestre 2015 sont inquiétants pour l'hôtellerie en général, suite notamment aux événements tragiques des 7 au 9 janvier (attentats perpétrés à Paris contre la rédaction d'un hebdomadaire satirique et un supermarché casher) qui se sont traduits par un ralentissement de l'activité.

Les grandes chaînes hôtelières ont elles aussi été touchées, car elles sont fortement dépendantes de ce que j'appelle le *corporate*, c'est-à-dire le monde de l'entreprise (cadres dirigeants, etc.), qui n'est plus autorisé à se faire rembourser des nuitées dans des établissements par trop luxueux. Énormément de grandes chaînes qui vivaient parfois à hauteur de 80 % de leur activité de ce type de clientèle ont, quant à elles, davantage subi les effets de la crise économique.

Dans l'ensemble, le grand luxe continue néanmoins à bien se porter. Cela est dû au fait que la qualité de prestation recherchée correspond à l'attente de clients fortunés qui

trouvent dans les établissements de très grand standing souvent le même niveau de service qu'ils ont chez eux. Ils voyagent beaucoup dans des grandes villes comme Londres, Paris, Los Angeles ou New York. En revanche, des villes comme Genève, Milan, Berlin ou Munich, qui sont davantage des destinations d'affaires que des lieux de villégiature, ont davantage souffert des conséquences de la crise économique.

Le statut de Palace : enjeux, reconnaissance et retombées commerciales et économiques

En 2008, le gouvernement m'avait demandé de participer à la définition des critères devant servir à la nouvelle classification des hôtels de 0 à 5 étoiles en France, et remédier ainsi à l'absence dans notre pays d'hôtels de ce standing faute de disposer d'une nomenclature permettant l'obtention des 5 étoiles. Ce travail passionnant s'est avéré assez fructueux grâce à l'intervention et à la présence sur le territoire français du groupe Accor, dont le *lobbying* a abouti à la promotion des hôtels Sofitel à la catégorie des 5 étoiles. Bien évidemment, cela ne pouvait



Photo © Eric Laigne

La suite Eiffel Signature 461 de l'hôtel Plaza Athénée, Paris.

« Dans l'ensemble, le grand luxe continue néanmoins à bien se porter. Cela est dû au fait que la qualité de prestation recherchée correspond à l'attente de clients fortunés qui trouvent dans les établissements de très grand standing souvent le même niveau de service qu'ils ont chez eux. »

convenir aux acteurs de l'hôtellerie de luxe, il nous a donc fallu trouver une nouvelle solution pour nous distinguer de la catégorie des 5 étoiles. Le seul moyen pour ce faire était de reprendre un terme qui était déjà fortement usité en France et dans le monde de l'hôtellerie, celui de « Palace » ! Les politiques nous y ont autorisé et nous avons donc établi les critères encadrant l'obtention du statut de Palace en France.

Le coût des stratégies commerciales requises ou le caractère saisonnier de leur activité ont pu refroidir les ambitions de certains hôteliers de voir leur établissement élevé au rang de Palace. Ainsi, des maisons dont la clientèle d'entreprise est prédominante n'oseront peut être pas afficher un tel label qui pourrait être incompatible avec les politiques plus rigoureuses de certaines sociétés en matière de prise en charge des frais de voyages d'affaires. Par ailleurs, certaines propriétés situées en dehors d'agglomérations importantes sont moins enclines à assumer le niveau de service, les exigences en termes d'effectif et les investissements économiques indispensables à l'obtention du statut de Palace en raison d'une activité plus intermittente. Mais cela n'empêchera pas certains élus régionaux d'exercer un *lobbying* actif auprès de certains hôteliers pour que leurs établissements accèdent au statut de Palace et contribuent ainsi au prestige et à la relance de l'activité touristique de leur département.

Hôtels et groupes hôteliers de luxe français propriétés de pays du Golfe ou de pays émergents : quelle stratégie ? Quelle influence sur la stratégie des hôtels et des groupes hôteliers concernés ? Forces ou faiblesses des parties prenantes vis-à-vis de ces puissances étrangères

Il est vrai qu'à Paris le George V est la propriété du Prince Al Walid d'Arabie Saoudite, The Peninsula celle du Qatar, le Ritz celle de Mohammed al-Fayed et que le Plaza Athénée et le Meurice appartiennent à la *Brunei Investment Agency* - pour ne citer que ces établissements prestigieux.

C'est un phénomène récent qui s'explique par la puissance financière dont disposent certains individus ou fonds souverains qui, dans bien des cas, sont soucieux de diversifier leurs investissements dans une optique de préparation de l'« après-pétrole ». Dans le monde entier, il y a aussi (et surtout) le prestige associé à ces symboles du luxe.

Au-delà de ces raisons qui leur sont propres (et qui ne sont certainement pas exhaustives), il faut bien convenir qu'ils sont souvent les seuls à même de pouvoir subvenir au développement et à l'entretien des établissements de ce secteur de l'industrie du luxe. Leur rentabilité est en effet à si long terme, que c'est un type de risque que n'importe quel investisseur ne peut se permettre de prendre.

Ainsi, la BIA (*Brunei Investment Agency*), propriétaire du Plaza Athénée, a, depuis dix ans, investi des sommes importantes pour pouvoir devenir propriétaire de nos murs

et racheter trois immeubles attenants, et nous permettre ainsi d'améliorer notre standing. Or, à ce jour, ces investissements n'ont rien rapporté au propriétaire. Rares sont ceux qui peuvent se permettre d'investir à long terme. Ils sont une chance pour l'hôtellerie de luxe, pour notre patrimoine historique et pour notre secteur touristique qui, rappelons-le, crée des emplois non délocalisables.

La place de la France de leader mondial des visites touristiques est-elle menacée par les États-Unis ou les marchés émergents ?

Lorsque l'on se souvient du discours de Barack Obama, qui énonçait clairement sa volonté de ravir à la France la première place dans le tourisme mondial, il apparaît nécessaire d'agir. Nous devons, de toute urgence, instaurer une coordination et un *leadership* de la profession, et mettre fin à ce dédain politique (et plus largement de celui de toute la société), qui se manifeste par une absence complète de considération pour la profession et l'inexistence de toute réflexion stratégique et prospective la concernant. La France dispose de formidables atouts qui font d'elle la 1^{ère} destination touristique au monde, la 1^{ère} en termes de fréquentation, alors qu'elle n'est que 3^{ème} en termes de chiffre d'affaires - loin derrière les États-Unis et l'Espagne.

En France, la classe politique délaisse le tourisme : cela s'explique, comme j'ai pu le constater - et ce quel que soit le gouvernement en place - par un désintérêt pour ce secteur d'activité, et même tout simplement pour ce que véhicule le mot « touriste », qui est souvent porteur de connotations négatives. Notre ministère du Tourisme et notre direction du Tourisme sont sous alimentés. Les ministres du Tourisme, en France, n'étaient jusqu'à présent pas incités à œuvrer pour le renforcement de cette filière et, en ce qui concerne la formation, les filières professionnelles du tourisme n'accueilleraient que les recalés des autres filières professionnelles.

Rares sont les acteurs de la filière à parler une langue étrangère, et ils sont par ailleurs attirés davantage par l'appât du gain que par la qualité des services proposés.

En réalité, le tourisme contribue fortement à notre économie ainsi qu'à notre image à l'international. Sur le plan de notre économie, ce secteur non délocalisable est source d'emplois qualifiés (pour la majorité) et non qualifiés, d'emplois directs et indirects. Dans le contexte politique actuel, ce sont là des aubaines qu'il faut reconnaître à leur juste valeur, et donc ne pas négliger.

La concurrence mondiale a changé. De nombreux pays, notamment des pays émergents, ont ouvert et développé leur économie grâce au tourisme en instaurant une véritable culture et une stratégie dans cette filière.

Comment inverser cette tendance en France ?

Ce qui est certain, c'est que nous ne pouvons plus nous contenter de simplement compter sur le caractère exceptionnel de notre patrimoine. En effet, la concurrence s'est

accrue. J'ai sollicité à plusieurs reprises nos dirigeants (aussi bien des présidents de la République que des ministres) de tout bord pour qu'une consultation soit organisée avec les acteurs de la filière, qu'un « Livre blanc » soit rédigé portant sur les enjeux et les perspectives qui s'offrent à nous. Mais, hélas, sans que mes efforts soient couronnés de succès !

Je pense que le fait que la France soit sinon la meilleure, tout au moins la première destination touristique au monde, mérite que la profession soit coordonnée par de vrais professionnels et non plus par des politiques peu impliqués. Il y a des projets à porter, des symboles à promouvoir auprès des pays étrangers dont la population voyage beaucoup.

Par comparaison, l'Espagne ou encore la Turquie cherchent de plus en plus à organiser des salons, des séminaires internationaux pour promouvoir leur pays et inciter le plus grand nombre de touristes à venir découvrir les richesses locales. De surcroît, la Turquie subventionne ses hôtels pour garantir une compétitivité de leurs prix.

Ici, en France, un certain nombre de handicaps freinent notre optimisation et une meilleure structuration de notre offre touristique.

Les crédits de l'État consacrés au tourisme - trop faibles - sont encore à ce jour éparpillés entre les régions et entre les départements, chacun se vendant tant en France qu'à l'étranger, chacun de leur côté. Nous pensons que nous devrions fédérer ces voies de promotion sous un label France, promu comme un bouquet de régions. Ce manque de cohésion contribue à l'insuffisance du soutien des pouvoirs publics à notre action.

Comparativement encore, la liaison routière entre Roissy et Orly et sa fluidité sont inadaptés. Pour un pays qui accueille 85 millions de touristes par an, c'est préoccupant. Faisant fi des réalités économiques grandissantes, le gouvernement semble avoir cédé à la pression des chauffeurs de taxis en leur accordant l'usage d'un couloir de circulation qu'il interdirait par ailleurs aux VTC (voitures de tourisme avec chauffeur, Uber, les locations de limousines).

Il n'y a pas non plus autour de Paris l'équivalent du *Gatwick Express* ou d'une connexion telle celle qui existe entre Londres et l'aéroport international de Heathrow, une liaison directe, rapide et pratique. Ce manque résulte du *lobbying* exercé par les chauffeurs de taxis depuis plusieurs dizaines d'années.

La taxe de séjour qui vient d'être instaurée et que nous devons dans certains cas absorber (pour ne pas la répercuter sur nos clients) devient de fait une charge supplémentaire. Les employeurs que nous sommes éprouvent déjà beaucoup de difficultés à contribuer autant que nous

le pourrions à l'emploi dans notre pays. Il est un fait que les élus ne tiennent souvent pas compte des revendications émanant de notre secteur, pour la simple raison que « les touristes ne votent pas ». Cela contrevient encore à une simple logique économique dont ils semblent manquer singulièrement.

Nous nous devons de mieux sensibiliser nos élus afin d'instaurer une coordination et un *leadership* de notre profession en France.

Qu'en pense la profession ?

Il n'existe pas de véritable stratégie de *lobbying* au niveau des acteurs de la profession.

En revanche, nous sommes très heureux que le tourisme ait été rattaché à un ministère tel que celui des Affaires étrangères.

L'initiative mise en place en début d'année autour de la gastronomie avec Alain Ducasse (Goût de France/Good France) fait la promotion d'une offre de manière calibrée autour d'une thématique au label vendeur ; elle donne l'exemple d'une stratégie qui pourrait être appliquée à l'ensemble du secteur du tourisme.

M. Fabius perçoit beaucoup de ces enjeux. Et lorsqu'il rend hommage à nos belles maisons (comme il l'a fait par sa présence lors de l'inauguration du Peninsula et la réouverture du Plaza Athénée), nous apprécions ces gestes et ce d'autant plus que le luxe - il faut bien le reconnaître - n'a pas bonne presse en France malgré ses importantes opportunités d'emplois. L'hôtellerie de luxe emploie, pour sa part, sans discrimination d'âge et de formation, et garantit pour énormément de jeunes par exemple, l'acquisition de compétences ensuite très prisées tant en France qu'à l'étranger.

Quel avenir pour l'hôtellerie de luxe française ?

Il en va en fait de la qualité de l'image de la France que nous reflétons pour le monde, car nous sommes les acteurs d'un élément incontournable du *soft power* français. Nous avons la chance de vivre dans un pays au patrimoine riche et à la situation géographique exceptionnelle - un pays qui mérite de conserver sa première place dans la fréquentation touristique mondiale.

Nous devons financer et coordonner nos actions de promotion en la matière de manière plus optimale, nous concentrer sur les enjeux économiques à plus long terme, tout en continuant à améliorer notre offre, ce qui nous aidera à séduire et à attirer une nouvelle clientèle, puis à fidéliser celle-ci.

Le groupe hôtelier AccorHotels face à la concurrence mondiale : une transformation digitale réussie

Par Vivek BADRINATH

Directeur général adjoint d'AccorHotels en charge du Marketing, du Digital, de la Distribution et des Systèmes d'information

Premier opérateur hôtelier mondial, avec 3 700 hôtels (pour 480 000 chambres), AccorHotels est présent dans 92 pays avec ses 14 marques de renommée internationale allant de la catégorie luxe à la catégorie économique.

Depuis sa création, il y a de cela 45 ans, le groupe a toujours placé l'innovation au cœur de sa stratégie afin de satisfaire ses clients, ses 180 000 collaborateurs et ses partenaires.

L'accélération des mutations technologiques et la transformation des usages clients ont rendu le numérique incontournable dans le secteur du tourisme, les prestations touristiques étant le premier service distribué en ligne en France et en Europe. C'est pourquoi AccorHotels s'est récemment engagé dans une profonde transformation digitale, y consacrant d'importants investissements.

Le plan « *Leading Digital Hospitality* » a pour objectifs d'intégrer et de repenser la place du digital tout au long du parcours client, d'améliorer l'offre proposée aux partenaires investisseurs et de consolider les parts de marché du groupe en matière de distribution. Aujourd'hui, l'enjeu du digital nous concerne tous. Il doit donc être placé au cœur de la stratégie globale de l'entreprise et bénéficier à ce titre d'une gouvernance dédiée se positionnant au plus haut niveau décisionnel.

Premier opérateur hôtelier mondial, avec 480 000 chambres réparties entre ses 3 700 hôtels, le groupe AccorHotels est présent dans 92 pays sous 14 marques de renommée internationale allant du luxe haut de gamme (Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, The Sebel) à la catégorie économique (Ibis, Ibis Styles, Ibis Budget, Adagio Access et Hôtels F1), en passant par le milieu de gamme (Novotel, Suite Novotel, Mercure, Adagio).

Le groupe est organisé autour de deux entités qui lui permettent de mettre au service de ses clients et de ses partenaires sa double expertise d'opérateur/franchiseur (HotelServices) et de propriétaire/investisseur (HotellInvest)

Depuis sa création, il y a de cela 45 ans, le groupe a toujours placé l'innovation au cœur de sa stratégie afin de satisfaire ses clients voyageurs d'affaires ou de loisirs, ses 180 000 collaborateurs et ses partenaires.

Dans un environnement de marché marqué par l'accélération des mutations technologiques et des usages

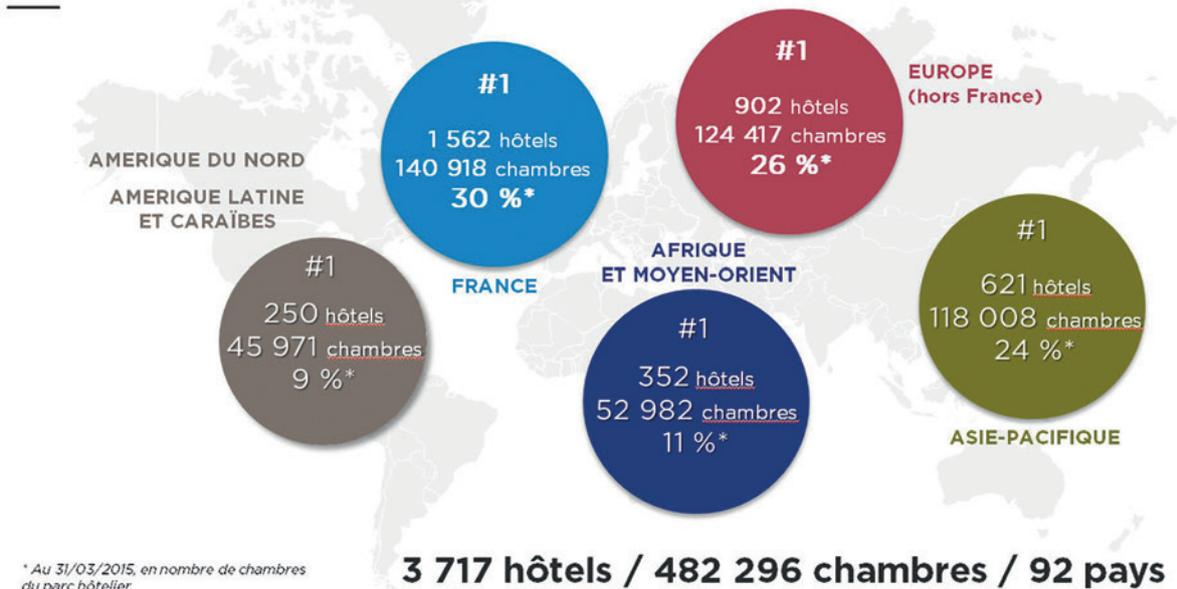
clients, le numérique est un enjeu structurant pour le tourisme (c'est le premier service distribué en ligne, en France et en Europe), tout particulièrement pour AccorHotels, qui s'est récemment engagé dans une profonde transformation digitale en consacrant à celle-ci d'importants investissements.

Le plan « *Leading Digital Hospitality* » a pour objectifs d'intégrer et de repenser la place du digital tout au long du parcours client, d'améliorer l'offre proposée aux partenaires investisseurs et de consolider les parts de marché du groupe en matière de distribution (montée en puissance du mobile, personnalisation des services et fluidité du parcours des clients avant, pendant et après leur séjour...).

La transformation digitale de notre entreprise est en effet l'une des priorités impulsées par Sébastien Bazin dès son arrivée à la tête du groupe AccorHotels, en août 2013.

Aujourd'hui, la digitalisation ne se cantonne plus à une partie hyper-connectée de la population. C'est un mouvement de masse qui évolue à la vitesse grand V. En effet,

PREMIER OPÉRATEUR MONDIAL



Carte des implantations des établissements du groupe ACCORHOTELS.

qui aurait pu imaginer, il y a de cela cinq ans, la généralisation du paiement en ligne, du *crowdfunding* ou la multiplication des objets connectés ? Qui aurait pu anticiper l'émergence des Facebook, Twitter, YouTube et autres géants du Net, qui, aujourd'hui cotés en bourse, sont l'objet de valorisations considérables ?

Bien loin d'être purement sectoriel, l'enjeu du digital nous concerne tous : il doit être placé au cœur de la stratégie globale de notre entreprise, et ce en bénéficiant d'une gouvernance dédiée se positionnant au plus haut niveau décisionnel.

Le digital dans l'industrie hôtelière : un bouleversement multi-échelles

Dans l'industrie du voyage, l'impact du numérique se constate à plusieurs niveaux. En premier lieu, l'émergence d'une clientèle toujours plus connectée, toujours plus indépendante et en recherche de services personnalisés et surtout ayant un accès permanent à l'information. Ce nouveau paradigme explique le succès de ceux que l'on appelle les *disruptors*, ce terme qualifiant des acteurs tels qu'Airbnb ou HomeAway.

Ces plateformes communautaires redéfinissent les métiers de l'accueil en répondant à une demande de personnalisation que les poids lourds de l'industrie hôtelière ont tardé à prendre en compte.

Leur *business model* repose sur le *Customer to Customer* (C to C ou C2C), c'est-à-dire sur des relations directes de consommateur à consommateur ; il est donc à l'inverse du nôtre (nous les professionnels de l'hôtellerie), puisque que pour eux le client prime sur le produit, alors que jusqu'à encore récemment, dans l'hôtellerie, nous nous

occupions traditionnellement et principalement de produits et de marques.

La force de ces intervenants est d'avoir su inventer de nouveaux marchés et des solutions alternatives, offrant ainsi une palette élargie de choix. Réactifs et disposant de volumes importants, ces acteurs représentent un véritable défi pour un groupe comme le nôtre.

Le bouleversement s'opère ensuite sur le plan structurel, avec, entre autres, la croissance rapide des *Online Travel Agencies* (les « OTA »), qui font partie de ceux que l'on appelle les innovateurs : arrivés sur le marché il y a une dizaine d'années, ils occupent aujourd'hui une position intermédiaire qui, même si elle n'est pas très différente de celle d'une agence traditionnelle, est toutefois incontournable en raison des nouveaux usages des consommateurs, qui, *via* Internet, recherchent des hôtels, préparent eux-mêmes leur voyage, comparent les prix et réservent en ligne. Dans un marché biface tourné à la fois vers les clients et vers les hôteliers, ces acteurs jouent une partition originale.

Viennent ensuite les agrégateurs, ces sites Internet comparateurs de prix qui offrent en ligne un grand nombre d'informations susceptibles de satisfaire les attentes d'une clientèle à la recherche de la bonne affaire.

Ces acteurs numériques disposent d'une technologie très efficace en constante évolution, qui ne cesse de s'adapter aux nouvelles évolutions du marché. Ils attirent un grand nombre de clients qu'ils savent fidéliser, et dont ils utilisent intelligemment les données recueillies à leur sujet. Ils offrent aussi de multiples choix à leurs clients aussi bien en termes de lieux de villégiature que de marques d'hôtel. Ils sont donc pour un groupe tel qu'AccorHotels

Les nouveaux acteurs digitaux changent les règles et bouleversent les chaînes de valeur traditionnelles

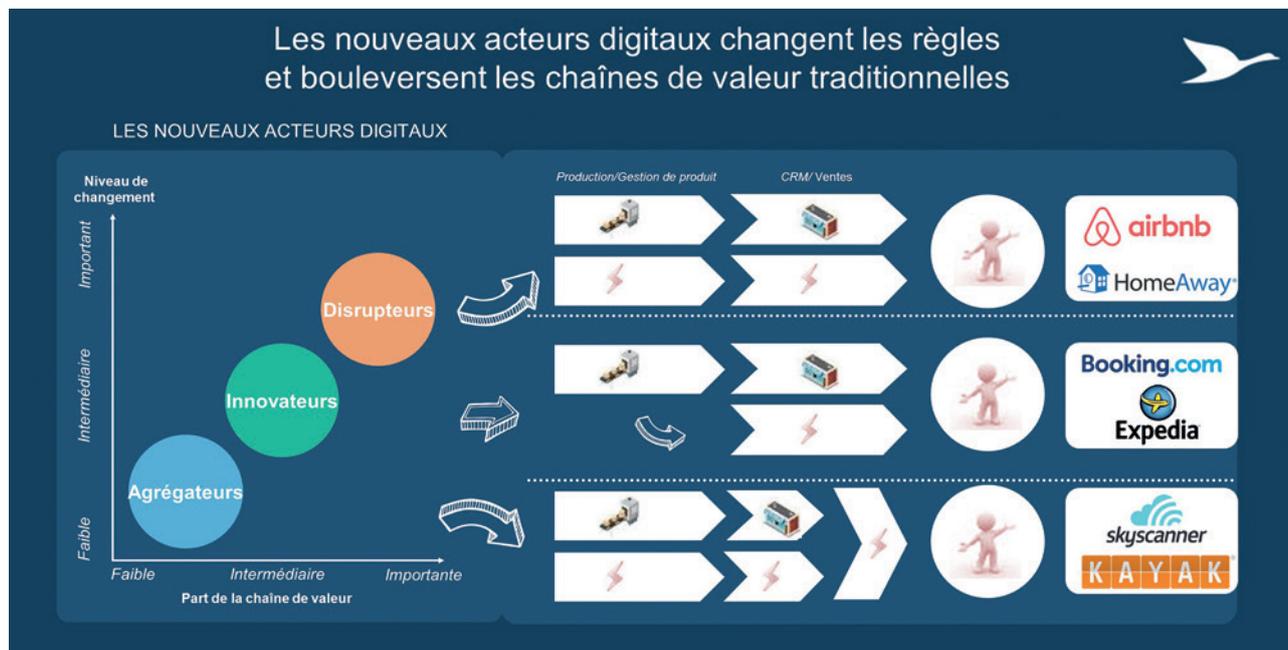


Schéma innovateurs/aggrégateurs/disrupteurs.

des partenaires qui lui permettent de capter une clientèle plus difficile à atteindre dans certaines régions.

Enfin, à ces bouleversements structurels, vient s'ajouter un bouleversement majeur sur le plan technologique, celui du *Big Data* : les analyses prédictives et la multiplication des infrastructures économiques et des outils informatiques sont autant de paradigmes nouveaux qui modifient en profondeur notre métier d'hôtelier.

Quel plan digital ? Pour quels objectifs ?

Le groupe AccorHotels dispose de nombreux atouts : une excellence opérationnelle reconnue, des marques fortes et une gestion hôtelière de qualité. Autant d'atouts qui doivent nous permettre de faire irruption dans le monde numérique et de nous y implanter en tant que leader.

Face aux transformations numériques impactant notre secteur, il nous incombait de poser un diagnostic juste pour pouvoir nous fixer un cap.

La première étape a été d'évaluer la position de notre groupe au regard de la situation digitale du secteur. Ensuite, il s'est agi pour nous de définir la position de notre groupe dans ce nouveau monde numérique et notre ambition à un horizon de trois ou quatre ans. Enfin, troisième étape, nous devons établir une feuille de route, en l'occurrence le plan « *Leading Digital Hospitality* », qui a été élaboré autour d'une ambition, celle d'asseoir la *leadership* d'AccorHotels sur l'ensemble de la chaîne de valeur du parcours client.

Il est en effet primordial de bien prendre en compte toutes les étapes d'un voyage pour pouvoir interagir efficacement avec le client : tout d'abord dès le moment où il commence à imaginer son séjour, en le faisant rêver... Ensuite, il s'agit pour lui de choisir son hôtel, puis d'y ré-

server une chambre, avant de préparer concrètement son voyage. Vient ensuite le moment de son séjour proprement dit, puis de celui où il sera invité à donner son avis et, enfin, du moment où il reviendra dans un de nos hôtels parce qu'il aura été conquis lors d'un précédent séjour, et donc fidélisé. Sept étapes clés sur lesquelles le groupe AccorHotels a l'ambition de développer des services et de générer une expérience-client qui fera la différence.

Les moyens que nous avons engagés sont à la hauteur de cette ambition : 225 millions d'euros, sur 5 ans, répartis entre investissements (Capex), pour 55 %, et dépenses d'exploitation (Opex), pour 45 %. 60 % des montants engagés seront consacrés à la consolidation de la performance actuelle du groupe et les 40 % restants seront dédiés aux gains de parts de marché et à l'optimisation des coûts unitaires de distribution.

Cette transformation digitale concerne l'ensemble des métiers du groupe, elle implique l'ensemble de nos collaborateurs, et ce quel que soit leur mode de détention : les filiales, les franchisés et les managés.

Ce plan a été construit afin d'atteindre trois cibles :

- tout d'abord, les clients : l'objectif étant de leur apporter une expérience unique, qu'ils ne retrouveraient nulle part ailleurs ;
- puis les partenaires hôteliers, vis-à-vis desquels nous devons renforcer notre attractivité ;
- enfin, nos collaborateurs : avec une modernisation du fonctionnement profitant aux employés tant des hôtels que des sièges sociaux, et une politique toujours plus soutenue en direction des meilleurs talents.

Il repose sur deux piliers : les infrastructures informatiques, d'une part, et la gestion des données, d'autre part.

À partir de là, nous avons défini huit programmes conçus afin d'impliquer chacune des trois cibles précitées.

Les bénéfiques clients au cœur du plan digital

Parmi ces huit programmes, quatre sont centrés sur les bénéfiques clients. Ils doivent nous permettre de mieux les connaître, de mieux les accueillir et de mieux les servir, en répondant à leurs attentes et en étant en parfaite adéquation avec leur usage des outils digitaux. La finalité pour AccorHotels est d'accroître le nombre de ses clients connus et reconnus par ses bases de données et d'en améliorer la fidélisation.

- « Mobile First » a pour but d'accompagner la mutation vers les usages en mobilité. Le téléphone portable, dont 75 % de la population mondiale sont équipés, est le seul objet connecté à accompagner le client avant, pendant et après son séjour. Avec le développement des *smartphones*, l'univers applicatif devient le meilleur vecteur nous permettant de proposer des services additionnels et personnalisés à nos clients à toutes les étapes de leur séjour. C'est pourquoi le groupe a lancé début juin 2015 la nouvelle version de son application mobile AccorHotels. En fédérant toutes les applications des marques du groupe, cette application unique permet de réserver une chambre dans tous les hôtels et, dès cet été, dans l'ensemble des établissements indépendants proposés sur le portail de réservation AccorHotels.com, l'objectif étant que cette application figure dans le Top 3 des applications de voyages utilisées par les mobinautes. Aujourd'hui, le mobile contribue à nos ventes en ligne à hauteur de 12 %. L'objectif est d'atteindre 40 %, à l'échéance du programme. L'acquisition de la *startup* Wipolo, qui fonctionne comme un compagnon de voyage et dispose d'une intégration fluide sur les réseaux sociaux, témoigne précisément de notre volonté d'améliorer l'expérience « mobile » de nos clients.

- Le deuxième programme centré sur les bénéfiques clients est notre programme « Customer Centric », qui entend développer et exploiter les bases de données pour répondre à la demande de personnalisation de nos clients : à cette fin, une plateforme unique doit nous permettre d'optimiser les bénéfiques clients en assurant un suivi de tous les avis de nos clients.
- Avec le programme « Seamless Journey », nous travaillons sur la fluidité des expériences de séjour à toutes les étapes du parcours client, avec, par exemple, la dématérialisation des solutions de paiement, la réservation « *one-click* », la réalisation en ligne des formalités d'enregistrement et la virtualisation de la carte « Le Club Accorhotels ».
- Enfin, un volet « MICE (réunions, conférences) & BtoB » se concentre sur le développement de solutions digitales pour les entreprises et sur l'intégration croissante des services BtoB sur notre site dédié aux réservations : www.accorhotels.com

Des programmes spécifiques pour nos collaborateurs et nos partenaires

Deux programmes sont spécifiquement dédiés aux collaborateurs et aux partenaires de notre groupe.

- S'adressant à nos collaborateurs, le programme « Employee Friendly » vise le développement de solutions pour tablettes et *smartphones* qui vise à simplifier les tâches liées à l'accueil. Ce programme a également pour objectif de développer la formation en ligne et de favoriser les échanges *via* le réseau social d'entreprise « Accor Live », qui totalise 25 millions de visites par an, soit plus de 2 millions par mois.
- En ce qui concerne ses partenaires et les propriétaires d'hôtels, AccorHotels s'est engagé à être toujours plus

L'AMBITION ACCOR

Aujourd'hui - Etendre notre excellence tout au long du Parcours Client



Le parcours client.

efficace et transparent grâce au programme « Owner & Franchise Centric » qui se traduit par la mise à leur disposition de solutions globales de *Dynamic Pricing* et de *Revenue Management*, d'un portail dédié incluant des informations et des services personnalisés et d'un *process* de facturation optimisé.

Dernier exemple en date, la reprise de Fastbooking, une société spécialisée dans des services digitaux destinés aux hôteliers. Celle-ci s'inscrit dans la logique des services qu'AccorHotels veut développer au profit du secteur hôtelier en renforçant nos expertises en matière de connectivité et de présence sur les moteurs de réservation en ligne.

Optimiser nos infrastructures informatiques

Enfin, deux programmes s'attachent à consolider nos outils et nos systèmes informatiques pour les rendre plus puissants et plus réactifs. Il s'agit :

- d'une part, du programme « Infrastructure Transformation », qui vise à optimiser les systèmes pour permettre d'accélérer le développement de nouveaux services et d'accompagner la montée en puissance du volume des transactions ;
- d'autre part, pour asseoir d'avantage le pilotage des opérations sur une analyse des grands volumes de données recueillies, nous avons initialisé un programme de « Business Intelligence & Analytics », qui doit nous permettre de mieux connaître nos clients. On estime aujourd'hui que 16 % des grandes entreprises disposent d'une véritable *Data* qualifiée et exclusive, mais que seulement 4 % d'entre elles exploitent véritablement ces données. Aujourd'hui, Accor fait partie de ces 16 % et entend, grâce au programme précité, faire partie des leaders en la matière.

À l'appui de notre plan digital : des outils performants et constamment optimisés

Pour assurer la mise en œuvre de ce plan digital, notre groupe dispose d'outils existants extrêmement robustes ; ils sont les véritables fers de lance et le socle de notre stratégie digitale. Ce sont :

- le système TARS (*The AccorHotels Reservation System*), qui bénéficie d'une qualité et d'une technicité sans équivalent, le positionnant comme un système en avance dans son secteur. Il totalise 59 % des réservations du groupe, au rythme de 1,2 réservation par seconde.
- Accorhotels.com, le portail de réservation multimarque du groupe est disponible en 32 versions géo-localisées et en 16 langues, lui permettant de s'adapter à toutes les demandes locales. Ce sont (en moyenne) 45 000 réservations qui sont effectuées chaque jour *via* accorhotels.com. Toujours dans le souci d'enrichir l'expérience client et d'accroître les bénéfices clients, nous avons lancé un nouveau service, « *My Trip Planner* », qui permet au client de préparer lui-même son séjour dans 70 destinations dans le monde entier, grâce à des fonctionnalités enrichies.

- Enfin, notre programme de fidélité, « Le Club Accorhotels », est le seul programme de fidélité hôtelier qui permette à l'adhérent d'utiliser ses points sans aucune restriction de date ou de disponibilité. Ce programme est aussi le premier levier dont nous disposons pour mieux connaître les préférences et les attentes de nos clients, et donc pour mieux définir nos offres.

Une transformation déjà bien engagée

À ce jour, de nombreuses initiatives ont déjà été déployées sur la base des programmes définis dans notre plan « *Leading Digital Hospitality* » :

- Une refonte globale de l'imagerie (photos et vidéos) disponible sur le Web, avec plus de 2 500 nouveaux *shootings*, est en cours ; l'ambition est de faire rêver nos clients.
- Le déploiement, à l'échelle mondiale, de « *Welcome by Le Club Accorhotels* », une solution digitale qui revisite l'accueil hôtelier et vise à accompagner et à faciliter les séjours de nos clients au travers d'échanges *via smartphones*.

Pour le client, le bénéfice est celui d'un enregistrement en ligne deux jours avant son arrivée, ce qui lui évite d'être confronté, une fois sur place, à la réalisation des traditionnelles formalités administratives qui sont souvent longues et fastidieuses. Sa chambre a donc été choisie et attribuée en amont en fonction des indications qu'il aura données au préalable. À l'arrivée, la clé de sa chambre est à sa disposition et l'hôtelier peut accueillir le client d'une manière plus fluide et davantage personnalisée. Lors de son départ, le client est libre de partir quand il le souhaite ayant juste à déposer sa clé à la réception pour signaler que sa chambre est libérée. La facture de son séjour, quant à elle, lui sera envoyée par courriel.

Quelques mois seulement après son lancement, ce service d'accueil numérique est d'ores et déjà disponible dans plus de 1 900 hôtels répartis dans le monde, notre ambition est d'en avoir équipé 2 500 hôtels d'ici à la fin 2015. AccorHotels proposera donc cette solution de *check-in* en ligne/*fast check-out* dans 75 % de ses réseaux français et européen. Les résultats en termes de satisfaction client sont eux aussi au rendez-vous : 92 % des clients qui ont utilisé le service *Welcome by Le Club Accorhotels* déclarent vouloir le réutiliser lors de leurs prochains séjours.

- Une amélioration de la visibilité *online* : aux 24 millions de visites mensuelles sur les sites et sur les applications mobiles du groupe, il faut ajouter une présence déjà forte sur les réseaux sociaux, avec, par exemple, plus de 2,2 millions de fans sur Facebook. Pour les internautes, les réseaux sociaux sont devenus des acteurs centraux de la recherche de voyages. C'est pourquoi nous construisons progressivement avec Facebook un partenariat qui nous permettra d'être pilotes pour la définition de certains de ses nouveaux services. AccorHotels a d'ailleurs été le premier groupe hôtelier à « remonter » en toute transparence les avis de ses clients formulés sur TripAdvisor vers son propre site.

- Un environnement digital de qualité, cela passe aussi par une expérience numérique au sein même de nos hôtels : le *wifi* est aujourd'hui en accès gratuit dans 80 % des établissements de notre réseau, ce qui fait d'AccorHotels le premier groupe hôtelier à offrir du *wifi* gratuit dans l'ensemble des segments de marque, et ce, sur tous les continents. À terme, notre objectif est que tous nos clients puissent disposer d'un accès gratuit au *wifi* dans nos établissements partout dans le monde entier.
- En plus de nos 1 800 *Web Corners* existants (Mac pour les Novotel, Dell pour les Ibis et Samsung pour les Pullman) et d'un partenariat de six ans entre Novotel et Microsoft, des applications *in-hôtel* contribuant à l'essor d'un environnement entièrement digitalisé ont vu le jour : l'application *Virtual Concierge* donne des informations sur l'hôtel et les « bons plans » alentour, l'application *Moody Test* (dans les hôtels Ibis) et, récemment, *Accor Press by PressReader*, un service de kiosque numérique gratuit qui est en cours de déploiement dans tous les hôtels de notre groupe.

AccorHotels accélère sa transformation avec la création d'une place de marché

En juin 2015, AccorHotels a franchi une nouvelle étape en transformant sa plateforme AccorHotels.com en place de marché ouverte à une sélection d'hôteliers indépendants : le groupe entend ainsi renforcer sa double expertise, celle de leader numérique et celle d'hôtelier.

Cette sélection d'établissements indépendants s'opérera sur la base non seulement de critères hôteliers mais aussi d'avis émis par des clients.

Déjà leader de la distribution hôtelière en ligne sur de nombreux marchés dont la France, le Brésil, l'Australie et l'Allemagne, le portail de réservation AccorHotels.com se veut ainsi être un véritable canal de distribution alternatif et qualitatif pour les hôteliers indépendants en répondant à certaines de leurs problématiques, notamment en leur garantissant des règles d'affichage claires, un accès aux coordonnées clients et des taux de commission parmi les plus compétitifs.

À terme, l'objectif est de tripler l'offre hôtelière disponible sur AccorHotels.com, soit une offre de plus de 10 000 hôtels dans 300 villes clés à travers le monde.

Cette initiative vient compléter, au sein d'un nouveau pôle de services digitaux BtoB, l'offre développée par Fastbooking, société reprise par le groupe en avril dernier. AccorHotels met désormais à disposition de tous ses hôtels partenaires une offre élargie de solutions numériques et technologiques ainsi qu'un accompagnement renforcé leur garantissant une meilleure visibilité et une augmentation de leur volume de réservations opérées directement en ligne.

Les clefs de la réussite

La mise en place d'une gouvernance dédiée composée, entre autres, d'un comité de pilotage digital et de comités dédiés à chacun des huit programmes précités témoigne de l'ambition du groupe AccorHotels et de son attachement à mener à bien cette transformation qui est à la fois digitale, stratégique et managériale.

Pour AccorHotels, il s'agit désormais de mettre en œuvre son plan digital à tous les échelons de son organisation. Les outils pour ce faire existent déjà, mais d'autres viendront les compléter. Il reviendra aux hôtels, ensuite, de se les approprier. Cela représente bien entendu un enjeu pour un groupe présentant des modèles de détention variés allant de la filiale à la franchise.

Mais nous partons avec un avantage majeur, le soutien et la participation totale de l'ensemble de nos collaborateurs à la mise en œuvre de notre plan digital. Personne chez AccorHotels ne questionne ni ne nie l'importance d'une transformation digitale aussi large que celle que nous entreprenons. Notre groupe dispose donc de tous les atouts nécessaires pour réussir une transformation digitale : un investissement d'une ampleur inédite, une participation collective au changement, une volonté managériale portée au plus haut niveau et les meilleurs talents pour mener à bien cette transformation. C'est cette culture du numérique partagée qui permettra à notre groupe de se positionner comme un leader du digital auprès de ses clients, de ses collaborateurs et de ses partenaires, et de s'imposer comme un acteur incontournable du secteur hôtelier d'affaires et de loisirs.

L'émergence des *start-ups* du secteur touristique

Par Laurent QUEIGE

Délégué général, Welcome City Lab

Le monde du tourisme découvre depuis quelques années, non sans craintes et appréhension, une nouvelle catégorie d'acteurs qui bousculent les schémas et les modèles économiques habituels. Ces acteurs, ce sont les *start-ups*. Le *Welcome City Lab* est une plateforme globale de services destinée à favoriser l'innovation et l'intégration de ces *start-ups* dans l'industrie touristique afin de positionner Paris à la pointe de l'innovation en la matière. Grâce à cette initiative, on peut aujourd'hui mieux identifier qui sont ces fameuses *start-ups* et dans quels domaines elles s'investissent. Décryptage.

Premier incubateur au monde spécialisé dans le soutien à l'innovation dans le domaine du tourisme, le *Welcome City Lab* a suscité beaucoup de curiosité et de questionnements depuis l'annonce de son lancement en juillet 2013.

Cette vague d'intérêt est à la hauteur du retard accumulé par l'industrie touristique française en matière d'innovation.

Ainsi, comment expliquer qu'il ait fallu attendre 2013 pour que le tout premier incubateur touristique voie le jour, alors que le concept des pépinières existe depuis trente ans, si ce n'est par les réticences, voire les résistances, de nombreux opérateurs aux mutations qui touchent leurs métiers.



« Premier incubateur au monde spécialisé dans le soutien à l'innovation dans le domaine du tourisme, le *Welcome City Lab* a suscité beaucoup de curiosité et de questionnements depuis l'annonce de son lancement en juillet 2013. »

Cette difficulté à s'ouvrir se manifeste d'ailleurs souvent par leur refus de répondre aux sollicitations de *start-ups* qui cherchent tout simplement à établir avec eux des collaborations leur permettant d'accéder aux clients et de tester, en situations réelles, leurs idées novatrices.

Face à ceux qui considèrent que l'innovation représente une menace potentielle dont il faudrait « se protéger », le *Welcome City Lab* a fait le pari inverse :

- l'innovation, c'est l'opportunité de déceler de bonnes idées et de bonnes pratiques, dont on peut s'inspirer dans de nombreux autres domaines ;
- c'est la chance d'y repérer les futures pépites du tourisme international et de hisser davantage de *start-ups* françaises au rang des champions mondiaux ;
- c'est la stratégie permettant de « prendre un temps d'avance » sur nos concurrents internationaux, dont l'appétit à nous prendre des parts de marché ne fait que s'aiguïser.

Il a néanmoins fallu beaucoup de persévérance et de capacité de persuasion pour faire aboutir ce projet, car rien n'était moins simple que de convaincre que Paris, première destination touristique mondiale depuis environ vingt-cinq ans, avait besoin d'un incubateur pour se donner les moyens de conserver son rang. L'histoire montre souvent que ce sont les challengers, mais rarement les leaders, qui prennent ce type de décision.

Le *Welcome City Lab* est donc une structure entièrement tournée vers le soutien aux *start-ups* du tourisme. Mais qu'entend-on par ce terme *start-up*, qui ne correspond à aucune définition juridique spécifique ?

On admet communément qu'une *start-up* est une jeune entreprise de moins de trois ans, qui détient un potentiel de croissance très important grâce à l'innovation qu'elle apporte au marché.

On identifie 5 types d'innovation :

- l'innovation technologique, qui est portée par la révolution numérique et qui trouve de nouvelles solutions grâce aux progrès réalisés par les technologies de l'information et de la communication,
- l'innovation de produit ou de service, qui engendre de nouvelles façons de consommer, facilite la vie des clients et répond à de nouveaux besoins ;
- l'innovation d'usage, qui consiste à trouver une nouvelle façon d'utiliser un produit qui existait déjà (la lame de fond de la consommation collaborative s'inscrit pleinement dans ce schéma) ;
- l'innovation organisationnelle, qui permet de produire plus et mieux grâce à une simplification des *process* de production (par exemple, les circuits courts) ;
- l'innovation sociale, qui puise son originalité dans la valorisation inédite de ressources humaines.

Les *start-ups* sont créées par des personnes qui ne sont pas, en général, issues d'un parcours classique dans l'industrie touristique. Ils ne sont ni hôteliers, ni agents de voyages, ni guides-interprètes, ni chauffeurs de taxi. Ils n'ont pas fait d'études de type BTS tourisme ou MBA en management de l'hôtellerie.

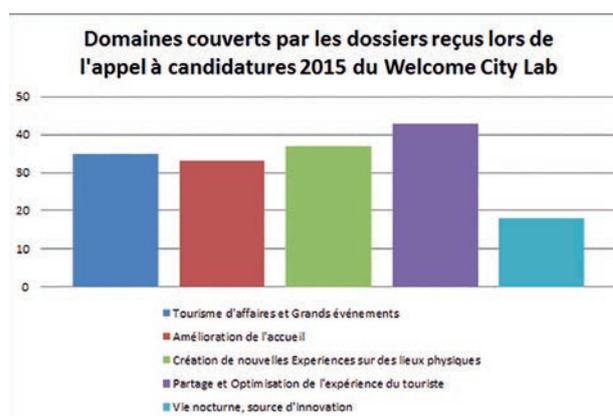
On distingue 5 profils-types de ces créateurs de *start-ups* :

- des *geeks*, qui baignent dans la culture numérique depuis leur enfance et qui conçoivent des services touristiques d'un genre nouveau, car ils savent exploiter les potentialités des *Big Data*,
- des ingénieurs fraîchement diplômés et fortement imprégnés de la culture de l'entrepreneuriat, qui recherchent les poussées d'adrénaline de ceux qui « montent leur boîte » entre copains,
- des expatriés récemment arrivés en France ou des Français fraîchement revenus d'expatriation, qui ont repéré de bonnes idées de services touristiques dans d'autres pays et qui souhaitent les développer dans le nôtre en les adaptant au contexte national,
- des bobos sensibles aux nouvelles formes de rapports sociaux entre les individus et à l'économie du partage, qui osent braver le scepticisme ambiant en lançant de nouveaux concepts relevant de la consommation collaborative,
- des professionnels du tourisme qui viennent d'être licenciés de leur (grande) entreprise et qui décident de se mettre à leur compte, avec l'intention de répondre à un besoin non satisfait qu'ils ont identifiés depuis longtemps et de faire « du tourisme autrement ».

Le *Welcome City Lab* a procédé, au début de cette année, à la sélection de sa deuxième promotion de 15 *start-ups* appelées à entrer en incubation d'amorçage en mai 2015. L'incubation d'amorçage correspond à la première année d'existence d'une *start-up*, qui doit surmonter trois défis pour lesquels un incubateur s'avère très utile : trouver ses premiers clients, valider le modèle économique théorique sur lequel elle a basé ses prévisions et réussir à démontrer la validité de son produit ou de son service.

Les 15 *start-ups* de la première promotion 2014/15 ont eu le choix : certaines d'entre elles ont décidé de voler de leurs propres ailes, d'autres ont choisi l'incubation de décollage pour bénéficier de deux années supplémentaires durant lesquelles elles continueront de faire partie des *start-ups* du *Welcome City Lab*.

La sélection des nouvelles *start-ups* s'est déroulée ainsi : un appel à candidatures a été lancé début janvier 2015 et s'est clôturé à la mi-février. 110 dossiers de candidatures ont été reçus, ce qui constitue un record (pour information, le nombre des candidatures déposées en 2014 s'élevait à 70). Un comité de lecture a désigné les 25 candidats qui ont passé un oral de soutenance, parmi lesquels ont été désignés les 15 lauréats.



Le jury qui a auditionné les candidats était composé d'une vingtaine de participants :

- les 12 membres du comité de pilotage de l'incubateur : Ville de Paris, Office de Tourisme de Paris, direction générale des Entreprises, BPI France, Aéroports de Paris, Air France, Amadeus, Carlson Wagonlit Travel, Galeries Lafayette, SkyBoard, Sodexo et Viparis ;
- l'équipe (4 salariés) du *Welcome City Lab* ;
- des investisseurs, des entrepreneurs, des banquiers, des experts et des chercheurs.

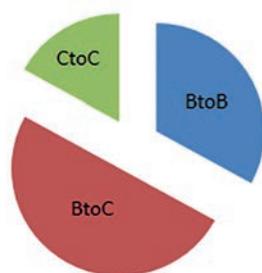
Cette grande diversité avait pour but de fournir des analyses complémentaires de ces candidatures, ce qui est toujours préférable quand il s'agit de juger de la pertinence d'un projet en seulement 30 minutes (15 minutes de présentation et 15 minutes de questions/réponses).

Le *Welcome City Lab* bénéficiant désormais d'une certaine notoriété auprès des *start-ups* du tourisme, cet exercice de sélection constitue un bon baromètre de l'innovation dans le tourisme urbain en 2015 et une intéressante source d'information sur les typologies d'innovations qui génèrent actuellement des créations de jeunes entreprises.

L'analyse des 110 candidatures reçues en 2015 permet de dégager 8 grandes tendances :

- Les projets *Business-to-Consumer* (BtoC) représentent la moitié des candidatures. C'est une surprise relative, car, vu la concurrence croissante sur le Net, le coût d'acquisition client est de plus en plus élevé. Mais il est vrai que

Répartition des dossiers par type de marchés



les projets *Business-to-Business* (BtoB) requièrent une maîtrise plus fine des acteurs et des mécanismes économiques que les projets BtoC ou *Consumer-to-consumer* (CtoC) qui se fondent souvent sur des pratiques personnelles du tourisme ou des voyages.

b) Les projets de places de marché représentent près de 30 % des candidatures. Ce fort taux s'explique par l'engouement pour les projets de mise en relation entre des visiteurs et des guides (qu'ils soient professionnels ou amateurs) ou entre consommateurs (relevant ainsi de l'économie du partage). Les thématiques les plus prisées sont la découverte de la ville et le partage de loisirs par affinités (notamment dans les univers de la cuisine et de la musique).

c) Les projets à forte composante technologique sont en forte croissance. Ils représentent un quart des candidatures. Il s'agit soit de projets numériques basés sur la maîtrise d'algorithmes complexes, soit d'objets connectés, soit d'outils de la réalité virtuelle. Ils s'orientent parfois vers des services d'agrégation et de recommandation permettant de mieux cerner les profils et les pratiques des utilisateurs. L'exploitation du *Big Data* est présente dans la quasi-totalité de ces dossiers.

d) Les projets favorisant l'optimisation de l'expérience client et la création de nouvelles expériences sur les sites enregistrent un essor certain : ils représentent près de la moitié des candidatures. Il s'agit d'une tendance lourde qui consiste à sortir d'un tourisme de masse et à enrichir l'expérience individuelle des visiteurs en les impliquant parfois eux-mêmes, grâce à la pratique d'ateliers ou de jeux. Toutes ces solutions offrent bien entendu une multitude de possibilités de partager ses émotions avec son entourage (que celui-ci soit réel ou virtuel).

e) Les projets relatifs au tourisme d'affaires et à l'événementiel professionnel sont en forte progression, ce qui est une excellente nouvelle pour l'attractivité du tourisme urbain. Ils offrent des solutions parfois très innovantes dans la multi-utilisation des espaces, dans l'interaction entre participants, dans les liens entre commerces et événements professionnels. La présence de Viparis et de Carlson Wagonlit Travel parmi les fondateurs du *Welcome City Lab* a indéniablement suscité ce type de vocation.

f) Les projets relatifs à la fête, à la convivialité et à la vie nocturne sont - enfin ! - eux aussi représentés. Face à la vive concurrence de villes comme Berlin ou Barcelone, ces domaines pourtant essentiels à l'attractivité internationale de Paris étaient traditionnellement éloignés de la sphère du tourisme restée très classique. Les efforts du *Welcome City Lab* pour susciter ce type de collaboration commencent donc à porter leurs fruits.

g) Les projets de plateformes de *back-office* et de gestion de caisses pour les points de ventes touristiques se développent à un rythme soutenu. Ils permettent aux gestionnaires de sites (notamment de restaurants) de disposer de nouveaux outils leur permettant (ainsi qu'aux distributeurs) de proposer de nouveaux services.

h) Paris commence à attirer les *start-ups* étrangères : 7 dossiers émanaient de *start-ups* américaines, israéliennes ou portugaises. Ce n'est encore qu'un début, mais cela illustre la récente déclaration de John Chambers, PDG du groupe américain Cisco, qui a déclaré vouloir « investir 100 millions de dollars en France, celle-ci étant devenue le paradis des *start-ups* ». La Maire de Paris, Anne Hidalgo, a d'ailleurs donné pour objectif à tous les incubateurs parisiens d'attirer 30 % de *start-ups* étrangères à l'horizon 2018.

Les appels à candidatures d'incubateurs confirment bien leur rôle d'indicateurs de tendance en ce qui concerne l'état de l'innovation dans l'univers des *start-ups*. Celui du *Welcome City Lab* constitue un bon baromètre de l'innovation dans le tourisme urbain. Il serait maintenant intéressant de le comparer avec d'autres baromètres, tels que les outils de veille sur les tendances, les dossiers thématiques réalisés régulièrement par la presse professionnelle ou encore les rapports publiés par un certain nombre de cabinets d'ingénierie.

À l'avenir, le *Welcome City Lab* souhaite se doter d'un autre indicateur, plus puissant et, surtout, plus international : un dispositif de veille sur l'innovation touristique dans l'univers des *start-ups*, auquel devrait contribuer fortement le nouveau partenariat avec l'État (direction générale des Entreprises) annoncé au Salon Mondial du Tourisme, le 19 mars dernier.

En conclusion, le tourisme est aujourd'hui fortement impacté non seulement par la révolution numérique, mais aussi par la globalisation et les nouvelles formes de rapports socio-économiques entre les individus. Toutes ces mutations favorisent l'émergence de *start-ups*, dont la plus grande valeur ajoutée est l'enrichissement de la diversité des acteurs du tourisme.

L'avenir de destinations touristiques majeures comme Paris, mais aussi celui des grands groupes de l'industrie touristique, passent donc inévitablement par la prise en compte de ces nouveaux acteurs que sont les *start-ups*, qui portent en elles une formidable énergie positive et une nouvelle vision du monde dans laquelle tout redevient possible.

Le *Big Data*, au service du tourisme

Par Olivier ONDET
Orange Business Services

J'ai la chance d'être à la fois un observateur et un acteur de la révolution que représente le *Big Data* pour de nombreux secteurs économiques dans lesquels Orange Business Services accompagne ses clients dans leur transformation digitale afin de leur permettre de tirer le meilleur parti de ces technologies.

Je vous propose dans cet article d'illustrer comment cette révolution est actuellement à l'œuvre dans l'un des secteurs majeurs de l'économie française, celui du tourisme.

Le *Big Data* : une révolution engendrée par le mobile et le cloud

La révolution du *Big Data* est, depuis plusieurs années, à l'œuvre dans de nombreux secteurs de l'économie. Elle est alimentée par deux phénomènes :

- d'une part, l'abondance de données engendrées par des citoyens massivement équipés de *smartphones* qu'ils consultent en moyenne plus de 150 fois par jour (correspondant à une durée cumulée de deux heures et demie),
- et, d'autre part, les formidables puissances de calcul disponibles dans les *datacenters*, ces grandes salles blanches sécurisées et climatisées dans lesquelles fonctionnent des dizaines de milliers d'ordinateurs mutualisés entre des millions d'utilisateurs.

Sur le papier, ces technologies permettent déjà et permettront plus encore à l'avenir d'« industrialiser le sur-mesure » en adaptant de mieux en mieux l'offre à la demande ou les moyens de production à la rareté des ressources économiques et écologiques disponibles. Mais, sur le papier seulement, car seule une fraction de ces cas d'usage imaginés par les services *marketing* vont effectivement trouver un marché et prouver leur utilité... dans des proportions souvent bien supérieures aux premières attentes.

Comme toute innovation majeure, la révolution du *Big Data* apporte également son lot d'inquiétudes bien compréhensibles quant à la difficulté pour le citoyen de contrôler l'usage qui est fait de ses données personnelles et de protéger sa vie privée. Le déploiement de ces technologies s'accompagne donc de la mise en place de règles et de contre-pouvoirs bien identifiés :

- dans les démocraties européennes ayant combattu, puis vaincu les grands totalitarismes du XX^e siècle, des dispositifs équivalents à la Loi Informatique et Liberté de 1978 ont posé un cadre que la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) ou ses équivalents nationaux à l'étranger sont chargés de faire respecter ;
- dans d'autres territoires, les enjeux de développement économique ou de protection des populations

conduisent les pouvoirs publics à des arbitrages de natures différentes ;

- mais partout s'établissent des équilibres entre consommateurs et entreprises dans lesquels les uns expriment un désir ambivalent de simplicité (je dois pouvoir tout faire en un clic) et de transparence (je dois pouvoir comprendre), tandis que les autres cherchent à la fois à construire et à développer une relation de confiance et à optimiser leurs investissements.

Cette révolution du *Big Data* est actuellement à l'œuvre dans les très nombreux secteurs économiques dans lesquels Orange Business Services accompagne entreprises et acteurs publics dans leur transformation digitale. Je vous propose de regarder comment celle-ci s'applique dans l'un des secteurs majeurs ⁽¹⁾ de l'économie française, celui du tourisme.

Les statistiques, un outil indispensable aux secteurs du tourisme et de l'aménagement du territoire

Les professionnels du tourisme et en particulier les organismes publics qui en sont chargés (ministère, Atout France, comités régionaux, agences départementales...) opèrent dans un monde assez particulier en comparaison de secteurs relevant plus traditionnellement de l'économie de marché :

- Ils agissent pour séduire des « clients » (les visiteurs d'une région, d'un parc naturel...) se déplaçant dans un milieu très ouvert. Autrement dit, ils ne connaissent que très imparfaitement leurs « cibles » ;
- Ils engendrent de l'activité économique pour de très nombreux partenaires publics, et plus souvent encore pour des acteurs privés (restauration, hébergement, commerce, musées...) qui certes produisent des recettes fiscales mesurables, mais qui ne vont pas - pour

(1) Plus de 7 % du PIB et 7 % des emplois, d'après la direction générale des Entreprises.

des raisons aussi bien concurrentielles que techniques - jusqu'à partager les informations dont ils disposent ;

- Enfin, ils contribuent au rayonnement de leur territoire et à la diffusion de la connaissance historique et environnementale, d'une façon plus difficilement mesurable encore.

Pour allouer les bons efforts de promotion ou d'investissement aux bonnes activités ou pour établir un retour d'expérience efficace, il est donc essentiel de disposer des statistiques les plus fiables et les plus pertinentes que possible à des échelles adaptées de temps (saison, journée, voire quart d'heure pour certains événements) ou d'espace (de la région au quartier d'une ville).

Mais, paradoxalement, c'est quand on dispose de statistiques que les ennuis commencent, puisque, lorsque l'on cherche à mesurer la même chose de deux façons différentes, on trouve rarement le même résultat ! Plusieurs cabinets de conseil travaillent donc à réconcilier ces informations et à les croiser avec des données qualitatives. Ce type d'étude est (et sera) évidemment toujours utile, mais elles sont difficiles à industrialiser... ou plutôt, elles l'étaient, avant que le *Big Data* ne fasse son entrée dans le paysage.

L'exploitation des données mobiles anonymisées : une révolution pour le tourisme

En s'appuyant sur l'expertise des *data scientists* des Orange Labs ⁽²⁾ et sur les capacités d'industrialisation logicielle d'Orange Applications for Business ⁽³⁾, nous avons mis sur le marché, en fin d'année 2013, une offre d'analyse des déplacements de population à destination des acteurs du tourisme, Flux Vision. Après un peu plus d'un an, nous avons le plaisir d'être à même de gérer plus de 4 millions d'événements par minute et de compter parmi nos clients plus de la moitié des acteurs publics régionaux et départementaux, et plusieurs acteurs privés du tourisme (parcs d'attractions, stations de ski...).

Flux Vision applique des algorithmes d'anonymisation irréversible aux données du réseau mobile d'Orange en France et il produit des analyses de fréquentation et de déplacements de population entre différentes zones touristiques.

Ces algorithmes (que la CNIL a expertisés) fonctionnent sans base de données : ils ne font que compter, comme lorsque vous évaluez la longueur de files d'attente avant d'opter pour la plus courte, ou lorsque les pneus de votre voiture actionnent des dispositifs de comptage des véhicules parfois installés sur des voies de circulation.

Mais l'enjeu majeur du *Big Data*, ce n'est pas de compter pour compter, mais de le faire pour que les données obtenues aient un sens pour les professionnels du secteur. En l'occurrence, nous avons élaboré, en étroite collaboration avec RN2D ⁽⁴⁾, des indicateurs permettant de compter trois types de population :

- les résidents (qui vivent sur le territoire à l'année),
- les touristes (qui y passent au moins une nuitée),
- et les excursionnistes (qui y passent seulement une journée).

Flux Vision permet d'analyser la fréquentation des zones touristiques

Le résultat de ces analyses est assez spectaculaire : antérieurement, les statistiques n'étaient disponibles qu'annuellement, après plusieurs semaines de dépouillement d'enquêtes de terrain. Aujourd'hui, les agences régionales et départementales du tourisme disposent de statistiques quotidiennes, et même de représentations dynamiques montrant comment évolue la fréquentation des territoires par type de population et par plage de deux heures (voir la photo ci-dessous, qui représente le département des Bouches-du-Rhône).



Photo 1 : Représentation dynamique de la fréquentation touristique du département des Bouches-du-Rhône.

Flux Vision a également permis d'analyser une trentaine d'événements de l'été 2014. Ainsi, par exemple, lors de l'étape de l'Alpe d'Huez du Tour de France, nous avons pu établir qu'il y avait eu 980 000 spectateurs sur deux jours, dont 33 % de « locaux de l'étape », 56 % de touristes (ayant donc dormi sur place) et 11 % d'excursionnistes ayant fait le déplacement durant la journée. Il est dès lors possible de mesurer les retombées économiques de ce type d'événement pour la vie économique locale et d'élaborer de meilleures offres afin d'apporter un service plus adapté à ces visiteurs.

L'analyse de leurs lieux d'origine ou de destination permet de mieux comprendre les attentes des touristes

En travaillant sur les données recueillies, il a également été possible de réaliser une analyse des flux touristiques par origine ou par destination, permettant de mieux comprendre les interactions entre les différentes zones touristiques.

(2) La division Recherche & Développement d'Orange.

(3) L'entreprise de services du numérique d'Orange Business Service, dont les 2 700 collaborateurs sont spécialisés dans l'Expérience Client, l'Internet des Objets et le Big Data.

(4) Réseau National des Destinations Départementales.

Ce type d'analyse s'avère fort utile notamment pour analyser la façon dont le Parc naturel des Calanques, à Marseille (un parc en accès libre, et donc sans billetterie) est fréquenté et de mieux définir les endroits où pourraient être implantés les futurs bâtiments d'accueil des touristes, ou encore les horaires et les lieux de travail les plus pertinents pour les éco-guides présents dans l'enceinte du parc.

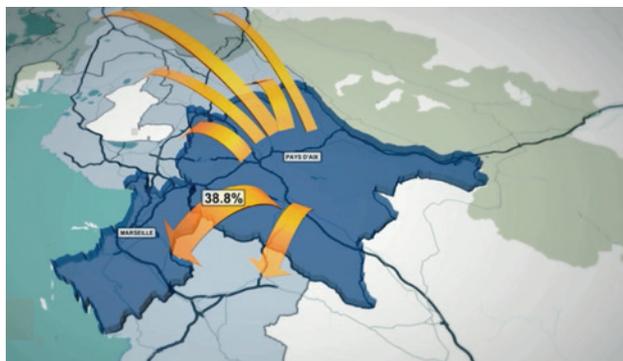


Photo 2 : Analyse des flux touristiques (par origine et destination) au sein du département des Bouches-du-Rhône.

Ce type de données est également très utile aux décideurs (les élus), qui peuvent ainsi compléter leurs analyses avec des éléments factuels et allouer plus efficacement l'argent public aux activités offrant la plus grande utilité.

L'ajout d'informations socio-démographiques permet d'adresser de nouveaux secteurs d'activité

La magie des statistiques est ainsi faite qu'il est également possible de compter - toujours de façon anonyme - non plus uniquement le nombre de personnes, mais également le nombre d'hommes, de femmes, de personnes par tranche d'âge, ce qui ouvre évidemment des perspectives pour de nouveaux usages.

Nous voyons en 2015 de très nombreuses entreprises déployer ce type de solution dans des secteurs de plus en plus variés : aménagement du territoire, transports, exploitation de lieux ouverts au public...

Et c'est également avec grand plaisir que nous voyons d'autres opérateurs, dans le monde entier, commencer à déployer cette technologie bien française née de la rencontre de chercheurs franc-comtois et bretons et de professionnels marseillais du tourisme.

Après l'utilisation des données de mobilité, la valorisation de celles-ci

Nous voyons aussi de nombreuses entreprises être intéressées par la valorisation de leurs propres données pour leurs propres besoins. Elles sont conscientes que ces données créeront de l'utilité (et donc des revenus potentiels) si elles sont utilisées par d'autres agents économiques.

Les algorithmes de valorisation de données sont très variés : au-delà de ceux conçus par les Orange Labs, nous fédérons un grand nombre de partenaires maîtrisant les technologies de *machine learning*, de modélisation prédictive et de traitement massif de données non structurées.

Typiquement, dans le secteur du tourisme, nous travaillons à ce qu'il devienne un jour possible de faire le lien entre fréquentation, données d'environnement (horaires de transport, météo) et retombées économiques effectives auprès des acteurs privés.

De nombreux exemples montrent en effet que lorsqu'une nouvelle source de données s'interconnecte à un écosystème, elle crée souvent une externalité positive : son propriétaire en tire un bénéfice et cela crée de l'utilité pour d'autres.

Des traitements des statistiques pour construire des services plus personnalisés

Le *Big Data*, c'est également une capacité à délivrer des services plus personnalisés aux citoyens/consommateurs que nous sommes.

Pour les services s'opérant dans ce cadre, il convient de préciser que le citoyen doit avoir au préalable donné son consentement éclairé, parce qu'*a priori* il y aura vu un intérêt pour lui : des services mieux adaptés à ses besoins, des messages mieux ciblés (sans *spam*).

Dans le secteur du tourisme, les usages commencent à s'installer : les applications de type « Ma Ville Dans Ma Poche » (déployées à Nantes et à Perpignan) permettent au citoyen/visiteur de connaître les points d'intérêts d'une ville (commerces, lieux culturels) qui soient adaptés à ses besoins et au contexte (météo, taux de fréquentation).

À la conquête du Big Data, Orange associe sa double compétence d'opérateur responsable et d'intégrateur de grande envergure

L'aventure du *Big Data* ne fait que commencer et Orange entend y prendre toute sa part en tant qu'acteur au cœur de l'économie digitale, étant à la fois :

- un opérateur présent dans 28 pays, ayant une compréhension particulièrement élaborée de la mobilité et soucieux de construire un lien de confiance durable avec ses clients,
- et un intégrateur (Orange est la 5^{ème} société de services en ingénierie informatique (SSII) en France)⁽⁵⁾, ayant une approche métier sectorielle et concevant, intégrant et opérant les meilleurs algorithmes dans des infrastructures *cloud* sécurisées.

(5) Classement Pierre Audouin Conseil, avril 2015.

Le tourisme à l'heure d'Internet et la désintermédiation induite signeront-ils la fin des voyagistes traditionnels ?

Par Geoffroy de BECDELIÈVRE

Président de Marco Vasco, spécialiste du voyage sur-mesure sur Internet

Le secteur du tourisme, déjà durement éprouvé par la crise économique et la peur du terrorisme, est de plus plongé dans une crise d'une autre nature, dont personne aujourd'hui ne se risque à prédire la fin. L'emblématique voyagiste Donatello, après avoir été placé en liquidation judiciaire, va être démantelé. Aux prises avec des difficultés insolubles liées à l'évolution du marché, Kuoni a décidé d'abandonner ses activités de *tour operating* et de se recentrer sur le métier de prestataire de services dédiés à l'industrie du voyage. La société Nouvelles Frontières, quant à elle, se redresse péniblement après des dizaines de millions d'euros de pertes et la suppression d'un tiers de ses effectifs... Alors, qui seront les suivants ? Ces événements annoncent-ils la disparition du métier de voyagiste traditionnel ?

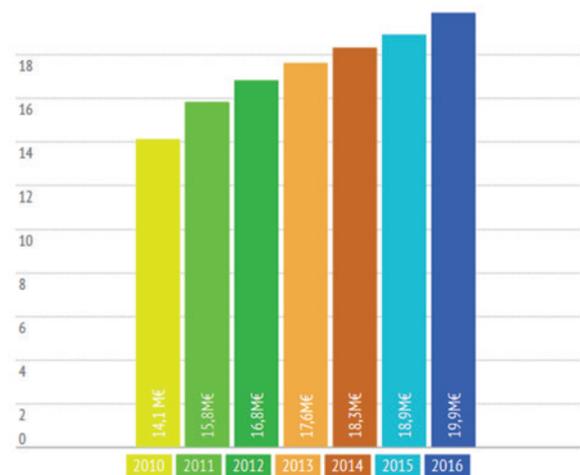
Un marché qui se restructure dans la douleur, sous l'influence de trois tendances de fond

La première de ces trois tendances de fond est la croissance du marché de l'e-tourisme. Le volume d'affaires français du tourisme en ligne est passé de 0,5 milliard d'euros en 2001 à plus de 18 milliards en 2014, alors que dans le même temps le marché du voyage en vente traditionnelle (celui des agences physiques) stagnait, voire régressait. Le tourisme en ligne devrait encore progresser sur un rythme annuel de 5 % en 2015 et en 2016, avec un taux de pénétration du *online* atteignant un pic de 45 % en 2016.

La deuxième tendance de fond est la déferlante de l'économie collaborative. AirBnb, Drivy, Uber, BlaBlaCar... : nombreux sont les acteurs à s'être élancés, avec succès, sur la vague du collaboratif. Et les chiffres qu'ils affichent parlent d'eux-mêmes : 100 000 nouveaux inscrits par mois pour BlaBlaCar, 600 000 logements sur AirBnb, une levée de fonds à hauteur de 1,2 milliard de dollars pour Uber... En moins de cinq ans, cette industrie est passée de microphénomène à un mode de vie incontournable. Elle génère un chiffre d'affaires de 20 milliards d'euros par an, et ce sont aujourd'hui près de 8 Français sur 10 ⁽¹⁾ qui pratiquent déjà (ou qui ont l'intention de s'essayer à)

Evolution de l'e-tourisme français

(Source : PhoCusWright, estimations)



cette nouvelle façon de consommer. Que l'on y ait recours pour des raisons économiques (75 %), pour des raisons pratiques (62 %) ou pour redonner du sens à sa consom-

(1) Source : Étude OuiShare, mars 2015.

mation, l'économie collaborative séduit tous les profils et a encore de beaux jours devant elle : 52 % des Français pensent en effet que, dans le futur, elle pèsera autant que l'économie « traditionnelle ».

Parmi les secteurs concernés, celui du *travel*, qui regroupe un grand nombre de *start-ups* proposant chacune de nouvelles façons de se déplacer, occupe la plus haute marche du podium. Désormais, un voyage peut se construire entièrement dans une optique communautaire et *low cost* : on peut commencer par s'informer grâce à Nomad List, puis se loger avec Wimdu et explorer la ville en compagnie d'un guide du cru grâce à Vayable et découvrir la cuisine traditionnelle locale grâce à Vizeat...

Enfin, le troisième facteur de restructuration du marché est la montée en puissance du sur-mesure : le nombre des ventes de voyages individuels « à la carte » ou « sur-mesure » augmente de 15 % par an, tandis que les ventes de voyages de groupes stagnent.

Face à ces évolutions du marché, les acteurs dominants du secteur sont confrontés à un défi, celui de faire évoluer leur modèle économique afin de répondre aux attentes nouvelles de leurs clients et d'éviter la mort annoncée de leur activité.

Mais ce n'est pas chose simple, tant les rigidités opérationnelles, organisationnelles et humaines sont consubstantielles à la grande taille de ces entreprises. Ainsi, il est beaucoup plus aisé pour une *start-up* « *digital native* » d'imposer son modèle en partant de zéro, et ce grâce à sa petite taille et à l'extraordinaire effet de croissance que permet le *Web*.

Dans la nouvelle économie touristique du *Web*, l'offre recouvre désormais un très vaste ensemble de gammes de services. On a vu précédemment que les sites collaboratifs apportent chacun leur brique à l'organisation de A à Z d'un voyage *low cost*, tandis que les acteurs du sur-mesure prennent en charge l'intégralité de l'organisation d'un périple, assurant ainsi une prestation à très haute qualité de services. Ils sont littéralement « aux petits soins » pour le consommateur, avec pour points forts :

- une prise en main efficace et un gain de temps important en confiant la réalisation du programme à un spécialiste de la destination souhaitée,
- la sérénité pour le client et une certaine bienveillance au travers d'un accompagnement permanent, d'une assistance locale 24h/24h, voire de l'accès à un service de conciergerie.

Cependant, comment le « sur-mesure » et Internet peuvent-ils aller de pair, puisque l'un est associé à un processus artisanal et l'autre à un processus industriel et technologique ? Certains acteurs sont parvenus à résoudre cette quadrature du cercle en semi-industrialisant un métier du cousu-main et en repensant leur modèle économique.

Quatre facteurs clés leur ont permis de ravir d'importantes parts de marché à leurs concurrents, allant de la désintermédiation au rôle nouveau que souhaitent jouer les clients dans la conception de leur voyage.

Une désintermédiation incontournable

Séduits par l'idée de voyages personnalisés et de plus en plus rétifs à voyager dans un groupe dont ils n'ont choisi ni la composition ni la qualité des membres, de plus en plus de clients ont incité les voyageurs à élaborer des offres de voyages sous la forme de modules « à la carte ». Mais au-delà des slogans *marketing* affichés, la promesse est souvent difficile à tenir. C'est dû au fait que les acteurs traditionnels du marché du tourisme se répartissent majoritairement entre le métier de producteur (à savoir les tours-opérateurs, qui ont la maîtrise du produit) et le métier de gestionnaire d'agences (les revendeurs ou les distributeurs, qui, eux, sont au contact direct du client).

À l'image de la confection d'un costume sur-mesure dans une boutique n'ayant aucun contrôle direct sur la qualité du tissu, sur la coupe et sur les finitions, le voyage prétendument « sur-mesure » dont rêvait le client risque de se révéler être à l'essayage une « cotte » fort mal taillée ! Or, très peu d'acteurs traditionnels du tourisme disposent de la capacité financière et organisationnelle nécessaire pour être à la fois producteurs et distributeurs de leurs produits. Face à ces voyageurs traditionnels, certains acteurs en ligne, qui, eux, satisfont à ces deux critères, ont mieux tiré leur épingle du jeu. Ils peuvent proposer à leurs clients une plus grande flexibilité dans l'agrégation des divers éléments composant leur voyage, une meilleure réactivité dans la relation commerciale et un prix n'intégrant aucune commission d'intermédiaire.

Un rôle nouveau pour des clients désormais metteurs en scène de leur voyage

Internet est devenu le passage obligé de la préparation d'un voyage. Près de 95 % des clients utilisent le *Web*. Le contenu très riche et diversifié mis à leur disposition sur la Toile peut leur donner envie de devenir des co-concepteurs de leur voyage. La multitude de données ainsi glanées a vocation à nourrir l'élaboration d'un voyage sur-mesure. Si le client dispose du temps nécessaire et s'il apprécie le fait de pouvoir concevoir lui-même son séjour, les nouveaux acteurs de l'économie collaborative lui permettent d'agréger facilement les briques élémentaires qui composeront son voyage. Ainsi, il pourra réserver une voiture avec chauffeur pour se rendre à l'aéroport, résider dans l'appartement qu'un particulier mettra à sa disposition, voire louer, une fois sur place, le véhicule d'un habitant du cru. À l'inverse, d'autres clients préfèrent être accompagnés et guidés, soit parce qu'ils manquent de temps pour organiser leur voyage dans le détail, soit parce qu'ils sont un peu perdus face à la pléthore d'informations non hiérarchisées qu'ils peuvent trouver sur le *Web*.

Le modèle « on-off-on » du voyage sur-mesure

Dans ce maquis d'informations, une expertise qualifiée et la qualité des conseils sont primordiales pour la réussite du voyage. Parmi les voyageurs, les acteurs du sur-mesure en ligne bénéficient, par conséquent, d'une concor-

dance de canal qui incitera les clients potentiels à prendre contact directement avec eux au détour d'une recherche sur Internet. La vente d'un voyage va passer d'un canal à l'autre selon un modèle alternant des phases « *on line* » (en connexion) et des phases « *off line* » (hors connexion).

Ce modèle « *on-off-on* » permet parallèlement aux voyageurs de se faire connaître et de grappiller de manière ciblée de nouveaux clients sur la Toile. Une fois la connexion en ligne établie, le créateur de voyages sur-mesure doit prendre contact avec l'intéressé en hors ligne pour pouvoir lui apporter, par voie téléphonique ou par courriel, un conseil de qualité et réellement personnalisé. Ce n'est qu'à cette seule condition qu'une prestation de qualité, véritablement sur-mesure, pourra être proposée au client. Le dernier volet de l'achat, celui de la confirmation et du paiement, s'opère *online*, à l'instar des autres produits du e-commerce, car il s'agit d'un moyen rapide et désormais intégré dans les usages courants.

Une mise en relation directe avec des conseillers spécialisés par pays

Internet permet la mise en relation des internautes avec les meilleurs connaisseurs d'une destination donnée, et ce quel que soit le lieu de résidence du client. Contrairement aux agences physiques, qui pour la plupart ne sont composées que de deux ou trois agents de voyage qui ne peuvent proposer qu'une appréciation générale sur les voyages qu'ils revendent, les agences en ligne ont la

capacité de spécialiser leurs conseillers dans des zones géographiques ciblées et de rendre ces experts immédiatement et directement disponibles pour chacun de leurs clients... Les e-voyagistes ont ainsi la capacité d'offrir à ces derniers une expertise pointue de la destination souhaitée et qui plus est facile d'accès.

Une double remise en cause des voyageurs traditionnels

Avec Internet, le client devient l'architecte de son voyage : il souhaite donc de plus en plus élaborer et acheter un voyage qui lui ressemble. À l'heure du sur-mesure, Internet permet de répondre à ce besoin fort. Pour le nombre croissant des individus ayant totalement intégré les usages de la Toile, le passage aux (et par les) agences physiques n'apparaît désormais plus nécessaire, il est même considéré comme trop rigide : ils manquent de temps, ils ont donc besoin de plus de pragmatisme, de plus de flexibilité et de prix compétitifs.

Pour les acteurs traditionnels, il y a donc urgence à faire évoluer leur métier pour qu'il coïncide avec les nouveaux modes de consommation des clients, que ce soit dans le domaine du sur-mesure et sur Internet. Leur remise en question est inéluctable, ils doivent donc faire preuve de leur capacité à innover, à s'adapter à la nouvelle donne et à refondre complètement leur modèle économique. Mais sauront-ils franchir ce cap ?

Quelle place pour l'hôtellerie indépendante face à la pression des agences de voyage en ligne (OTA) et à l'émergence de l'économie collaborative ?

Par Krystel BLONDEAU

Directrice générale de la Fédération Internationale des Logis

Alors que la France demeure la première destination touristique mondiale, ses hôteliers indépendants souffrent d'un mal-être persistant intimement lié au double mécanisme, paradoxal au premier abord, de l'évènementialisation de l'instant vécu et d'une uniformisation du marché hôtelier.

S'il semble être peine perdue que de vouloir lutter contre les géants de la réservation *via* Internet, la consolidation et l'avenir du secteur hôtelier indépendant impliquent des exigences accrues en matière de lisibilité, de créativité et de diversité de son offre en la matière.

En effet, il ne suffit plus aujourd'hui d'exercer avec talent son métier d'hôtelier-restaurateur pour réussir : il faut aussi apprivoiser les évolutions du marché, soigner sa présence en ligne et apporter la plus grande des attentions au *feedback* de ses clients.

En cela, les professionnels de l'hôtellerie peuvent trouver auprès de la Fédération Internationale des Logis l'appui dont ils ont tant besoin.

Alors que la France demeure la première destination touristique mondiale, ses hôteliers indépendants souffrent d'un mal-être persistant. Pris en tenaille entre les évolutions d'une demande volatile, d'une offre concentrée dans les mains de quelques acteurs majeurs et de contraintes réglementaires supposant des investissements massifs, ils ne représentent plus que 56 % des capacités d'hébergement du pays ; une érosion qui profite aux chaînes hôtelières intégrées.

Ce mal-être est intimement lié au double mécanisme, en apparence paradoxal, de l'évènementialisation de l'instant vécu et d'une uniformisation du marché hôtelier. Alors que l'acte de consommation devient une *user experience* et que le sensoriel et l'expérientiel règnent, un nombre toujours plus réduit d'acteurs s'accaparent des parts de marché toujours plus importantes.

Loin d'en appeler à la protection de l'hôtellerie indépendante ou à la réconciliation du consommateur avec ses hôteliers, comme si le divorce entre eux était déjà consommé, les Logis entendent donner au secteur les moyens d'opérer une métamorphose qui soit cohérente avec son « ADN » et ses valeurs. Aujourd'hui, Internet

concentre les recherches hôtelières de 90 % des clients et la concurrence semble venir d'ailleurs, ou plutôt de nulle part du fait de cette dématérialisation des échanges. S'il semble être peine perdue que de vouloir lutter contre les agences de voyages en ligne (OTA), la consolidation et l'avenir du secteur hôtelier indépendant impliquent des exigences accrues en matière de lisibilité, de créativité et de diversité de l'offre en la matière.

La déstructuration de la demande : entre exigence d'authenticité et pression sur les tarifs

Le début du nouveau millénaire a été marqué par une reconfiguration majeure de la demande hôtelière. Ainsi, la montée en puissance des groupes hôteliers et la segmentation de leur offre en de nouvelles gammes et de nouveaux produits leur ont permis de capter une part croissante du tourisme d'affaires. Dans le même temps, les contraintes croissantes du *reporting* et de la maîtrise des coûts dans les entreprises ont donné une forte prime à l'uniformité et à la visibilité en ligne, ce qui a, *in fine*, favorisé ces mêmes groupes.

Mais le tourisme de loisirs n'est pas en reste. L'extrême volatilité des estivants a marqué une rupture avec le modèle idéal-typique du consommateur captif. L'expérience ayant pris le pas sur la notion traditionnelle de vacances, la consommation hôtelière est devenue de plus en plus poreuse au fur et à mesure que l'exploration de nouveaux horizons et de nouveaux modes d'hébergement a conduit à une remise en cause des habitudes et des certitudes les plus rassurantes.

De manière concomitante, cette volatilité s'est couplée à une désaffection et à une défiance touchant l'ensemble des repères institutionnels, qu'il s'agisse de nos représentants politiques, des marques ou des critères de choix. Tardant à prendre en marche le train de l'évolution des mœurs, le terme *hôtel* lui-même s'est quelque peu ringardisé, étoiles pâlisantes et labels vieillissants laissant la part belle aux « avis clients » : aujourd'hui, 90 % des consommateurs font confiance à leurs pairs, et 65 % déclarent tenir compte de leurs avis, créant ainsi une brèche dans un professionnalisme dont pouvaient se prévaloir les hôteliers indépendants.

Heureusement, cette défiance envers les repères traditionnels s'est accompagnée de l'émergence d'une jeune génération pratiquant son propre *marketing* personnel sur les réseaux sociaux. Plus question dès lors de valoriser – et, par corollaire, en se valorisant soi-même – un quelconque hébergement qui ne posséderait pas en lui ce *je-ne-sais-quoi* d'inhabituel ou d'*authentique*. Cette tendance constitue une formidable opportunité pour l'hôtellerie indépendante, celle-ci possédant tous les atouts lui permettant d'offrir une expérience originale mêlant le vrai, le bon et le typiquement local, et ce en droite ligne avec son atout maître, le « *small is beautiful* ».

Toutefois, les hôteliers indépendants se voient concurrencés jusque sur ce segment particulier de l'offre hôtelière par les amateurs-professionnels (PRO-AM) du type Airbnb, la plateforme communautaire de location et de réservation de logements de particuliers. Non soumis aux mêmes réglementations, ces acteurs émergents constituent une alternative financièrement attractive pour des consommateurs frappés par la crise, ainsi que la promesse d'une expérience basée sur le partage. Tout un chacun pouvant de ce fait s'improviser hôtelier et garantir une immersion locale et authentique. Les hôteliers peinant désormais à monétiser leur savoir-faire et leur proximité se sont retrouvés dépassés à la fois, par le haut, par les grands groupes et par les agences de voyage en ligne, et par le bas, par les PRO-AM. Or, une grande partie de la problématique actuelle a trait à la valorisation économique de ce savoir-faire des hôteliers aujourd'hui insuffisamment reconnu.

Entre concentration de l'offre et pression réglementaire : un « entre-deux » intenable pour l'hôtellerie indépendante ?

Internet a gagné la bataille de l'opinion en matière de réservations hôtelières en surfant sur la raréfaction du temps disponible dont disposent les clients potentiels pour réa-

liser ce type de recherche. Pour preuve, l'émergence des OTA, qui font office d'*assembleurs* d'offres, et autres *pure players* regroupant sur une plateforme unique un large panel de choix et de tarifs attractifs. Or, autre conséquence de la crise économique, la composante « logement » du budget loisirs est plus facilement sacrifiée que la composante « expérience » correspondant aux activités et aux sorties.

Les OTA capitalisent sur le fait que plus d'un tiers des chambres sont vendues en ligne, et ce, pour moitié, à travers leurs réseaux. Alors que l'on aurait pu penser que ces assembleurs allaient ouvrir un nouveau marché aux hôteliers, ils ont eu l'effet inverse : avec pour ces derniers, une perte de clients directs et une non-crédation de valeur :

- perte de clients directs pour les hôteliers, car les OTA ont cannibalisé aussi bien l'activité des derniers que la demande des premiers, rompant le lien affectif et direct qui existait entre les professionnels de l'hôtellerie et les consommateurs. Grâce à une présentation attractive de leurs prestations et à la promesse d'un temps de recherche réduit, ils sont apparus comme des facilitateurs de l'acte de consommation ;
- non-crédation de valeur du fait que les OTA ont profité de leur position dominante sur le marché pour prélever des commissions atteignant jusqu'à 30 % du montant des réservations effectuées *via* leurs plateformes. L'érosion des marges des hôteliers a ainsi largement grevé leur capacité d'investissement.

Par conséquent, certains hôteliers indépendants se sont trouvés dans l'incapacité de satisfaire à de nouvelles normes réglementaires venant s'ajouter à l'arsenal juridique existant : risques incendie (2011), puis accessibilité aux personnes handicapées (2015). À nouveau pressés à la fois par le haut (l'érosion de leurs marges) et par le bas (les obligations réglementaires), ils se sont retrouvés prisonniers dans cet enfer médian que sont des capacités d'investissement insuffisantes pour pouvoir concurrencer les grands groupes et le respect d'obligations réglementaires dont sont exemptés les PRO-AM dont ils subissent la concurrence. L'hôtellerie court le risque de se retrouver dans la même situation que celle des chauffeurs de taxis face aux voitures de tourisme avec chauffeur (VTC).

Le constat est sans appel : selon une étude réalisée par *Les Échos/Opinion Way* (2014), l'hôtellerie ne couvre plus que les deux septièmes des besoins des consommateurs et ne représente plus qu'un tiers des nuitées commercialisées.

En instaurant le contrat de mandat pour le secteur, la loi Macron (dans sa version du 10 juin 2015 – Article 33) met fin à la parité tarifaire imposée par les OTA. La loi va au-delà de ce que l'Autorité de la concurrence prévoyait dans sa décision 15-D-06 du 21 avril 2015 : en effet, si, par cette décision, il était mis fin à la parité tarifaire et de disponibilité, cela ne valait que pour les supports *off line* (téléphone, courrier, etc...). Espérons, donc, que ce nouveau dispositif législatif ne soit pas une victoire à la Pyrrhus !

Alors que la révolution digitale transforme les années calendaires en « *années chien* » (sept fois plus rapides), quels leviers de conviction et d'action une hôtellerie indé-

pendante prise entre trois feux et forcée à une adaptation dont elle n'a pas toujours les moyens, pourrait-elle bien activer ?

Animer un réseau dynamique capable de promouvoir les savoir-faire hôteliers

La démarche de la Fédération Internationale des Logis vise à rendre aux hôteliers leur place dans ce diptyque concentration de l'offre/déstructuration de la demande. Ce réseau est fondé sur trois engagements clefs qui sont pour lui autant de raisons d'être.



Le logo hôtels logis.

Premier engagement : être un assembleur à la fois lisible pour le client et utile à l'hôtelier

Alors que les grands groupes privilégient une offre quantitative et standardisée, les Logis représentent une offre à la fois qualitative et alternative. Sa logique de marque bien ancrée dans le « *think global, act local* » mêle une démarche qualité très contemporaine et son « ADN », historique, de l'hébergement fait d'ambiance familiale, d'accueil chaleureux et de gastronomie locale. Ce positionnement valorise le savoir-faire de l'artisan-restaurateur-hôtelier ainsi que le *Made in France*. Il vise à tirer profit de l'aspect positif de la standardisation en matière de confort, de commodités et de connectivité - tout en évitant l'écueil de l'uniformisation.

Cette logique de marque constitue à la fois un gage de qualité pour le consommateur et la certitude d'être soutenus pour les hôteliers. Au niveau commercial, la mise en réseau est essentielle, si l'on veut pouvoir résister à l'hyper-concurrence qui se livre sur le champ de bataille technologique. Dans ce combat, la lisibilité et l'accessibilité d'une offre diversifiée sont les nerfs de la guerre. Ainsi, la mise en place de forfaits affaires fait des Logis une plateforme unique valorisant auprès d'une clientèle *business* la proximité et la disponibilité d'hébergements indépendants. Et dans un tout autre registre, une offre de séjours

de long terme et d'hébergement insolites (Maisons by Logis et Insolites by Logis) est formulée de manière à mettre de niveau la qualité de l'expérience promise au client et la solidité de la garantie apportée par notre marque.

Entre autres atouts, pour les établissements, les Logis présentent le meilleur rapport qualité/prix entre, d'une part, la cotisation acquittée par ses adhérents et, de l'autre, le prestige commercial de la marque, ainsi que les outils mutualisés proposés : conditions tarifaires avantageuses obtenues auprès des fournisseurs, mise à disposition des derniers outils technologiques (site portail en *responsive design*, réservation de restaurants...), des formations permettant aux hôteliers de mieux répondre aux exigences de modernisation, de performance et de compétitivité. En effet, pour les Logis, jouer le rôle d'assembleur ne se limite pas à drainer des clients : il s'agit également pour eux de représenter fidèlement chacun des hôteliers du réseau et de respecter ce qui fait la spécificité de chacun d'eux : la démarche *Réservation équitable* et le label éponyme créés par le réseau prennent ici tout leur sens.

Deuxième engagement : proposer une démarche online et offline globale allant de l'acquisition de nouveaux clients à leur fidélisation

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) représentent un atout majeur pour les hôteliers indépendants, à condition qu'ils sachent tirer profit des outils de comparaison, de réservation et de géolocalisation, qu'ils se placent dans une logique de communication horizontale et participative et qu'ils se mettent au diapason des envies protéiformes de leurs clients en communiquant sur leurs partenariats locaux noués avec des acteurs du monde des loisirs.

Dans les faits, l'hôtellerie indépendante s'est longtemps retrouvée démunie face à Internet, frappée de plein fouet par la concurrence de grands groupes ou d'OTA capables de dépenser jusqu'à 7 millions de dollars par jour (!) en achat de mots-clés sur Google. Cette redoutable force de frappe financière a permis aux OTA de gagner sans discontinuer des parts de marché en se rendant toujours plus indispensables aux petits établissements. Comme trop souvent, cette position dominante a entraîné un certain nombre de pratiques commerciales peu recommandables, dont le *brandjacking* (*la prise en otage des marques*), qui consiste pour une OTA à utiliser des noms d'hôtels dans sa politique de référencement tout en renvoyant le visiteur directement vers sa propre plateforme de réservation, ou encore l'interdiction faite aux hôteliers de développer leur propres relations clients *via* des outils de CRM (*Customer Relationship Management*).

Les Logis souhaitent aider les hôteliers indépendants à se réapproprier Internet. À cette fin, ils ont investi plus de 7 millions d'euros sur trois ans dans des campagnes publicitaires (*Web* et *TV*) afin d'augmenter leur notoriété spontanée. Cet investissement a porté ses fruits, puisqu'ils sont devenus la marque indépendante la mieux identifiée par les clients. Afin de les fidéliser, le programme O'Logis a d'ores et déjà réuni plus de 100 000 clients et a permis de générer un chiffre d'affaires de plus de 165 millions



Photo © Olivier Foulon

Enseigne d'un logis de France.

« Plus qu'un engagement, Bienvenue en PlaisiroLogis constitue une réponse à l'accélération du temps et une invitation à se dégager du temps, et surtout du temps consacré à soi-même. »

d'euros en moins de deux ans. Enfin, la refonte de leur site Internet a permis aux Logis de répondre aux attentes de leurs clients en leur proposant notamment une diversité de points d'entrée dans leurs offres : par localisation, par gamme, par envies, *via* des espaces « pro »...

Troisième engagement : se positionner en vecteur de plaisirs diversifiés

La diversité de l'offre est sans conteste le plus grand atout des Logis, à l'heure où le client recherche une plus grande personnalisation et plus d'attention, et où les valeurs de proximité et les circuits courts ont le vent en poupe. L'ambition des Logis est moins de se mesurer aux mastodontes de la réservation que de marquer leur différence en se positionnant en tant que référent d'un hébergement personnalisé de qualité en Europe et en *capitaine de sa catégorie* dans le domaine de l'offre indépendante de résidences de charme.

Pour ce faire, notre marque souhaite diversifier son offre d'hébergements sur le segment des séjours de longue durée (maisons, gîtes). Mais elle entend également proposer un large choix d'hébergements insolites afin de jouer la carte expérientielle. Cette offre alternative entend faire office d'accroche-cœurs et de porte d'entrée vers l'hôtellerie traditionnelle, tout en se situant en parfaite cohérence avec ses valeurs historiques que sont le charme, les terroirs et le bien-être. Ces séjours de longue durée

et ces hébergements insolites constituent en ce sens une véritable plus-value pour la marque, ainsi que pour l'ensemble du réseau hôtelier.

Les Logis croient en trois vecteurs majeurs de la personnalisation des séjours. Le premier d'entre eux est bien entendu l'hébergement lui-même, qui doit marquer sa différence et créer l'étonnement sans jamais rogner sur les services indispensables.

Le second vecteur est de faire le pari du contact humain en lieu et place du surf technologique générateur d'isolement : jouer sur la qualité de l'accueil, la reconnaissance du client, l'apport de conseils, mais aussi la personnalisation ou la disposition des lieux.

Le troisième vecteur, le plaisir, qui est devenu la promesse de la marque. Plus qu'un engagement, *Bienvenue en PlaisiroLogis* constitue une réponse à l'accélération du temps et une invitation à se dégager du temps, et surtout du temps consacré à soi-même. Alors que les grands groupes jouent la carte d'une modernité connectée et épurée (au risque du repli sur soi), les Logis font, quant à eux, le pari du retour vers soi, de la détente et de la quête de sens afin d'offrir à l'homme et à la femme modernes les repères qui leur manquent parfois.

Certes, l'hôtellerie indépendante doit fournir des efforts conséquents afin de se mettre au niveau d'une partie des

standards de ses concurrents. Elle ne doit pas non plus tourner le dos à une efficacité économique et à une envergure commerciale accrues, notamment dans les domaines de la lisibilité de leur offre et de la fidélisation de leurs clients. La marque et le réseau des Logis constituent en ce sens un marqueur sur lequel les hôteliers indépendants peuvent s'adosser aussi bien d'un point de vue technologique que d'un point de vue stratégique.

En effet, il ne suffit plus aujourd'hui d'exercer avec talent son métier d'hôtelier-restaurateur pour réussir : il faut apprivoiser les évolutions du marché, soigner sa présence en ligne et apporter la plus grande des attentions au *feedback* de ses clients. Les hôteliers indépendants ont à la fois le devoir et le pouvoir de réconcilier leur savoir-faire

avec les exigences créées par les TIC, et les Logis entendent bien les accompagner dans ce processus. Alors que le marché, frappé par la crise, est passé d'une logique économique à une logique d'expérience-client, la créativité ne doit pas être perçue comme une simple plus-value, mais bien comme une véritable raison d'être : il faut savoir écouter, expérimenter, et même se réinventer.

En effet, loin de se plier au diktat quantitatif des géants de la réservation, c'est en intégrant les souhaits non quantifiables de tous les types de voyageur que l'hôtellerie indépendante ne se contentera pas d'être uniquement moderne, mais se voudra postmoderne, faisant de la distinction entre *business* et *pleasure* un lointain souvenir.

Tourism: What ambition for France?

Foreword

Laurent Fabius, French minister of Foreign Affairs and International Development

Introduction

Emma Delfau, directrice du Tourisme, direction générale des Entreprises

1. Promoting France as a destination

Has tourism become a strategic issue?

Frédéric Pierret, managing director of Alliance 46.2

The number of tourists represents the equivalent of 93% of the world's population. In barely half a century, humanity has started traveling, and this trend tends to be accelerating by nearly 5% per year, thus generating jobs and wealth on par with other big sectors of the planetary economy. Given its exceptional advantages, France figures among the front-runners in international tourism. The country has the means of coping with stiffer competition and taking up new challenges - but not alone!

French tourism: A major economic sector with a strong potential

Georges Panayotis, chairman of the board and managing director of MKG Group

Having always been one of the champions of tourism, France is now catching its breath. Competition between destinations and a disrupted chain of added value are major issues. The French tourist industry must find the right responses to them in order to fully develop its enormous potential and thus become a force impelling the country's economic growth. Besides its major side-effects, direct and indirect, this industry also conveys global economic growth to many sectors. This fantastic tool for boosting the brand "France" internationally contributes to territorial development and is a seedbed for innovations in digital technology. So, let's set our energies free!

The myth of the lackey: How to change mentalities?

Julien Barnu, engineer from École des Mines

Although the actions needed to keep our tourist industry from becoming less competitive are well known, the major impediment to launching them is psychological. The only way to turn France into a genuine leader in tourism is to arouse a national awareness through communication campaigns adapted to the situation. This strategy has been successfully adopted elsewhere, and even in France but on a smaller scale.

Tourism: Which ambition for France? New forms of geographical marketing

Christian Mantei, managing director of Atout France

Advertising internationally the diversity and treasures of tourism in France is not as easy as it seems at first sight. Several challenges must be taken up to reach the objectives set by Laurent Fabius, minister of Foreign Affairs and International Development, and thus maintain our leadership. We must welcome 100 million visitors by 2020 and become the first tourist destination in Europe in terms of earnings.

The role of local authorities and elected officials in promoting tourism

François de Mazières, MP from and mayor of Versailles

Given the presence, day in day out, of twenty thousand visitors - seven million per year - Versailles is the fourth tourist destination (after Disneyland Paris, the Louvre Museum and the Eiffel Tower) in France, which is still the first tourist destination in the world. Despite Versailles' privileged rank in tourism, the city has difficulty benefitting from the visitors attracted to the Versailles Palace. Tourists come in droves to visit the palace, but for a single day and, therefore, without wandering outside organized circuits and thus appreciating the wealth of the surrounding area's natural and historical heritage. Since 2008, one axis of urban policy seeks to correct this imbalance in order to impart a momentum to the local economy and stimulate revenues for local authorities. This is to be achieved by promoting the cultural legacy, boosting the brand "Versailles" and developing balanced plans for urban development and infrastructures that will be a countervailing force to a commercial urbanism that wreaks havoc, in particular on our conception of culture.

The Loire River valley by bicycle: A French success story!

Philippe Coupy, director of the association France Vélo Tourisme, and **Nicolas Pinson**, France Vélo Tourisme

How to explain the success of an innovative tourist program that is now twenty years old? Its long itinerary for discovering the Loire River valley by bicycle covers a large area spanning two regions. The complicated method at the origin of this program, now a reference mark in French tourism, is described; and light, shed on the keys to this success. Bicycle tourism, an activity accessible to everyone, holds promising economic prospects.

What strategy will Spain pursue to become the second country of tourism in the world?

Jérôme Bonnafont, French ambassador to Spain

Traditionally based on "sun and beaches", tourism in Spain has matured but is still not sustainable. This key

sector in the national economy – 11 % of GNP and 12 % of jobs - is trying to keep its place in the economy and in international classifications - third country according to the number of foreign tourists and second in terms of earnings. It is, therefore, diversifying and adapting to the new requirements of “connected” tourists who come from farther away in quest of new experiences. Spain’s national touristic strategy is based on upgrading its infrastructures, diversifying offers and making innovations, in particular a more sustainable model of tourism. Underlying it are advertising campaigns in coordination with other parties and an action plan worked out in collaboration with the private sector so as to adjust as best possible to the latter’s needs.

2. How to satisfy tourists’ new expectations?

Airports, the gateway to a country, play a crucial role in welcoming tourists

Augustin de Romanet, chairman of the board and managing director of Aéroports de Paris

Airports play a leading role in France’s strategy for winning back its (lost) share of the tourist market. For airports like other businesses in tourism, the image of the brand “France” must be improved by focusing quality, in particular, by providing more human presence and a broader offer of personalized services - while also improving the competitiveness of its prices, a factor of attraction for foreigners who will be visiting our country.

The intermodality of itineraries facilitated for tourists

Franck Gervais, managing director of Voyages-SNCF.com

Voyages-SNCF.com guides tourists in France during their travels, all the way from preparations till the return home and even afterwards, as they share experiences with friends. This has led us to a switch from simply selling train tickets to fully accompanying customers from home and back.

New forms of collaborative tourism, a strongly growing demand

Nicolas Ferrary, director of France d’Airbnb

Tourism, a sector where not much has changed in past decades, has recently opened up to new players in the economy of sharing. Consumers are caught up in digital tourism, facilitated through on-line distributors and networks of exchanges between private persons. Transportation companies, traditional hotels and even organizations in touristic or leisure activities now have to take into account these communities of sharing, where members find the experiences they are looking for. How to reinvent tourism by supplying a personalized, original travel experience?

BlaBlaCar and collaborative tourism

Frédéric Mazzella, director of BlaBlaCar

In ten years, BlaBlaCar, a world leader in long-distance car pooling, has become a full-fledged, alternative form

of transportation that conveys across Europe more than thrice as many travelers as Eurostar. When the idea dawned of optimizing the enormous potential (going to waste) of millions of cars with nearly no passengers and of creating a network for passengers who wanted to ride with automobilists going in their direction, my motivation was to find a feasible solution for this optimization. I did not know, however, that this service would deeply change how cars are used and how we travel.

A single destination for new experiences: Adapting the supply-side of tourism in Paris to new expectations

Nicolas Lefebvre, director of the Office du Tourisme et des Congrès de Paris

For contemporary tourists, traveling is a succession of experiences that starts before departure (when brochures, guides and Internet sites are consulted), runs through the voyage itself and continues once the destination is reached. Among these experiences is the real-time sharing over distance with family and friends - a sharing facilitated by the rapid adoption of mobile digital devices and social networks. Professionals working in tourism are trying to adapt to these changes. This is definitely the case in Paris not only in tourist businesses, such as hotels and transportation. It is also the case in cultural and leisure activities, the supply of which is being adapted to new expectations so as to maintain Paris among top-ranking touristic destinations worldwide. Responding to a demand for (re)new(ed) experiences means promoting, through tourism, the big, innovative metropolitan area formed by Paris and its suburbs in the 21st century.

Luxury and even excess: A promising niche for tourism in France

François Delahaye, managing director of Hôtel Plaza Athénée in Paris

In a sharply competitive environment, the hotel business in general and luxury hotels in particular must invest in rehabilitating establishments and providing new offers and services in response to market requirements, which are continually changing owing to the new geopolitics and poles of wealth. To reverse the trend of France slowly losing its leadership position in visits by tourists, it is necessary to foster a mind-set and strategy capable of taking up the challenge. However this cannot occur without coordination of the hotel profession and involvement by local authorities and elected officials.

3. Innovation and digital technology: Tourism’s prospects

The hotel group ACCOR faces worldwide competition: A successful digital transformation

Vivek Badrinath, assistant managing director of ACCOR in charge of Marketing, Digital Technology, Distribution and Information Systems

ACCOR, the top-ranking hotel operator in the world with 3.700 hotels (480.000 rooms) is present in 92 countries

thanks to its 14 internationally recognized brands ranging from luxury to economy class. Since its creation 45 years ago, it has always placed innovation at the core of its strategy for satisfying customers, partners and its 180.000 employees. Owing to accelerated changes in technology and in customer behavior patterns, digital technology has become a necessity in tourism - now the leading service distributed on line in France and Europe. For this reason, ACCOR has recently invested heavily in a digital revolution of its activities. The plan "Leading Digital Hospitality" has the objectives of reimagining the place of digital technology during the customer's complete itinerary, improving the supply of services proposed to investors and consolidating the group's market share in distribution. Digital technology is a challenge for us all. It must form the cornerstone of the company's global strategy and thus benefit from a specific form of governance devoted to it at the highest level in decision-making.

The emergence of start-ups in tourism

Laurent Queige, delegate general of Welcome City Lab

The world of tourism has recently discovered, not without fear and apprehension, a new category of players who are disrupting habitual business plans and behavior patterns. These new players are start-ups. Welcome City Lab is a global platform of services for boosting innovation and integrating start-ups in the tourist industry. The goal is to place Paris in the top rank of innovation in this field. Thanks to this website, these start-ups and their activities can be identified. An explanation...

Big data at the service of tourism

Olivier Ondet, Orange Business Services

I am in the fortunate position of being both an observer of, and player in, the big data revolution affecting several sectors of the economy. Orange Business Services assists clients undergoing a digital metamorphosis and helps them profit as best possible from this technology. This article illustrates how this revolution is being played out in a major sector of the French economy: tourism.

Do tourism in the age of the Internet and the resulting disintermediation signal the end of traditional tour operators?

Geoffroy de Becdelièvre, chairman of Marco Vasco, specialized in customized traveling

Having suffered from the recession and the fear of terrorist attacks, the tourist industry is in the throes of another crisis, of which no one dares predict the end. Donatello, a well-known tour operator, has been placed in receivership and is going to be broken up. Facing difficulties due to changes in the market, Kuoni has decided to abandon its tour operator activities and focus on services in the travel business. Another company, Nouvelles Frontières, is barely recovering from losses amounting to millions of euros and the reduction of its work force by a third... Who will fall victim next? Does all this portend the extinction of the traditional business of tour operators?

What weapons do independent hotels have to cope with on-line travel agencies and big groups?

Krystel Blondeau, managing director of the Fédération Internationale des Logis

Although France is still the first touristic destination in the world, independent hotels persistently feel uneasy owing to two processes (paradoxical at first sight): "eventmentization" (turning the experience of the present into an event) and uniformization in the hotel market. It seems pointless to try to fight against the giants providing reservation services via the Internet. The consolidation and future of independent hotels depend on tighter requirements with respect to clarity, creativity and the diversity of offers. It no longer suffices to exercise the hotel trade with talent in order to succeed. It is also necessary to "tame" market trends, take care of one's on-line presence and pay close attention to customer feedback. For this, professionals in the hotel business can count on the Fédération Internationale des Logis.

Issue editor: Emma Delfau

Der Tourismus : welche Ambitionen für Frankreich ?

Vorwort

Laurent Fabius

Einführung

Emma Delfau

1 – Zur Promotion Frankreichs als Reiseland

Ist der Tourismus zu einem strategischen Faktor geworden ?

Frédéric Pierret, Vorstandsvorsitzender von Alliance 46.2

Die Zahl der Touristen entspricht heute dem Äquivalent von 93 % der Weltbevölkerung. Seit gerade erst einem halben Jahrhundert geht die Menschheit auf Reisen und das Phänomen beschleunigt sich zunehmend in einem Rhythmus, der jährlich annähernd 5 % beträgt. Auf diese Weise wird ein Volumen an Arbeitsplätzen und Gütern generiert, das mit den großen Sektoren der Weltwirtschaft vergleichbar ist. In dem Segment der internationalen Tourismusbranche nimmt Frankreich einen der ersten Plätze ein, denn es verfügt über außergewöhnliche Trümpfe. Trotz der wachsenden Konkurrenz ist es durchaus in der Lage, die neuen Herausforderungen anzunehmen... Aber ganz von selbst wird es nicht gehen !

Der französische Tourismus : ein wichtiger Wirtschaftssektor mit starkem Potenzial

Georges Panayotis, Vorsitzender des Verwaltungsrates der MKG Group

Frankreich gehörte zwar schon immer zur Spitzenklasse der internationalen Tourismusbranche, sucht aber zur Zeit nach neuem Elan. Der Wettbewerb zwischen den Reiseländern und die tief greifenden Veränderungen in der Wertschöpfungskette des Sektors sind beträchtliche Herausforderungen für Frankreich, denn es muss die richtigen Lösungen finden, um sein außerordentliches Potenzial voll zur Geltung zu bringen, sodass der Tourismus zu einem der Wachstumsmotoren Frankreichs werden kann. Tatsächlich vermag diese Industrie nicht nur direkte und indirekte Entwicklungen anzustoßen, die zukunftssträftig sind, sie ist zudem für weite Gebiete der französischen Wirtschaft der wichtigste Treibriemen des Wachstums der Weltwirtschaft. Letztendlich ist sie eine großartige Basis für die internationale Ausstrahlung der Marke Frankreich, trägt zur Raumplanung bei und bietet ein reiches Potenzial für die digitale Innovation. Frankreich steckt voller Energien, die befreit werden wollen.

Der Mythos vom Lakaien : wie lassen sich Mentalitäten verändern ?

Julien Barnu, Ingénieur des Mines

Die Maßnahmen, die nötig sind, um den Verlust der Wettbewerbsfähigkeit der französischen Tourismusbranche aufzufangen, sind bekannt. Aber das größte Hindernis, das ihrer Realisierung entgegensteht, ist psychologischer Natur. Das einzige Mittel, Frankreich zu einer wahren touristischen Macht zu entwickeln, ist die Entwicklung eines nationalen touristischen Bewusstseins durch Kommunikationskampagnen, die den französischen Besonderheiten Rechnung tragen. Diese Strategie wurde in anderen Ländern erfolgreich angewandt, selbst in Frankreich, aber in geringerem Ausmaß.

Tourismus : welche Ambitionen für Frankreich ? Die neuen Wege des territorialen Marketings

Christian Mantei, Vorstandsvorsitzender von Atout France

Die internationale Promotion der Vielfalt und des reichen touristischen Angebots Frankreichs ist keine so leichte Aufgabe, wie es zunächst aussieht. Frankreich muss viele Herausforderungen annehmen, um die Ziele erreichen zu können, die Laurent Fabius, französischer Minister für auswärtige Angelegenheiten und internationale Entwicklung, definierte, um die führende Rolle Frankreichs zu sichern : bis 2020 sollen 100 Millionen Besucher empfangen werden und hinsichtlich der Einnahmen soll Frankreich das erste europäische Reiseland werden.

Die Rolle der kommunalen Körperschaften und der Abgeordneten in der touristischen Promotion : das Beispiel Versailles

François de Mazières, Abgeordneter und Bürgermeister von Versailles

Mit einer Präsenz von zwanzigtausend Touristen pro Tag - d.h. sieben Millionen Besuchern jedes Jahr - ist Versailles das vierte touristische Reiseziel in Frankreich, nach Disneyland Paris, Louvre und Eiffelturm, während Frankreich das erste Reiseland der Welt bleibt.

Doch obwohl Versailles einen so privilegierten Platz im Tourismus einnimmt, gelingt es der Stadt kaum, Vorteil aus ihrer Attraktivität zu ziehen : die Touristen kommen in sehr großer Zahl, um das Schloss zu besuchen, aber nur für die Dauer eines Tages, also ohne außerhalb der organisierten Rundreisen von dem Reichtum der natürlichen und historischen Sehenswürdigkeiten der Stadt und ihrer Umgebung profitieren zu können.

Seit 2008 ist es eins der kommunalpolitischen Ziele, dieses Ungleichgewicht zu korrigieren, um die lokale Wirtschaft

zu dynamisieren und um höhere Einnahmen für die Stadt zu generieren : erreicht werden soll dies durch die Valorisierung des kulturellen Erbes, durch die Promotion der Marke „Versailles“ und durch die Entwicklung von ausgewogenen Raumplanungs- und Infrastrukturprojekten, die sich der Tendenz des zerstörerischen kommerziellen Urbanismus , der unserer Konzeption von Kultur schadet, entgegengesetzt.

Mit dem Rad die Loire entlang : die sehr französische Erfolgsgeschichte von La Loire à Vélo

Philippe Coupy, Direktor der Association France Vélo Tourisme, und Nicolas Pinson, Association France Vélo Tourisme

Dieser Artikel möchte den Erfolg eines innovativen Reisekonzepts erklären, das dieses Jahr sein zwanzigjähriges Bestehen feiert. Er betrifft ein großes Territorium, das sich über zwei Regionen erstreckt, und beschreibt die Entwicklung eines Angebots von ausgedehnten Radreisemöglichkeiten an der Loire entlang. Er analysiert die komplexe Methode, die am Anfang dieses touristischen Projekts stand, das in Frankreich zur Referenz auf diesem Gebiet wurde, und macht verständlich, wie der Erfolg zustande kam. Zum Abschluss lässt sich festhalten, dass ein Wirtschaftssektor entstanden ist, der Zukunft hat und allen zugänglich ist : der Fahrradtourismus.

Welche Strategie machte Spanien zum zweiten Reiseland in der Welt ?

Jérôme Bonnafont, französischer Botschafter in Spanien

Als Schlüsselsektor der spanischen Wirtschaft (11 % des BIP und 12 % der Arbeitsplätze) ist der spanische Tourismus, der herkömmlich auf dem Segment „Sonne und Strand“ basiert, voll entwickelt, aber nicht nachhaltig. Er bemüht sich darum, seinen Platz in der Wirtschaft und seinen Weltrang (drittes Land hinsichtlich der ausländischen Besucher und zweites bezüglich der Einnahmen) zu behalten, indem er sich diversifiziert und sich den heutigen Bedürfnissen eines modernen Touristen anpasst, der nach neuen Erfahrungen sucht und der von den unterschiedlichsten Erwartungshorizonten geprägt ist. Die touristische Strategie Spaniens basiert auf der Verbesserung der Infrastrukturen, auf Innovation und auf der Diversifizierung des Angebots, insbesondere auf der Entwicklung eines nachhaltigeren touristischen Modells. Sie stützt sich auf Promotionskampagnen, die mit den verschiedenen Akteuren abgestimmt sind, und auf eine Politik, die in Zusammenarbeit mit dem privaten Sektor konzipiert wurde, um den Bedürfnissen des Letzteren am besten zu entsprechen.

2 – Wie können die neuen Erwartungen der Touristen erfüllt werden ?

Als Eingangstür eines Landes spielt ein Flughafen eine entscheidende Rolle im Tourismus

Augustin de Romanet, Generaldirektor von Aéroports de Paris

Die Flughäfen spielen eine bedeutende Rolle in der Strategie, mit der Frankreich seine verlorenen Marktanteile im Tourismus zurückerobert will.

Ebenso wie die anderen Akteure dieses Sektors sind sie es sich schuldig, dazu beizutragen, das Ansehen Frankreichs aufzubessern, indem sie auf Qualität setzen, insbesondere durch eine verstärkte menschliche Präsenz und ein größeres Angebot für verschiedene Zielgruppen. Gleichzeitig muss sich das Verhältnis zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Preis verbessern, um ein Faktor der Anziehungskraft für die zukünftigen Besucher Frankreichs zu bleiben.

Die Intermodalität, Reiseerleichterungen für die Touristen

Franck Gervais, Vorstandsvorsitzender von Voyages-sncf.com

Voyages-sncf.com begleitet die Touristen in Frankreich und bietet ihnen vielfache Unterstützung auf ihrer Reise, von der Vorbereitung bis zur Heimkehr, und selbst noch darüber hinaus, wenn sie ihre Erfahrungen mit ihren Freunden teilen. So kann man vom Verkauf der Fahrkarten von Bahnhof zu Bahnhof gelangen, und genießt als Kunde ein komplettes Begleitungskonzept, von Tür zu Tür.

Die neuen Formen des kollaborativen Tourismus : eine stark wachsende Nachfrage

Nicolas Ferrary, Direktor von France d'Airbnb

Der Sektor des Tourismus, der im Laufe der letzten Jahrzehnte nur wenige neue Entwicklungen erlebt hat, öffnet sich in letzter Zeit unerwarteten Akteuren, die jedoch in der neuen Wirtschaft, die sich auf Gemeinschaften stützt und von der Bereitschaft zum Teilen lebt, unumgänglich sind. Die Verbraucher haben am digitalen Tourismus, der durch Online-Verteiler und Plattformen für den Austausch zwischen Privatpersonen erleichtert wird, Gefallen gefunden. Transportunternehmen, das traditionelle Hotelgewerbe oder Freizeitorganisationen und touristische Anbieter müssen nunmehr mit Gemeinschaften von Männern und Frauen rechnen, die auf dieser Basis die Erfahrungswelt finden, die ihnen entspricht. Wie erfindet sich der Tourismus gerade neu, um Erfahrungen individualisierter und originaler Aufenthalte anbieten zu können ?

BlaBlaCar und der kollaborative Tourismus

Frédéric Mazzella, Direktor von BlaBlaCar

In zehn Jahren ist die Plattform BlaBlaCar, die auf dem Gebiet der Mitfahrgelegenheiten für lange Strecken weltweit führend ist, zu einer vollwertigen Transportalternative geworden, die das dreifache Transportvolumen der Passagiere des Eurostar quer durch Europa erreicht und mehr. Als ich auf die Idee kam, dass die riesige Verschwendung von millionenfach quasi leer fahrender Autos auszunutzen war, und Passagiere miteinander zu vernetzen waren, die in die gleiche Richtung fahren wollten, war ich von der Machbarkeit einer Lösung motiviert, die eine solche Optimierung unserer Ressourcen ermöglicht. Es war mir jedoch nicht bewusst, dass hiermit ein Service entstehen würde, der die Nutzung des Automobils und unsere Art, uns fortzubewegen, tief geifend verändern würde.

Dasselbe Reiseziel für neue Erfahrungen : das touristische Angebot in Paris passt sich den Erwartungen einer neuen Art an

Nicolas Lefebvre, Direktor des Office de Tourisme et des Congrès de Paris

Für den heutigen Touristen ist eine Reise eine Folge von Erfahrungen ; sie beginnt schon vor der Abreise mit der Lektüre von Reiseführern, Katalogen und Webseiten, und setzt sich während der eigentlichen Reise fort, bis das Reiseziel erreicht ist.

Die touristische Erfahrung besteht auch im Teilen des Erlebten mit den Angehörigen, die weit entfernt sind und an Allem in Echtzeit und mit großer Leichtigkeit teilhaben können, denn die digitalen mobilen Kommunikationsmöglichkeiten und die sozialen Netzwerke sind weit verbreitet.

Es sind Entwicklungen dieser Art, denen sich die Tourismusbranche permanent anzupassen versucht. Dies gilt natürlich für Paris, in den eigentlichen touristischen Sektoren Hotellerie und Transport, aber auch für den Bereich Kultur und Freizeit, dessen Angebot sich wandelt, um neue Erwartungen zu erfüllen, sodass Paris eins der wichtigsten touristischen Ziele der Welt bleiben kann. Aber die neuen Erwartungshaltungen befriedigen heißt auch, die große innovierende Metropole des 21. Jh.s, Paris mitsamt seiner Vororte, touristisch zur Geltung zu bringen.

Luxus und selbst Überfluss : eine viel versprechende Marktnische für den Tourismus in Frankreich

François Delahaye, Generaldirektor des Hôtel Plaza Athénée in Paris

In einem Kontext, der stark vom Wettbewerb geprägt wird, sind das Hotelgewerbe im Allgemeinen und der Luxussektor im Besonderen es sich schuldig, in die Renovierung der Betriebe und in die Erneuerung der Angebote und Dienstleistungen zu investieren, um den Erfordernissen eines sich ständig wandelnden Marktes zu entsprechen, der unter dem Druck neuer geopolitischer Verhältnisse und neuer Regionen wachsenden Reichtums steht. Aber um eine Tendenz tatsächlich umzukehren, die dazu führt, dass Frankreich nach und nach seine Marktführerschaft bezüglich der Besucherzahlen einbüßt, ist es notwendig, eine wahre Kultur und eine Strategie, die diesen Namen verdient, zu entwickeln. Aber dies wird ohne eine Koordination des Hotelgewerbes und eine entschlossene Politik nicht möglich sein.

3 – Innovation und digitale Konzepte : die Zukunft des Sektors

Die Hotelkette ACCOR angesichts der internationalen Konkurrenz : eine erfolgreiche digitale Transformation

Vivek Badrinath, Stellvertreter des geschäftsführenden Direktors von Accor, Leiter der Bereiche Marketing, digitale Transformation, Vertrieb und Informationssysteme

Die weltweit größte Hotelkette, ACCOR, ist mit 3700 Hotels (für 480 000 Zimmer) in 92 Ländern vertreten und

verfügt über 14 Marken von internationalem Ruf, von der Luxusklasse bis zur Economyklasse.

Seit ihrer Gründung vor 45 Jahren hat die Gruppe großen Wert auf Innovation gelegt, um ihre Kunden, ihre Beschäftigten und ihre Partner zufrieden zu stellen.

Die Beschleunigung der technologischen Entwicklungen und die Veränderung des Kundenverhaltens haben die digitalen Konzepte in der Tourismusbranche unverzichtbar gemacht, und touristische Dienstleistungen gehören nunmehr zu den wichtigsten Online-Serviceleistungen in Frankreich und Europa. Darum hat ACCOR eine tief gehende digitale Transformation begonnen und beträchtliche Investitionen vorgenommen.

Der Plan Leading Digital Hospitality verfolgt das Ziel, die digitalen Konzepte für sämtliche Kundenbedürfnisse zu integrieren und zu erweitern, und möchte das Angebot für die Investitionspartner verbessern und die Marktanteile der Gruppe auf dem Gebiet des Vertriebs konsolidieren.

Heute betrifft die Herausforderung der Digitalisierung uns alle. Sie muss daher ein Kernanliegen in der globalen Strategie des Unternehmens darstellen, und gehört ihrer spezifischen Bedeutung gemäß zu den höchsten Entscheidungsfunktionen des Managements.

Eine neue Kategorie von start-ups in der Tourismusbranche

Laurent Queige, Generalbevollmächtigter, Welcome City Lab

Die Fachleute der Tourismusbranche entdecken seit einigen Jahren nicht ohne Angst und Besorgnis eine neue Kategorie von Akteuren, die sich über die üblichen wirtschaftlichen Schemata und Modelle hinwegsetzen. Diese Akteure sind die start-ups. Das Welcome City Lab ist eine globale Plattform für Dienstleistungen, die dazu dient, die Innovation und Integration dieser start-ups in der Tourismusbranche zu fördern, um Paris auf diesem Gebiet den Spitzenplatz der Innovation zu sichern. Dank dieser Initiative lässt sich heute besser identifizieren, wer diese oft erwähnten start-ups sind, und auf welchen Gebieten sie tätig sind. Eine Entschlüsselung.

Big Data, im Dienst der Tourismusbranche

Olivier Ondet, Orange Business Services

Ich habe das Glück, sowohl Beobachter als auch Akteur der Revolution zu sein, die Big Data für zahlreiche Wirtschaftssektoren repräsentiert, in denen Orange Business Services die digitale Transformation vieler Kunden begleitet, damit sie den bestmöglichen Nutzen aus diesen Technologien ziehen können.

Ich möchte in diesem Artikel zeigen, wie diese Revolution gegenwärtig in einem der wichtigsten Sektoren der französischen Wirtschaft am Werk ist : im Tourismus.

Bedeutet Internet und die induzierte Disintermediation das Ende der traditionellen Reiseagenturen in der Tourismusindustrie ?

Geoffroy de Becdelièvre, Präsident von Marco Vasco, Spezialist für maßgeschneidertes Reisen durch das Internet

Der Sektor des Tourismus, der ohnehin schon unter der Wirtschaftskrise und der Angst vor dem Terrorismus zu

leiden hat, ist außerdem mit einer Krise konfrontiert, die von einer ganz anderen Natur ist und deren Ende niemand vorherzusagen wagt. Die emblematische Reiseagentur Donatello wird nach dem Scheitern einer Betriebsanpassung entflochten. Kuoni war außerstande, die Schwierigkeiten, die sich aus der Marktentwicklung ergaben, zu lösen, und entschied, die Tätigkeiten des tour operating aufzugeben, und sich auf Dienstleistungen zu fokussieren, die auf die Reiseindustrie spezialisiert sind. Die Gesellschaft Nouvelles Frontières hat sich mit knapper Not von erheblichen Verlusten und um den Preis der Freisetzung eines Drittels der Beschäftigten erholt. Also, wer werden die Überlebenden sein ? Sind diese Entwicklungen die ersten Anzeichen für das Verschwinden der Tätigkeit des traditionellen Reiseveranstalters ?

Welche Chancen bleiben den selbständigen Hoteliers angesichts der Online-Reiseagenturen und der Entwicklung des kollaborativen Tourismus ?

Krystel Blondeau, Generaldirektorin der Fédération Internationale des Logis

Während Frankreich weltweit das erste Reiseland bleibt, leiden die selbständigen Hoteliers unter einer ständigen

Misstimmung, die eng mit dem doppelten und zunächst paradoxal erscheinenden Mechanismus der Aufwertung des Erlebnishungers und der Uniformisierung des Hoteltourismus verbunden ist.

Mag es auch so aussehen, als wäre es nicht der Mühe wert, gegen die Giganten der Internetreservierung anzutreten, so erfordern die Konsolidierung und die Zukunft der selbständigen Hoteliers doch vermehrte Anstrengungen hinsichtlich der Lesbarkeit, Kreativität und Vielfalt des Angebots in diesem Sektor.

In der Tat genügt es heute nicht mehr, seinen Beruf als Hotelier und Gastwirt mit Talent auszuüben, um Erfolg zu haben : man muss auch den Marktentwicklungen folgen, seine Internetpräsenz pflegen und dem Feedback der Kunden größte Beachtung schenken.

Diesbezüglich können die selbständigen Hoteliers bei der Fédération Internationale des Logis die Unterstützung finden, die sie so dringend benötigen.

Koordinierung der Beiträge von Emma Delfau

¿Cuáles son las ambiciones francesas en el ámbito del turismo?

Prólogo

Laurent Fabius

Introducción

Emma Delfau

1 – La promoción de Francia como destino

¿El turismo se ha convertido en un objetivo estratégico?

Frédéric Pierret, Director General de Alliance 46.2

Hoy en día el número de turistas representa el equivalente del 93% de la población mundial. En sólo medio siglo la humanidad ha empezado a viajar y este fenómeno ha tenido un crecimiento anual cercano al 5%, generando un volumen de empleos y riqueza comparable con otros sectores de la economía mundial. En el sector del turismo internacional, Francia es uno de los líderes gracias a sus atractivos excepcionales. Frente a la creciente competencia, el país tiene la capacidad de satisfacer los nuevos retos... Pero para ello debe poner manos a la obra.

El turismo francés, un sector económico importante con un fuerte potencial

Georges Panayotis, Presidente del Grupo MKG

Si bien Francia forma parte de los líderes de la industria del turismo, hoy en día está en busca de un nuevo impulso. La competencia entre los destinos y los profundos cambios en la cadena de valor del sector constituyen importantes desafíos para el turismo francés, el cual debe aportar respuestas adecuadas para poder expresar plenamente su potencial y, por ende, afirmarse como uno de los motores del crecimiento del país. En efecto, esta industria no solo tiene repercusiones económicas directas e indirectas importantes, sino que también es la principal palanca del crecimiento económico mundial para muchos sectores de la economía. Por último, es una formidable herramienta de proyección internacional para Francia que contribuye a la ordenación del territorio y es una fuente de innovación digital. Aprovechemos así toda esta energía.

El mito del criado, ¿cómo transformar las mentalidades?

Julien Barnu, Ingeniero de minas

Al parecer, las acciones que se deben emprender para contrarrestar la pérdida de competitividad de la industria

turística francesa son de conocimiento público. Ahora bien, el principal obstáculo para su aplicación parece ser de carácter psicológico. El único medio para que Francia sea una auténtica potencia turística es crear una conciencia turística nacional mediante campañas de comunicación adaptadas a las especificidades francesas. Esta estrategia ha sido adoptada con éxito en otros países e incluso en Francia, pero a menor escala.

¿Cuáles son las ambiciones francesas en el campo del turismo?

Nuevas formas del Marketing territorial

Christian Mantei, Director General de Atout France

Hacer la promoción de la diversidad y riqueza turísticas de Francia en el extranjero no es una tarea tan fácil como parece.

Hay que afrontar muchos retos para alcanzar los objetivos fijados por el Sr. Laurent Fabius, Ministro de Relaciones Exteriores y Desarrollo internacional, y mantener así el liderazgo francés en el sector: Francia debe atraer 100 millones de visitantes de aquí a 2020 para poder convertirse en el primer destino turístico europeo en términos de ingresos.

El papel de las ciudades y los políticos en la promoción del turismo.

El ejemplo de la ciudad de Versalles.

François de Mazieres, Diputado y alcalde de Versalles

Con la presencia diaria de veinte mil turistas -es decir, siete millones de visitantes cada año- Versalles es el cuarto destino turístico de Francia después de Disneyland París, el Louvre y la Torre Eiffel. A su vez, Francia sigue siendo el primer destino turístico del mundo.

Más allá del puesto de honor que ocupa Versalles en el campo del turismo, cabe señalar que la ciudad no aprovecha plenamente los beneficios de tal posición: los turistas vienen en gran número al palacio, pero sólo durante un día y, con excepción de los circuitos organizados, no se benefician de la riqueza de su patrimonio natural y de sus alrededores históricos.

Desde 2008, la ciudad trata de corregir este desequilibrio para darle un impulso a la economía local y a los ingresos resultantes para la comunidad mediante la promoción del patrimonio cultural, del sello "Versalles" y desarrollando proyectos de reorganización e infraestructura equilibrados que combaten una urbanización comercial nociva que afecta considerablemente nuestra idea de la cultura.

El Loira en bicicleta, una success story a la francesa

Philippe Coupy, Director de la Asociación France Vélo Tourisme y Nicolas Pinson, Asociación France Vélo Tourisme

Este artículo trata de explicar el éxito de un proyecto turístico innovador que cumple este año veinte años de existencia. En un amplio territorio que abarcaba dos regiones, el artículo analiza la construcción de un recorrido turístico a bicicleta de larga distancia: el Loira en bicicleta. Se presenta el método complejo que ha dado origen a este proyecto turístico el cual se ha convertido en una referencia en Francia. También se destacan las claves del éxito del concepto y se evoca un sector económico en plena evolución, accesible a todos, el cicloturismo.

¿Qué estrategia ha aplicado España para convertirse en el segundo país turístico del mundo?

Jérôme Bonnafont, Embajador de Francia en España

Sector clave de la economía española (11 % del PIB y 12 % de los empleos), el turismo en España, tradicionalmente basado en un segmento "sol y playa", se ha convertido en un sector maduro, aunque sigue siendo poco sostenible. España intenta mantener su posición económica y su clasificación mundial (tercer país en número de turistas extranjeros y segundo en términos de ingresos turísticos) diversificando su economía y adaptándose a las nuevas exigencias de un turista "conectado", en busca de nuevas experiencias y procedente de horizontes cada vez más lejanos. La estrategia turística española, a nivel nacional, se basa en la mejora de sus infraestructuras, la innovación y diversificación de la oferta, especialmente en dirección de un modelo turístico más sostenible. Para ello, se han elaborado campañas de promoción coordinadas por los diferentes actores y un plan de acción preparado en colaboración con el sector privado con el fin de adaptarse aún más a las necesidades de este último.

2 – ¿Cómo satisfacer las nuevas expectativas de los turistas?

Los aeropuertos, puerta de entrada a un país, desempeñan un papel fundamental en la acogida de los turistas

Augustin de Romanet, Director General de Aeropuertos de París

Los aeropuertos desempeñan un papel clave en la estrategia desarrollada por Francia para recuperar la cuota de mercado perdida en el campo del turismo.

Al igual que otros actores del sector, los aeropuertos deben contribuir a mejorar la imagen de Francia ofreciendo alta calidad a través de una mayor presencia humana y una oferta ampliada de servicios personalizados. Todo esto debe realizarse al mismo tiempo que se mejora la competitividad de los precios para poder atraer a los futuros visitantes extranjeros.

La intermodalidad, recorridos más fáciles para los turistas

Franck Gervais, Director General de Voyages-sncf.com

La página Voyages-sncf.com se ha convertido en una herramienta muy útil para los turistas en Francia, orientándolos a lo largo de su experiencia de viaje, desde la preparación de éste hasta su regreso al hogar, e incluso más allá, cuando comparten su experiencia con sus amigos. Esto le ha permitido evolucionar, pasando de la venta de billetes de transporte, de una estación a otra, a un enfoque integral de acompañamiento de los clientes de puerta a puerta.

Nuevas formas de turismo colaborativo, una demanda en pleno crecimiento

Nicolas Ferrary, Director de Airbnb Francia

El sector del turismo, que había conocido pocas evoluciones en las últimas décadas, se ha abierto recientemente a actores inesperados que se han llegado a ser imprescindibles para la nueva economía que se construye en torno a los grupos que comparten un bien o un servicio. Los consumidores se han dejado seducir por el juego del turismo digital, facilitado por la aparición de distribuidores online y plataformas de intercambios entre particulares. Transportistas, hostelería tradicional o incluso organismos de actividades y de ocio en adelante deben contar con comunidades de hombres y mujeres que, a través de esta fórmula, buscan experiencias que les correspondan. ¿De qué forma el turismo debe reestructurarse para proponer una experiencia de viajes personalizados y originales?

BlaBlaCar y el turismo colaborativo

Frédéric Mazzella, Director de BlaBlaCar

En tan solo 10 años, la plataforma BlaBlaCar, líder mundial del uso compartido de automóviles para trayectos largos, se ha convertido en una verdadera alternativa de movilidad que transporta más de tres veces el número de viajeros del Eurostar por toda Europa y más allá. Cuando me vino la idea de reducir la subutilización que representan millones de automóviles que se desplazan prácticamente vacíos, creando una red de pasajeros que desean realizar un trayecto con conductores que vayan en la misma dirección, estaba motivado por la idea de una solución que permitiera optimizar nuestros recursos. Sin embargo, no sabía que estaba creando un servicio que iba a transformar profundamente el uso del automóvil y nuestra manera de viajar.

El mismo destino para nuevas experiencias. La adaptación de la oferta turística de París a las expectativas de un nuevo tipo

Nicolas Lefebvre, Director de la Oficina de Turismo y de Congresos de París

Para el turista contemporáneo, el viaje es una sucesión de experiencias; incluso antes de su salida, a través de la consulta de guías, catálogos y páginas Internet, posteriormente durante el viaje mismo y, por supuesto, en cuanto se llega a su destino.

La experiencia turística supone también compartir a distancia con sus familiares, en tiempo real, lo que ahora resulta muy fácil gracias a la rápida propagación de las herramientas digitales móviles y las redes sociales.

Los profesionales del turismo tratan de adaptarse permanentemente a estas evoluciones. Evidentemente, es el caso en París en los sectores propiamente turísticos del alojamiento, transporte, pero también en las actividades culturales y recreativas cuya oferta se ha transformado para adaptarse a las nuevas expectativas; permitiendo así que París siga siendo uno de los principales destinos turísticos mundiales. Ahora bien, responder a una demanda de experiencias renovadas, es también poner de relieve sobre el plano turístico la gran metrópolis innovadora del siglo XXI que forma París y sus cercanías.

Lujo y desmesura, un nicho propicio para el turismo en Francia

François Delahaye, Director General del hotel Plaza Athénée de París

En un entorno altamente competitivo, la hostelería en general, y la hostelería de lujo, en particular, debe invertir en la renovación de sus instalaciones, ofertas y servicios con el fin de satisfacer las exigencias de un mercado que evoluciona bajo la influencia de una nueva geopolítica mundial y la aparición de nuevos centros de riqueza.

Para contrarrestar la tendencia que hace perder gradualmente a Francia su puesto de líder turístico, se debe establecer una cultura y estrategia digna de ese nombre, pero esto no podrá realizarse sin una participación activa de los profesionales de la hostelería y un apoyo real de la esfera política.

3 – El futuro de la innovación y el mundo digital

El grupo de hostelería ACCOR frente a la competencia mundial, una transformación digital con mucho éxito

Vivek Badrinath, Director adjunto de Accor encargado de Marketing, universo digital, distribución y sistemas de información

Primer grupo hostelero mundial, con 3700 hoteles (480.000 habitaciones), Accor está presente en 92 países con sus 14 marcas de renombre internacional, que van desde la categoría económica hasta la categoría de lujo. Desde su creación, hace 45 años, el Grupo ha puesto siempre la innovación en el centro de su estrategia para satisfacer a sus clientes, 180.000 colaboradores y asociados.

El aumento de los cambios tecnológicos y la evolución del uso de los clientes han hecho que los recursos digitales sean imprescindibles en el sector del turismo, servicio número uno del comercio online en Francia y Europa. Por ello, Accor se ha comprometido recientemente en una profunda transformación digital, a través de inversiones considerables.

El plan "Leading Digital Hospitality" tiene por objetivo integrar y replantear el lugar de lo digital a lo largo de toda la experiencia del cliente, mejorar la oferta propuesta a los inversores y consolidar las cuotas de mercado del grupo en materia de distribución.

Hoy en día, todos debemos enfrentar el reto del futuro digital. Por tanto, debe estar en el centro de la estrategia global de la empresa, y por ello se beneficia de políticas dedicadas al más alto nivel decisonal.

La aparición de start-ups en el sector turístico

Laurent Queige, Delegado General, Welcome City Lab

El mundo del turismo descubre desde hace algunos años, no sin temores y miedos, una nueva categoría de actores que transforman los esquemas y modelos económicos habituales. Estos actores son las start-ups. La Welcome City Lab es una plataforma global de servicios destinada a apoyar la innovación e integración de estas start-ups en la industria turística para que París esté a la vanguardia de la innovación en la materia. Gracias a esta iniciativa, hoy podemos identificar mejor quiénes son estas famosas start-ups y en qué ámbitos trabajan. El artículo presenta un breve análisis de ellas.

Los Big Data al servicio del turismo

Olivier Ondet, Orange Business Services

Tengo la suerte de ser a la vez un observador y un actor de la revolución que representan los Big Data para muchos sectores económicos en los que Orange Business Services apoya a sus clientes durante su transformación digital para que saquen el mayor provecho de estas tecnologías.

Este artículo muestra cómo actualmente esta revolución está en marcha en uno de los principales sectores de la economía francesa, el turismo.

El turismo en la era de Internet y la eliminación de intermediarios subyacente, ¿representa el final de los operadores tradicionales?

Geoffroy de Becdelièvre, Presidente de Marco Vasco, especialista de viajes sobre medida en Internet

El sector del turismo, duramente afectado por la crisis económica y la amenaza terrorista, se ve además sumido en una crisis de otro tipo, cuyo fin parece impredecible. Tras su proceso de liquidación judicial, el emblemático operador turístico Donatello va a ser desmantelado. Víctima de problemas insolubles relacionados con la evolución del mercado, Kuoni ha decidido abandonar sus actividades de Operador Turístico y orientarse hacia el oficio de prestador de servicios dedicados a la industria de los viajes. La sociedad Nouvelles Frontières, por su parte, se recupera penosamente tras decenas de millones de euros de pérdidas y la supresión de un tercio de su plantilla... ¿Quién será el siguiente? ¿Estos acontecimientos anuncian la desaparición del oficio de operador turístico tradicional?

¿De qué armas dispone la hostelería independiente frente a las agencias de viaje online (OTA) y a los grandes grupos?

Krystel Blondeau, Directora General de la Federación Internacional de Casas Solariegas

Aunque Francia sigue siendo el primer destino turístico mundial, los hoteles independientes se ven afectados por un problema íntimamente ligado a la aparente paradoja de la creación de una “experiencia única” y la estandarización del mercado hotelero.

Aun cuando parezca inútil tratar de luchar contra los gigantes de la reserva online, la consolidación y el futuro del

sector de la hostelería independiente implican mayores exigencias en términos de claridad, creatividad y diversidad de su oferta en esta área.

De hecho, en el mundo de hoy no basta con ejercer el oficio con talento para que un hotel-restaurante tenga éxito; se debe también entender la evolución del mercado, preparar su presencia en línea y prestar mucha atención a las opiniones de los clientes.

Para ello, los profesionales de la hostelería puede contar con el apoyo necesario de la Fédération International des Logis (Federación Internacional de Casas Solariegas).

El dossier ha sido coordinado por Emma Delfau

BADRINATH Vivek

Ancien élève de l'École polytechnique et diplômé de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications (ENST), Vivek Badrinath commence sa carrière en 1992 au ministère de l'Industrie.

Il rejoint Orange en 1996 pour exercer des fonctions techniques au sein de la direction des Réseaux longue distance, avant d'occuper les fonctions de directeur général chez Thomson India en 2000. De retour chez Orange en 2004, il est nommé directeur technique des Activités mobiles, puis intègre le comité exécutif du groupe en 2009 en tant que directeur de la division Réseaux et Opérateurs. D'avril 2010 à avril 2012, il est directeur exécutif en charge d'Orange Business Services, puis est nommé, le 1^{er} mai 2013, directeur général adjoint en charge de l'Innovation, du Marketing et des Technologies.

Vivek Badrinath est, depuis le 1^{er} mars 2014, directeur général adjoint en charge du Marketing, du Digital, de la Distribution et des Systèmes d'information et est membre du comité exécutif du groupe.



BARNU Julien

Polytechnicien, ingénieur des Mines, Julien Barnu est l'auteur du livre *Industrie touristique : le mythe du laquais*. Portant un intérêt tout particulier aux industries culturelles, au secteur du tourisme et au secteur du luxe, il a notamment travaillé chez Louis Vuitton.

D.R

BECDELIÈVRE (de) Geoffroy



Geoffroy de Becdelièvre a toujours aimé boulinguer aux quatre coins de la planète, toujours à la recherche d'aventures uniques. Avec son sac à dos, il a réalisé de longs séjours en Inde, en Colombie, en Argentine... Ces voyages lointains lui ont permis d'aller à la rencontre des populations locales, lesquelles lui ont transmis une soif de partage et de découvertes authentiques, loin du tourisme de masse et de ses travers.

D.R

Aujourd'hui, il est le président de Marco Vasco, le numéro 1 français du voyage sur-mesure sur Internet, une société qu'il a créée fin 2007.

Titulaire d'un Certificat en Développement International de l'ESCP et d'un Diplôme d'Études Comptables et Financières, Geoffroy de Becdelièvre a d'abord travaillé comme auditeur et consultant au sein de KPMG.

Sept ans plus tard (en 2002), poussé par l'envie de démarrer une nouvelle vie, il s'expatrie en Chine (à Shanghai), en compagnie de sa femme. C'est dans cette contrée lointaine qu'il fonde PlanetVEO.com (qui deviendra plus tard Marco Vasco) avec Mathieu Bouchara et Francis Rever-

sé (le fondateur de DegriTour-Lastminute, en décembre 2007).

L'idée est simple : proposer sur Internet des voyages sur-mesure permettant de vivre des expériences uniques et de faire des rencontres authentiques, en marge des sentiers battus.

Le succès de ce concept est immédiat, si bien qu'en 2013, soit seulement six ans après avoir été créée, son entreprise devient le numéro 1 français du voyage sur-mesure sur Internet. Dans un contexte morose (le marché des agences de voyages accusant un recul annuel d'environ 10%) Marco Vasco, en pleine croissance, a généré un chiffre d'affaires de 70 millions en 2014. Installée à Paris et Shanghai, Marco Vasco emploie plus de 220 collaborateurs.

Marco Vasco rayonne aujourd'hui sur plus de 60 destinations en Asie, en Afrique, aux Amériques, dans les océans Indien et Pacifique et au Moyen-Orient. Ses 130 conseillers voyages sont de véritables experts des pays composant leur portefeuille (certains pour y avoir vécu, d'autres pour y être nés). Passionnés et dévoués, ils proposent aux voyageurs une approche unique de chaque destination, avec pour ambition de leur offrir une expérience incomparable et de leur permettre de vivre des rencontres authentiques et inoubliables avec les populations locales. En parallèle, Geoffroy de Becdelièvre œuvre à donner le goût de l'entrepreneuriat aux jeunes, il est d'ailleurs membre de plusieurs réseaux partageant cette même ambition. Il fait partie du programme de Mentorat de l'IME (Institut du mentorat entrepreneurial) et est membre de CroissancePlus.

BLONDEAU Krystel

Titulaire du diplôme de Technologie approfondie, spécialisation Marketing des réseaux (IUT de Sceaux - 1989), et du DUT techniques de Commercialisation, spécialisation Marketing (IUT de Sceaux - 1988), Krystel Blondeau est, depuis septembre 2006, directrice générale de la Fédération internationale des Logis, le leader européen de l'hôtellerie indépendante avec ses 2 600 établissements (49 000 chambres) dans 9 pays et représentant un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros.

Au titre de précédentes fonctions, elle a :

- de janvier 2005 à août 2006, géré la société KANEL (qu'elle a créée), une société de conseil en stratégies de marques, marketing et communication, laquelle est référencée au Centre européen de la Marque ;

- de juin 1999 à décembre 2004, exercé au sein du groupe LOUVRE HOTELS, une filiale de la société du Louvre (appartenant au groupe Taittinger), propriétaire de 900 hôtels dans le monde et réalisant un chiffre d'affaires de 597 millions d'euros.

Elle en a été de juillet 2000 à décembre 2004 la directrice Marketing et Commerciale, manageant 120 personnes et gérant un budget de 16 millions d'euros. Auparavant, elle en était la directrice de la Communication (de juin 1999 à juin 2000), rattachée directement au président Frantz Taittinger

- de novembre 1989 à mai 1999, exercé au sein du groupe Hôtels et Compagnie - Climat de France, Balladins, Nuit d'Hôtel, un groupe comptant 360 hôtels pour un chiffre

d'affaires de 10 millions d'euros. Elle en a été, tout d'abord, la responsable Développement (de novembre 1989 à mai 1996), puis la responsable Marketing (de juin 1996 à mai 1999).

Krystel Blondeau est également membre du Club APM Paris Alma et a été chargé d'enseignement au Celsa en 2003 et 2004.

BONNAFONT Jérôme

Ambassadeur de France en Espagne depuis 2012, Jérôme Bonnafont est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et est ancien élève de l'École Nationale d'Administration. Il a débuté sa carrière au sein du ministère des Affaires étrangères en tant que secrétaire d'ambassade à l'Ambassade de France en Inde. Jérôme Bonnafont a également été conseiller à l'Ambassade de France au Koweït et à la mission permanente de la France auprès de l'Organisation des Nations Unies à New York. Il a occupé plusieurs postes au ministère des Affaires étrangères, tout d'abord au sein de la direction des Affaires économiques et financières, puis de la direction des Affaires juridiques, avant d'être détaché auprès du ministère de l'Environnement en qualité de chef du service des Affaires internationales. Il a exercé pendant dix ans à l'Élysée, sous la présidence de Jacques Chirac, au sein de la cellule diplomatique (1997-2004), où il était en charge des affaires multilatérales et du G7, puis en tant que porte-parole de la Présidence de la République (2004-2007). Il a été Ambassadeur de France en Inde de 2007 à 2011. Il a ensuite occupé les fonctions de directeur de cabinet de Alain Juppé, ministre d'État, ministre des Affaires étrangères et européennes (2011-2012), avant d'être nommé Ambassadeur de France à Madrid, en août 2012.

COUPY Philippe



Photo © Joël Damase

Philippe Coupy œuvre au développement des véloroutes et des voies vertes depuis plus de vingt ans. Il est l'un des pionniers de cette filière touristique en France. Aujourd'hui directeur de l'association France Vélo Tourisme, il est à l'origine de la mise en place de nombreux comités d'itinéraires dans l'Hexagone, une étape clé pour le lancement et le succès d'une véloroute. Il est

l'auteur de nombreux guides présentant les grands itinéraires cyclo-touristiques au grand public.



D.R

DELAHAYE François

François Delahaye peut se prévaloir d'un parcours remarquable de plus de vingt ans dans l'hôtellerie de luxe, un parcours qui l'a conduit en décembre 1999 à se voir confier le poste de directeur général de l'Hôtel Plaza Athénée à Paris. En 2005, il est nommé,

en parallèle de ses fonctions, directeur des Opérations de Dorchester Collection, qui possède dix hôtels de luxe dans le monde, dont le Plaza Athénée. Cette expérience des plus riches et la fonction de premier plan qu'il occupe font aujourd'hui de lui un des acteurs incontournables de la réflexion et de l'analyse autour des enjeux et des perspectives du marché de l'hôtellerie de luxe en France et dans le monde.

FERRARY Nicolas



D.R

Nicolas Ferrary rejoint Airbnb lors de l'ouverture du bureau français de la société en février 2012, pour y occuper les fonctions de directeur des Opérations, en charge notamment du business development et des partenariats. Il est, depuis mai 2013, directeur France : il est à la tête d'une équipe d'une vingtaine de personnes chargée d'accompagner

le développement du service auprès des hôtes et voyageurs français. Avant de rejoindre Airbnb, Nicolas Ferrary était responsable régional chez Groupon France, après avoir exercé en qualité de consultant chez McKinsey.

GERVAIS Franck

Franck Gervais est directeur général de Voyages-sncf.com.

Diplômé de l'École polytechnique, de l'École des Ponts et Chaussées, de la London Business School et de la Stanford Business School, Franck Gervais débute sa carrière professionnelle en 2001 à la direction départementale de l'Équipement des Alpes-Maritimes. En 2004, il intègre le ministère de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire, du Tourisme et de la Mer en qualité de conseiller technique en charge des Transports et de la Recherche, puis de conseiller social et budgétaire. En 2006, il rejoint le groupe SNCF en tant que directeur du cabinet du président et de la direction générale, avant d'être chargé, de janvier 2007 à décembre 2009, de la direction du Réseau ferroviaire des secteurs nord et ouest de l'Île-de-France au sein de Transilien. Il est nommé directeur des Travaux maritimes et fluviaux au sein du groupe Eiffage en janvier 2010. En mai 2011, il devient directeur général de Thalys International. Sous sa direction, de nouvelles dessertes sont mises en place et l'offre de services se diversifie et se digitalise, Thalys International transporte son 100 millionième voyageur et engage sa transformation pour devenir une entreprise ferroviaire à part entière. Il prend la direction générale de Voyages-sncf.com, le 1er décembre 2014. Il place la qualité de l'expérience client, le développement à l'international et la promotion de la destination France au cœur de son action.

LEFEBVRE Nicolas

Après avoir dirigé la Société d'Exploitation de la Tour Eiffel pendant un peu plus de sept ans, Nicolas Lefebvre



D.R

devient, en septembre 2013, le directeur général de l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris. De 2004 à 2006, il a dirigé la Semaest, société d'économie mixte de la Ville de Paris, après un parcours réussi au ministère de l'Économie et des Finances et au sein du groupe La Poste.

Au titre de ses fonctions actuelles, il est membre du conseil d'administration de Paris&Co, du comité de pilotage du Welcome City Lab et du conseil d'administration de l'IREST (Université de Paris I).

MANTEI Christian



Photo © O. Gombert

Après un début de carrière concrétisé par la création de plusieurs entreprises dans le secteur du tourisme, Christian Mantei intègre en 1991 le GIE Maison de la France, où il y exerce la fonction de directeur du Marketing et de l'Information, avant d'accéder, en 1996, au poste de directeur général adjoint.

En 1997, Christian Mantei prend la tête de l'Office du Tourisme et

des Congrès de Paris.

En 2002, il devient directeur associé de Parishotels.com et directeur du Cabinet d'ingénierie touristique, Christian Mantei consultants.

En 2004, il est nommé directeur général adjoint de l'Exposition internationale.

Cette même année, il prend la direction de l'AFIT (Agence Française de l'Ingénierie Touristique), qui œuvre à l'adaptation de l'offre touristique française. En 2005, est créé le GIP ODIT France né de la fusion de l'AFIT, de l'ONT (Observatoire National du Tourisme) et du SEATM (Service d'Études et d'Aménagement Touristique de la Montagne). Une nouvelle plateforme d'expertise française du tourisme voit ainsi le jour, Christian Mantei en devient le directeur général.

Le 29 décembre 2008, il est nommé préfigurateur d'ATOOUT FRANCE, la nouvelle Agence de Développement Touristique.

Le 17 juin 2009, il est nommé directeur général d'ATOOUT FRANCE, qui est née du rapprochement entre la Maison de la France et l'ODIT France.

Il est Chevalier de l'Ordre de la Légion d'honneur.

MAZIÈRES (de) François

Sa vie professionnelle

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'ENA, François de Mazières a commencé sa carrière dans le corps préfectoral. Il a été sous-préfet à Moulins, puis à Besançon, avant d'intégrer l'administration centrale du ministère de l'Intérieur, où il avait en charge la gestion des crédits alloués aux préfetures. Il ef-



D.R

fectue sa mobilité à l'Inspection Générale des Finances, puis devient chef de cabinet du ministre de l'Économie en 1993, chargé notamment des questions de décentralisation.

Il est nommé en 1995 à l'Inspection Générale des Finances, où il réalisera de nombreux audits d'organismes recevant des financements publics. Puis, il sera

rapporteur au sein du Conseil général des Impôts, un organisme rattaché à la Cour des comptes, qui est chargé du bon usage de la fiscalité et réalise notamment des études sur certaines niches fiscales.

En 2000, il est nommé directeur général de la Fondation du patrimoine, une Fondation d'intérêt général spécialisée dans la préservation du patrimoine de proximité. Il y met notamment en place le système de souscription pour les petits édifices faisant appel à la générosité publique.

En 2002, il est nommé conseiller pour la culture et la communication du Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin, où il coordonnera notamment l'élaboration de la loi sur le mécénat et de plusieurs textes relatifs au fonctionnement du secteur culturel et audiovisuel.

En 2004, il est nommé à la tête de la préfiguration de la Cité de l'architecture et du patrimoine et participe activement à la création de ce nouvel établissement à caractère industriel et commercial. En 2007, la Cité est inaugurée par le Président de la République, Nicolas Sarkozy, qui lance (sur les conseils de François de Mazières), la consultation internationale des grands architectes autour de la question du Grand Paris. Par la suite, François de Mazières reste étroitement associé à cette réflexion faisant profiter de toutes les connaissances qu'il a pu acquérir dans l'exercice de ses fonctions de maire et de président de la Cité de l'architecture et du patrimoine. Il a fait de cet établissement un lieu prospectif, où sont, notamment, programmées des expositions sur l'habitat écologique, la place de la nature en ville ou encore la question des transports. Il mobilise les liens qu'il a pu tisser avec le monde économique pour établir des partenariats publics et privés indispensables au fonctionnement de l'établissement.

Sa vie d' élu

En 1995, il devient adjoint en charge de la culture à la mairie de Versailles, puis, en 1996, il crée la première édition du Mois Molière. Il en assure la direction durant quinze ans. Son objectif est de rendre accessible le théâtre et la musique à toutes les familles. Ce festival deviendra rapidement une référence accueillant de nombreuses troupes qui tissent des liens forts avec la ville de Versailles. Aujourd'hui, ce festival accueille plus de 250 manifestations chaque année.

En 1999, il est élu président de la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC). Il sera reconduit (à l'unanimité) dans ses fonctions deux ans plus tard, avant de quitter celles-ci pour rejoindre Matignon.

En 2008, il est élu maire de Versailles et président de la communauté d'agglomération de Versailles Grand Parc.

En 2012, il est élu député de la première circonscrip-

tion des Yvelines (Versailles, Montigny-le-Bretonneux et Guyancourt). À l'Assemblée nationale, il siège à la commission des Affaires culturelles et de l'Éducation, tout en s'impliquant sur des questions ayant trait à l'urbanisme et à l'aménagement du territoire

MAZZELLA Frédéric



D.R

Frédéric Mazzella est le président fondateur de BlaBlaCar, qui est le leader mondial du covoiturage longue distance. BlaBlaCar permet de mettre en contact des conducteurs disposant de places libres dans leur véhicule avec des passagers qui souhaitent effectuer le même voyage en participant aux frais de celui-ci. Avec

aujourd'hui plus de 20 millions de membres dans 19 pays, BlaBlaCar permet, chaque mois, à plusieurs millions de personnes de voyager ensemble à moindre coût, tout en rendant les déplacements plus conviviaux et plus écologiques.

Frédéric Mazzella est ancien élève de l'ENS Ulm en Physique. Il est également titulaire d'un Masters en Informatique de Stanford University (États-Unis) et d'un MBA de l'INSEAD. Avant de fonder BlaBlaCar, Frédéric Mazzella a exercé en qualité de chercheur scientifique pour la NASA (États-Unis) et pour NTT (Japon). Frédéric Mazzella est régulièrement sollicité pour participer à des conférences ou à des interviews réalisés par des médias nationaux et internationaux (CNN, Bloomberg, CNBC et TV, radios et journaux nationaux) sur les thèmes de la mobilité durable, des réseaux et places de marché en ligne, de la consommation collaborative et de la construction de la confiance au sein de communautés connectées. Frédéric Mazzella est également pianiste.

Il twitte @mazaic.

Olivier Ondet



D.R

En 1998, Olivier Ondet rejoint les Orange Labs en tant que développeur sur les technologies MPEG4. Il a ensuite pris la responsabilité de l'équipe de normalisation services 3G, puis de la direction programme « Terminaux et LiveBox ».

En 2006, il rejoint la direction de la Réglementation du groupe

Orange pour piloter les négociations avec le régulateur sur les sujets d'interconnexion, de net-neutrality et de tarification de l'accès au réseau d'Orange pour les nouveaux entrants sur le marché mobile français.

En 2011, Olivier Ondet intègre Orange Business Service et prend en charge la direction « Marketing & Expérience Client » d'Orange Applications for Business, dont les 2 700 collaborateurs accompagnent plus de 10 000 entreprises et administrations dans trois domaines : l'expérience Client, le BigData et les Objets connectés.

Olivier Ondet est ingénieur du Corps des Mines, diplômé de l'École polytechnique en physique théorique (X94) et de Télécom ParisTech.

PANAYOTIS Georges



D.R

Issu d'une famille d'hôteliers, Georges Panayotis suit des études de Sciences Politiques et obtient une maîtrise de gestion à l'Université Paris Dauphine. En 1986, il fonde sa propre entreprise qui, au fil des ans, a développé des outils marketing spécifiques à l'industrie hôtelière. Au cours des 25 dernières années, MKG Conseil, aujourd'hui MKG

Group, est devenu le leader sur la zone Europe-Afrique-Moyen-Orient en matière d'études et de conseil dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme. La société emploie plus de 90 personnes intervenant dans quatre grands secteurs d'activité : les études de marché, le contrôle qualité, la gestion de bases de données et la presse professionnelle et les événements. Le groupe est ainsi à l'origine de la création des Worldwide Hospitality Awards, du Global Lodging Forum et du TourInvest Forum, qui contribuent à célébrer l'innovation sous toutes ses formes dans l'industrie hôtelière et touristique et agissent à l'instar de clubs de réflexion en faveur de l'évolution de cette industrie. Récemment, sa société a créé ou amélioré de nouveaux outils comme Hotelcompset et Olakala. Il est également consultant auprès de différentes chaînes de radio et de télévision à vocation économique.

PIERRET Frédéric



D.R

Ancien élève de l'ENA, Frédéric Pierret a occupé plusieurs postes en France dans le corps préfectoral et à la Caisse des Dépôts et Consignations. Il a été directeur du Tourisme de 2005 à 2007, puis consultant, avant de devenir le directeur exécutif de l'Organisation mondiale du Tourisme (2008-2013).

Il occupe aujourd'hui les fonctions de directeur général d'Alliance 46.2, *Entreprendre en France pour le tourisme*.

PINSON Nicolas



Photo © Joël Damase

Couvrant depuis plus de quinze ans au développement du tourisme à vélo, Nicolas Pinson s'occupe plus spécifiquement d'itinérance à vélo, collaborant notamment à la publication de topoguides et au développement de la plateforme Web France Vélo Tourisme. Grand passionné de vélo (sous toutes ses formes), il forme avec Philippe Coupy un tandem qui s'implique au quotidien dans l'essor de la filière économique du tourisme à vélo.

QUEIGE Laurent



Photo © Gérard Uferas

Laurent Queige est un professionnel du tourisme et du marketing.

Après des études à Sup' de Co. Montpellier et l'obtention d'un master en tourisme international, il a travaillé comme guide accompagnateur de groupes, puis en qualité d'agent de voyages au sein de Via Voyages, avant d'exercer en qualité d'attaché de presse à Maison de la France

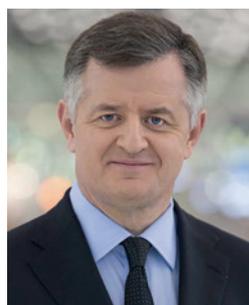
(Italie), et de consultant en marketing et aménagement au sein du cabinet-conseil Setel France, puis de chargé du Schéma Régional du Tourisme 2000 /2010 au sein du Comité régional du Tourisme d'Île-de-France.

De 2001 à 2013, il a exercé les fonctions de directeur de cabinet de l'adjoint au Maire de Paris chargé du tourisme. Il a accompagné le pilotage de la stratégie d'attractivité touristique de Paris : ingénierie, démarches qualité, marketing et tourisme, veille et prospective, communication, relations internationales. Ses principales réalisations ont

été : la création du collectif Paris Capitale de la Création, la rédaction de la charte Hôtes Qualité Paris, la réalisation de l'opération Paris Nightlife. Il est également à l'origine de la création du festival des Nuits Capitales et de l'initiative Creative Paris.

Il est actuellement délégué général du Welcome City Lab, le premier incubateur touristique au monde, dont l'objectif est de positionner Paris comme la destination leader en matière d'innovation dans le tourisme.

ROMANET (de) Augustin



D.R

Augustin de Romanet est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et est ancien élève de l'École Nationale d'Administration. Il a été directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations de mars 2007 à mars 2012, présidant en parallèle le Fonds stratégique d'investissement de 2009 à 2012.

Il fut précédemment Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République, de juin 2005 à octobre 2006. Entre 2002 et 2005, il fut directeur du cabinet d'Alain Lambert, ministre délégué au Budget, directeur adjoint du cabinet de Francis Mer, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, directeur de cabinet de Jean-Louis Borloo, ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale et, enfin, directeur adjoint de cabinet du Premier ministre, Jean-Pierre Raffarin. Augustin de Romanet, nommé par décret du 29 novembre 2012 président-directeur général d'Aéroports de Paris, a été renouvelé dans ses fonctions par décret en date du 24 juillet 2014. Il est président de Airport Council International (ACI) Europe, une association qui regroupe 450 aéroports en Europe. Il est également administrateur de la Régie autonome des transports parisiens (RATP) et de SCOR S.E.

A close-up, high-angle portrait of a woman's face, focusing on her eyes and nose. She has light-colored eyes and is looking slightly to the right. The lighting is soft and warm, highlighting the texture of her skin. Overlaid on the lower half of her face is the text 'THINK GOOD ACT GOOD CONNECT FOR GOOD BE HORYOU' in white. The words 'THINK GOOD', 'ACT GOOD', 'CONNECT', and 'FOR GOOD' are in a thin, outlined font, while 'BE HORYOU' is in a bold, solid white font.

THINK GOOD
ACT GOOD
CONNECT
FOR GOOD
BE HORYOU

www.Horyou.com

Horyou

Connect for Good