



Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - *think tank* - créé fin 2000 par Claude Bébéar et dirigé par Laurent Bigorgne. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2 % de son budget annuel. En toute indépendance, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur quatre axes de recherche :

Cohésion sociale (école primaire, enseignement supérieur, emploi des jeunes et des seniors, modernisation du dialogue social, diversité et égalité des chances, logement)

Modernisation de l'action publique (réforme des retraites, justice, santé)

Compétitivité (création d'entreprise, énergie pays émergents, financement des entreprises, propriété intellectuelle, transports)

Finances publiques (fiscalité, protection sociale)

Grâce à ses experts associés (chercheurs, praticiens) et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Il contribue ainsi aux évolutions de la conscience sociale. Ses recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles sont ensuite promues activement auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.



LA CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

Représentant près de 800 000 entreprises, la CCI de Paris Ile-de-France est animée par 98 élus chefs d'entreprise bénévoles. Ses missions: former les hommes et les femmes dans ses écoles (HEC, ESCP Europe, ESSEC, Les Gobelins, Ferrandi...), accompagner le développement des entreprises et des territoires, accroître l'attractivité et le rayonnement international de la Région capitale grâce notamment à ses centres de congrès et d'exposition (Palais des congrès de la Porte Maillot, Parc international d'expositions de Paris Nord Villepinte...) et promouvoir les intérêts des entreprises auprès des pouvoirs publics.

En s'appuyant sur ses élus chefs d'entreprise, réunis en commissions spécialisées, sur ses experts et sur ses centres d'études et de recherche (CROCIS, OCED, CREDA, IRPI), la CCI Paris Ile-de-France produit et publie chaque année plus de 60 rapports, études et avis dans les domaines intéressant directement la vie des entreprises : la compétitivité, les mutations économiques, les politiques publiques et l'attractivité de la Région capitale.

L'ensemble de ces travaux est diffusé aux pouvoirs publics nationaux et européens et aux acteurs économiques.

Retrouvez l'ensemble de ces publications sur :

www.etudes.cci-paris-idf.fr

*Il n'est désir plus naturel
que le désir de connaissance*

Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France

JUIN 2014

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
I - COMPRENDRE ET CIBLER LA DEMANDE	11
1.1. Une segmentation des touristes étrangers en France	12
1.2. Le parcours du touriste	22
II - QUATRE LEVIERS STRATÉGIQUES À METTRE EN ŒUVRE POUR DÉVELOPPER LES ACTIFS TOURISTIQUES ?	29
2.1. Promouvoir le territoire et favoriser l'innovation numérique	30
2.2. Moderniser et développer les infrastructures	40
2.3. Former les acteurs du tourisme de demain	55
2.4. Construire un actif fondamental du tourisme : la qualité de l'accueil et du service	63
III - RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ET RENOUELER L'OFFRE TOURISTIQUE FRANÇAISE	73
3.1. Innover dans l'offre urbaine.....	76
3.2. Développer l'offre pour un tourisme « de shopping »	79
3.3. Donner un nouveau souffle aux régions	84
IV - LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE STRATÉGIE TOURISTIQUE NÉCESSITE DE REVOIR COMPLÈTEMENT LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FRANCE	87
4.1. Un portage politique au plus haut niveau	87
4.2. Rationaliser l'organisation territoriale	90

RESTER LE LEADER MONDIAL DU TOURISME,
UN ENJEU VITAL POUR LA FRANCE

V - CONCLUSION	93
ANNEXE	95
REMERCIEMENTS.....	103
LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE.....	107
LES PUBLICATIONS DE LA CCI PARIS ILE-DE-FRANCE.....	112

PRÉFACE

Le tourisme est une industrie d'avenir pour la France.

Dans un monde globalisé, dans lequel le tourisme est en croissance forte et continue, notre pays doit saisir cette chance stratégique. Maintenir notre part de marché mondiale à horizon 2030 signifie accueillir près de 140 millions de visiteurs contre 83 aujourd'hui ; 140 millions de visiteurs qui représentent autant de sources de devises et de création d'emplois non délocalisables pour un pays qui cherche à reprendre sa compétitivité en main.

La France a historiquement détenu un avantage compétitif dans ce secteur grâce à ses atouts naturels, sa position géographique, la variété de ses paysages, la richesse de son patrimoine, l'attrait de son art de vivre.

Elle va cependant perdre cette position de leader naturel si l'on n'agit pas dès aujourd'hui : de nombreux pays poursuivent des stratégies touristiques ambitieuses voire agressives. Les États-Unis en font une cause nationale et visent la place de leader en 2020. L'Espagne reste un challenger crédible. Des villes comme Londres, New York ou Dubaï sont plus dynamiques et attractives que jamais.

L'industrie du tourisme est menacée par des tendances lourdes : la digitalisation qui évapore une partie de la valeur vers des acteurs américains, le manque d'investissements dans nos infrastructures et notre capital humain, le défaut d'entretien de notre image de marque. Elle souffre aussi de certains maux français : coût du travail trop élevé, émiettement des moyens de promotion dans l'empilement administratif touristique, complexité des normes, insécurité dans les villes.

Se reprendre en main et confirmer sa position de leader du tourisme en 2030, c'est décider de faire du tourisme une priorité nationale. Dans une démarche stratégique cohérente, co-construite avec les acteurs privés, il s'agit de cibler nos clientèles, de réinventer nos offres et d'améliorer en profondeur l'expérience de nos visiteurs. Pour réussir, il faut agir en cohérence, avec une meilleure concentration de nos moyens, et dans un esprit d'innovation. Agir en conquête et dans le long terme pour créer de la valeur ajoutée touristique, et non pas en rentier campé sur ses atouts.

Engager la France dans un projet national touristique, attirer le monde vers notre pays, c'est non seulement jouer pleinement un de nos meilleurs avantages concurrentiels, mais c'est aussi réconcilier les Français avec la mondialisation. Car en ouvrant la France au monde, nous défendons notre identité, notre culture et notre art de vivre.

Jean-Yves Durance,
vice président de la CCI
Paris Ile-de-France

Nicolas Petrovic,
directeur général d'Eurostar

1. Le tourisme : une industrie d'avenir pour l'économie française

Rappelons un fait, à la fois central et source de malentendus : la France reste la première destination touristique mondiale. Avec 83 millions de visiteurs étrangers en 2012, la France se place largement devant les États-Unis (67 millions) et l'Espagne (60 millions).

Les atouts de son territoire (diversité géographique, sites naturels, monuments à la renommée internationale, réputation de savoir-faire et art de vivre) et la richesse de son histoire ont permis à la France de se hisser à cette première place, et continuent à en faire une destination touristique de prédilection. La France doit faire la politique touristique de sa géographie et de son histoire.

Elle se place au meilleur niveau sur une activité en développement exponentiel : depuis 1995, le nombre de touristes internationaux a doublé dans le monde et a dépassé le milliard en 2013¹ ; l'Organisation Mondiale du Tourisme prédit de nouveau un quasi-doublement à l'horizon 2030. Ainsi, si la France devait maintenir sa part de marché actuelle, le nombre de touristes étrangers sur son territoire pourrait atteindre près de 140 millions.

Cette affluence de touristes étrangers, couplée à l'ampleur du tourisme des Français sur leur propre territoire, fait du tourisme l'un

¹ Source : Organisation Mondiale du Tourisme.

des premiers secteurs d'activité du pays. La consommation touristique intérieure représente en effet 7,3 % du PIB national en 2012, dont 2,5 % pour les touristes étrangers (soit 50 Mds€ de recettes², concentrées essentiellement sur l'hôtellerie et les transports). Les entreprises du secteur emploient près d'un million de salariés en CDI, soit 7,7 % de l'emploi français³ et génèrent plus d'un million d'emplois indirects.

Par ailleurs, la première place française dans les arrivées de touristes internationaux fait du secteur le premier contributeur à la balance des paiements, avec plus de 11 Mds€ de solde positif en 2012, loin devant l'agro-alimentaire, l'automobile ou l'aéronautique. Enfin, le tourisme est le seul secteur exportateur qui rapporte aussi des rentrées fiscales avec 4 Mds de TVA acquittés par les touristes étrangers sur leurs dépenses en France.

Le tourisme devrait donc être considéré comme une industrie d'avenir, au même titre que l'aéronautique ou le luxe, et donc comme l'un des fers de lance de notre développement économique, de notre compétitivité et de notre rayonnement mondial.

2. Une industrie déstructurée et menacée

Mais le tourisme est une industrie faite d'artisans qui n'ont pas su se structurer en filière industrielle. Derrière des leaders internationaux, que sont notamment le groupe Accor, le Club Med ou Air France, le

² Y compris les recettes des 115 millions d'excursionnistes.

³ Source : DGCIS, Mémento du tourisme 2013.

secteur du tourisme est constitué de milliers de PME et de TPE⁴ rendant particulièrement complexe le développement d'une filière organisée incluant un système de formation et de recherche, une connaissance fine des métiers, une capacité de promotion ou encore une organisation professionnelle unifiée⁵. Cet éclatement caractérise également les pouvoirs publics en charge du tourisme.

En réalité, la richesse et les (trop ?) nombreux atouts naturels du territoire ont été à double tranchant : attirant chaque année des millions de visiteurs sans effort apparent et face à une concurrence supposée faible, ils n'ont jamais contraint la France à poursuivre une politique touristique claire et volontariste⁶ ni les acteurs à s'organiser en une véritable filière semblable à celle d'une industrie de pointe.

Or, la France est confrontée depuis quelques années à une concurrence de plus en plus vive. Elle perd aujourd'hui des parts de marché dans le tourisme mondial face à d'autres pays qui, privés d'atouts aussi naturels que les siens, se sont préoccupés de structurer des offres touristiques très attractives et compétitives, et ont mis en œuvre des stratégies plus agressives, fédérant ainsi les acteurs du secteur. En quelques années, la France a été reléguée au 7^e rang en termes de « compétitivité touristique », derrière la Suisse, l'Autriche

⁴ Au 1^{er} janvier 2012, les PME représentaient 99,9 % des hôtels-café-restaurants avec en moyenne 4,2 salariés par entreprise dans les hôtels et 2,3 dans les restaurants. Ce chiffre est de 5,6 pour les agences de voyages soit 3,8 au total sur l'ensemble du secteur. En restauration et en hôtellerie, 40 % des établissements ne disposent pas de salariés. Source : *Le tourisme, « filière d'avenir » - Développer l'emploi dans le tourisme*, rapport Nogué, novembre 2013.

⁵ On dénombre plus d'une quinzaine de branches professionnelles, ayant chacune des relations paritaires et des accords collectifs spécifiques. Source : rapport Nogué, op. cit.

⁶ À quelques exceptions près. On citera par exemple le « Plan Neige » et le développement du littoral méditerranéen dans les années 1970 ou encore la conclusion du contrat Eurodisney en 1984, obtenue alors que l'Espagne était largement favorite.

ou l'Allemagne⁷. Les recettes par touriste ont chuté et sont moindres que celles de pays comme les États-Unis, l'Allemagne ou l'Espagne.

Par ailleurs, le tourisme connaît aujourd'hui des mutations profondes du fait du numérique qui vient bouleverser l'organisation traditionnelle de la chaîne de valeur du secteur, obligeant les acteurs à repenser leur positionnement et leur stratégie.

Le tourisme est ainsi devenu une activité hautement concurrentielle et requiert, de ce fait, la définition d'une stratégie claire et portée au plus haut niveau de l'État.

3. Définir une stratégie touristique française

Face à une concurrence accrue dans un marché en forte croissance et compte tenu des nouveaux enjeux soulevés par le numérique, il est en effet crucial pour la France de définir une réelle stratégie nationale en matière de tourisme.

Pour réussir, il faut envisager une « entreprise France » fédérant l'ensemble des acteurs publics et privés autour d'un projet de croissance et de développement.

Comme toute entreprise, cette entreprise France doit définir une stratégie marketing. Celle-ci doit permettre, dans un premier temps, d'identifier les segments de touristes étrangers pour comprendre la structure de la demande et ainsi mieux cibler les plus attractifs d'entre

⁷ Source : *Travel & Tourism Competitiveness Report*, Forum économique mondial, 2014. Voir présentation détaillée de la stratégie développée par l'Allemagne en matière de tourisme en Annexe.

eux avec une offre et une image adaptées à leurs attentes et à leurs caractéristiques. De même, visualiser l'ensemble du parcours d'un visiteur permet d'appréhender les points forts et les faiblesses du point de vue de l'expérience du client.

Ce rapport a pour vocation d'esquisser le cadre de cette stratégie marketing avec une première segmentation de touristes étrangers et un parcours client.

Les premières analyses montrent qu'il est nécessaire pour la France de **renforcer ses actifs**, c'est-à-dire de :

- renforcer les marques françaises, les structurer pour mieux les promouvoir et construire les outils digitaux au service de cette stratégie ;
- moderniser et adapter les infrastructures, notamment en matière d'hôtellerie et de transports ;
- améliorer son niveau de service, de sécurité et d'accueil ;
- former ses ressources au sein de filières d'enseignement compétitives.

De plus, du côté de l'offre, la France doit **améliorer ses « produits touristiques »** afin de générer un flux d'activité important et porteur de croissance. Elle doit donc entrer dans une démarche d'innovation, de modernité et de renouvellement de son offre touristique urbaine et régionale.

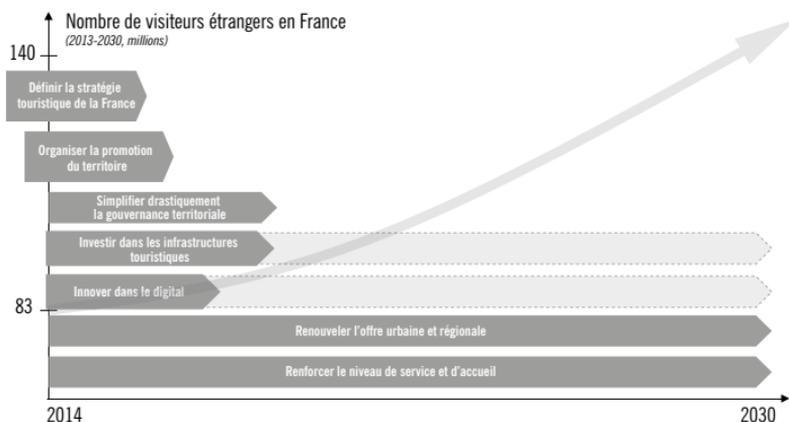
Afin de mettre en œuvre cette stratégie et d'actionner ces leviers, la gouvernance de l'industrie touristique doit, elle aussi, être repensée.

Cette industrie souffre en effet d'un empilement territorial d'acteurs publics sans réelle cohérence qui conduit à une dispersion des moyens d'action.

Une révolution dans la gouvernance doit donc être envisagée autour :

- d'un ministère fort et porteur de la stratégie nationale sur le tourisme ;
- d'une agence nationale comme Atout France, dotée de moyens supplémentaires, chargée de la promotion des grandes marques françaises et des politiques touristiques nationales ;
- d'entités régionales – différentes des régions administratives – construites autour d'une métropole, ayant une responsabilité large sur les marques et les « produits touristiques » locaux.

Enjeux touristiques de la France à l'horizon 2030



COMPRENDRE ET CIBLER LA DEMANDE

Pour se doter d'une réelle stratégie touristique et construire ses produits et ses actifs, la France doit d'abord analyser sa demande via une segmentation des visiteurs.

Cette approche peut être appliquée à plusieurs échelles, du national au local, avec un niveau de détail et de finesse adapté dans les descriptions des profils de touristes. La segmentation suivante met en lumière sept grands segments de touristes au niveau national :

- les simples « traversants », qui sont en transit sur le territoire français, par opposition aux
- « séjournants » qui regroupent :
 - les « primo-découvreurs », qui séjournent pour la première fois en France ;
 - les « multi-découvreurs », plus familiers du territoire, mais de provenance majoritairement non-européenne ;
 - les « urbains européens », voyageant seuls⁸ dans les grandes villes ;
 - les « amoureux des régions et de la nature », européens également, mais plutôt tournés vers l'offre régionale ;
 - les « business », séjournant à des fins professionnelles ;
- les « spécialistes », attachés à un produit touristique unique.

À cette segmentation des touristes s'ajoute une analyse du parcours touristique, depuis le choix de la destination France jusqu'au suivi du visiteur quittant le pays, en passant par toutes les étapes de

⁸ Et non en voyage organisé.

transport, d'hébergement et d'activités effectuées sur place. Cette analyse permet de se placer du point de vue du touriste pour passer au crible l'ensemble de la chaîne et identifier systématiquement les points forts à pérenniser ainsi que les faiblesses à corriger.

Cette approche permet de fédérer les acteurs impliqués dans la chaîne pour élaborer un produit touristique fidèle à la « promesse client ». Elle permet également de lever certains blocages qui, isolément, semblent insurmontables, mais qui, pris sous l'angle d'un enjeu national du tourisme, prennent tout leur sens. On citera à titre d'exemple, le sujet de l'ouverture des magasins le dimanche et le soir dans les zones touristiques.

1.1 Une segmentation des touristes étrangers en France

Ci-contre est présentée une première approche de segmentation des touristes étrangers, ainsi qu'une estimation de la taille de chaque segment (hors spécialistes, dispersés dans plusieurs catégories). Les caractéristiques et les enjeux de chaque segment sont décrits par la suite.

Les « traversants »

Les « traversants », qui sont aujourd'hui comptabilisés dans l'ensemble des statistiques françaises pour partie comme touristes (environ 13 millions au sein des 83 millions), pour partie comme « excursionnistes » (environ 96 millions, en retirant les visiteurs professionnels), sont les personnes en transit sur le territoire ou présents pour une seule journée. Ce sont pour l'immense majorité

Segmentation des touristes

Répartition des touristes par segment
(2012, millions)



1. Chiffres retraités pour prendre en compte la définition des traversants du présent rapport.

Sources : Memento du Tourisme 2013. Etude de la CCI Paris Ile-de-France *Rencontres et événements d'affaires à Paris Ile-de-France*. Enquête EVE adéquation offre touristique, analyses A.T. Kearney

des Européens traversant le territoire français du fait de sa place centrale au sein du continent, pour aller dans l'un des pays voisins, principalement en voiture (Italie, Espagne notamment). Certains d'entre eux peuvent séjourner une nuit sur place, davantage pour des raisons pratiques qu'à des fins de séjours touristiques.

Tout l'enjeu tient ici à transformer les « traversants » en « séjournants », grâce à une offre plus attractive et une proposition d'hébergement adaptée.

Les « séjournants »

■ Les « primo-découvreurs »

Les « primo-découvreurs » sont des touristes non-européens, venant en France (et donc à Paris prioritairement) pour la première fois. Ils voyagent en groupe guidé ou au sein d'un voyage organisé, et recherchent les valeurs françaises traditionnelles, parfois proches

du « cliché ». Les « primo-découvreurs » sont très attachés au service et à la sécurité sur place et concentrent leur séjour sur les grands sites touristiques et les activités de shopping. Ils visitent souvent la France au cours d'un tour plus large de toute l'Europe.

Sur ce segment, la France doit se préparer à une croissance des volumes à horizon 2030, qui aura un impact direct sur les infrastructures (aéroports, transports et hébergement au premier chef). À court-terme, augmenter la durée de séjour des « primo-découvreurs » et les transformer à terme en « multi-découvreurs » grâce à une expérience optimale sur place et à un suivi adapté paraissent être les enjeux primordiaux.

■ **Les « multi-découvreurs »**

Les « multi-découvreurs » sont des visiteurs non-européens, qui sont déjà venus au moins une fois en France et y cherchent encore les valeurs traditionnelles du pays (art de vivre, romantisme, savoir-faire artisanal, sophistication). Ils sont néanmoins en demande d'une plus grande profondeur d'offre qu'à leur première visite, en matière de culture et d'art de vivre notamment, voire d'endroits plus confidentiels. Ce segment est composé de personnes à haut niveau d'études et informées, parlant au moins une langue étrangère. Leur budget est assez élevé, et le rapport qualité – prix prime largement sur le prix lui-même.

Les « multi-découvreurs » devraient être attirés aussi souvent que possible vers la France, grâce à une offre adaptée et renouvelée et à un service au niveau des standards internationaux, pour en faire les premiers ambassadeurs de la France sur leur propre territoire. Ce segment devrait s'accroître dans les prochaines années et inclure de nouvelles nationalités, essentiellement issues d'Asie, d'Amérique

Latine et d'Afrique, qui doivent d'ores et déjà être prises en compte dans une politique de promotion.

■ **Les « urbains européens »**

Les « urbains européens » sont des touristes internationaux « de proximité » (Belges, Allemands, Britanniques, Espagnols, Néerlandais...), venus plusieurs fois en France et dotés d'une connaissance assez précise de notre pays (de ses qualités et de ses défauts). Ils viennent plutôt pour de courts séjours, en famille, en couple ou en groupe d'amis. La variété d'âges, de nationalités et de catégories socio-professionnelles est très large au sein de ce segment. Les « urbains européens », connaissent bien la France ; ils y recherchent donc une profondeur d'offre importante (au-delà des grands sites balisés), des nouveautés et du dynamisme. Ils ont souvent un accès direct à plusieurs métropoles régionales. En revanche, ils mettent facilement l'offre française en concurrence avec d'autres offres européennes, par exemple pour des séjours d'un week-end dans une ville.

Renouvellement et diversification de l'offre urbaine sont donc les enjeux clés qui permettront de générer des retours et d'augmenter les dépenses de ce segment de touristes.

■ **Les « amoureux des régions et de la nature »**

Les « amoureux des régions et de la nature » sont encore aujourd'hui en majorité européens et sont venus déjà plusieurs fois en France. Ils sont habitués à séjourner dans une région, voire dans un lieu précis où ils reviennent chaque année, qu'il s'agisse de leur propre résidence secondaire, d'une location ou d'un hébergement marchand. Ils sont attirés par les activités de détente ou de sport (montagne, littoral, campagne, camping) et par la richesse naturelle de notre

territoire. Ils peuvent néanmoins le mettre en concurrence avec des produits touristiques similaires si leur qualité est plus adaptée à leurs attentes (par exemple les Alpes suisses ou la côte espagnole). Ils voyagent souvent en famille, plutôt pour des séjours longs.

Le renouvellement et la mise à niveau de l'offre régionale sont les enjeux principaux pour fidéliser ce segment.

■ Les « business »

Les touristes dits « d'affaires » regroupent plusieurs types de clientèles. Il y a tout d'abord les femmes et hommes d'affaires venant sur le territoire à des fins professionnelles classiques pour le compte de leur entreprise. Ce sont des visiteurs pour la plupart européens, de passage pour un ou quelques jours dans une grande métropole française (Paris principalement), accompagnés ou non par leur conjoint.

Il y a en outre les clientèles des sites d'expositions – et de congrès (exposants et visiteurs de salons / congressistes). À titre d'exemple, Paris Ile-de-France accueille ainsi chaque année sur ses vingt principaux sites plus de 400 salons professionnels et grand public, plus de 1000 congrès et plus de 3 000 événements d'entreprise et autres manifestations (examens, conférences, séminaires...), ce qui représente plus de 12 millions de visiteurs, 100 000 entreprises exposantes et 5,5 milliards d'euros de retombées économiques directes et indirectes (plus de 7 milliards d'euros pour l'ensemble du territoire)⁹ dont la moitié provenant des clientèles étrangères.

Il s'agit également principalement de visiteurs européens (Allemagne, Belgique, Italie, Grande Bretagne...), bien que les clientèles non-

⁹ Source : *Rencontres et événements d'affaires à Paris-Ile-de-France – édition 2013*, CCI Paris Ile-de-France, février 2014.

européennes soient en très forte hausse depuis 2008 (+ 98 % de visiteurs en provenance des BRIC, + 59 % de visiteurs d'Afrique francophone et du Maghreb, + 16 % des monarchies du Golfe).

L'ensemble des clientèles d'affaires représente 45 % des nuitées hôtelières à Paris Ile-de-France¹⁰.

Leur voyage est organisé par leur entreprise ou leur association professionnelle. Ils recherchent un maximum de facilité et de flexibilité dans leur séjour, et séjournent plutôt en semaine.

Ce segment est fondamental car les clientèles d'affaires ont de réelles activités touristiques (elles consomment, vont à l'hôtel, au restaurant...) et sont des potentiels *repeaters* qui peuvent devenir, pour peu qu'on les fidélise, des « urbains européens ». Rappelons que la France et Paris Ile-de-France ont cette caractéristique quasi-unique au monde d'être des destinations leaders sur les deux segments du tourisme (agrément et affaires).

■ Les « spécialistes »

Les « spécialistes » sont des visiteurs attirés par un produit touristique bien particulier. Ils peuvent être européens ou « lointains », primo ou multi-découvreurs, mais dans tous les cas ils séjournent en France pour y consommer un produit unique. Amateurs de casino, férus d'art contemporain visitant chaque année la FIAC, journalistes de mode invités à la *Fashion Week*, catholiques en pèlerinage à Lourdes, acheteurs de grands vins, etc., ils constituent une catégorie à part mais peuvent aussi se retrouver dans les autres segments.

¹⁰ Source : CRT Paris Ile-de-France, revue « Repères », édition 2013.

Une analyse croisée entre d'une part, les segments et les nationalités de visiteurs, et d'autre part, les produits et marques touristiques susceptibles de répondre à la demande exprimée par chaque segment, permettrait de définir précisément les objectifs de promotion de la France et de ses marques dans les différents pays étrangers. Sans vouloir nécessairement maintenir notre part de marché mondiale à tout prix, il conviendra en effet d'attirer les segments les plus porteurs de valeur grâce à un contenu, des marques et des produits en adéquation avec leurs attentes et les stéréotypes qu'ils ont développés sur le pays.

Cette analyse doit être complétée par une estimation de la taille et du potentiel de croissance de chacun des segments, difficile à réaliser aujourd'hui faute de statistiques cohérentes et exhaustives.

La France est-elle la première destination touristique dans le monde ?

La question est régulièrement posée. 77 millions, 82 millions, 83 millions de touristes internationaux visiteraient chaque année notre pays. Quel est l'apport de ces touristes internationaux en termes économiques et financiers ? La mesure de la fréquentation touristique d'un territoire comme de l'excédent, ou non, du tourisme dans la balance des paiements répond à plusieurs normes aux contours différents, selon qu'elle relève de recommandations internationales ou d'un système d'observation national.

À l'échelle mondiale, l'ONU a publié en 2008 des « recommandations internationales sur les statistiques du tourisme » qui

constituent un cadre méthodologique complet pour la collecte et l'établissement de statistiques du tourisme dans tous les pays, et quel que soit le degré de développement de leurs systèmes statistiques. Tous les pays qui le peuvent sont désormais dotés d'un Compte Satellite du Tourisme (CST), cadre statistique d'usage et principal instrument pour la mesure économique du tourisme, qui suit la logique de la comptabilité nationale. Le CST confronte les données de la demande (l'acquisition de biens et de services par les visiteurs dans le cadre d'un voyage de tourisme) avec les données de l'offre dans l'économie (la valeur des biens et des services produits par les industries pour répondre aux dépenses des visiteurs). Le CST correspond ainsi à quelques grands agrégats macroéconomiques (dépenses du tourisme récepteur, interne et émetteur ; dépenses du tourisme intérieur ; comptes de production des industries touristiques ; valeur ajoutée brute (VAB) et produit intérieur brut (PIB) imputables au tourisme ; emplois ; investissements ; etc.).

L'Union européenne a défini, par une série de règlements en juillet 2011, la mesure des statistiques européennes sur le tourisme. Ces données (mensuelles) doivent permettre de mesurer l'influence saisonnière de la demande notamment sur la capacité d'hébergement touristique de façon à aider les autorités publiques et les opérateurs économiques à élaborer des stratégies et des politiques plus appropriées pour améliorer l'étalement des vacances et des activités touristiques. C'est ainsi que l'Union européenne oblige ses membres à établir des données concernant le tourisme intérieur (capacité et occupation des établissements d'hébergement touristique, nuitées de tourisme passées en héber-

gement non loué) et le tourisme national (demande touristique, caractéristiques des voyages de tourisme, des visiteurs à la journée). L'ensemble de ces données est fourni par des enquêtes complétées par les établissements d'hébergement ainsi que des enquêtes auprès des voyageurs aux frontières ou auprès des ménages.

À l'échelle française, le système d'observation statistique du tourisme retient à la fois le touriste et l'excursionniste (qui pénètre sur le territoire et en repart dans la journée), français ou étranger. Les outils statistiques distinguent notamment les données de fréquentation et de consommation. Les enquêtes de fréquentation menées par l'Insee portent sur l'hôtellerie et l'hôtellerie de plein air, en métropole et Outre-mer ; elles permettent de disposer d'information sur les nuitées et les arrivées, de calculer une durée moyenne de séjour et les taux d'occupation. Les déplacements touristiques sont également quantifiés. C'est à partir de ces enquêtes que les fameuses données relatives au classement international de la France sont publiées.

Il convient de manipuler ces données avec précaution pour au moins deux raisons. Les déplacements touristiques des Français sont étudiés par enquêtes mensuelles réalisées par voie postale auprès d'un panel de 20 000 personnes, âgées de 15 ans et plus, représentatif de la population résidente (Suivi de la Demande Touristique, SDT). Les déplacements des visiteurs étrangers sont quantifiés et qualifiés par l'enquête auprès des visiteurs venant de l'étranger (EVE) qui a pour objet de suivre les comportements touristiques sur le territoire français des personnes résidant à

l'étranger et les dépenses associées. Elle est réalisée auprès des visiteurs (touristes et excursionnistes) à leur sortie du territoire métropolitain.

80 000 questionnaires sont collectés chaque année, par vagues trimestrielles.

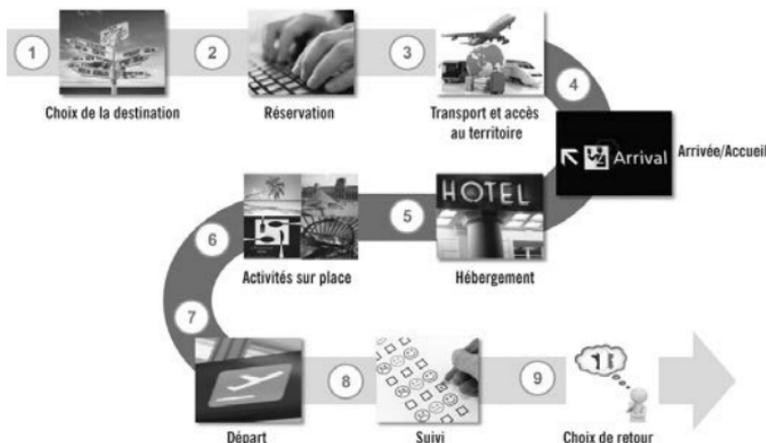
Le poids économique du tourisme en France est estimé par plusieurs indicateurs : la balance des paiements, ligne « voyages » (Banque de France), le Compte Satellite du Tourisme (CST) avec notamment la mesure de la consommation touristique intérieure (CTI) mesure la partie de la consommation des visiteurs (touristes et excursionnistes) français et étrangers acquise auprès de fournisseurs français de services (et de biens de consommation), au cours ou en vue des voyages qu'ils ont effectués dans l'année considérée, en France ou à partir du territoire français. Les comptes de la nation (Insee) permettent de comparer le tourisme avec d'autres secteurs de l'économie quand, enfin, les données relatives aux entreprises et aux emplois sont fournies par l'URSSAF, l'Insee, la DGCIS ou les syndicats professionnels.

Ces multiples outils statistiques, actuellement sans réelle cohérence, mériteraient d'être compilés par un seul organisme, ainsi capable de fournir des données complètes, cohérentes et exploitables à l'ensemble des acteurs de l'industrie.

1.2 Le parcours du touriste

Le parcours type d'un touriste passe par neuf étapes clés présentées ci-dessous, avec, pour chacune d'entre elles, des enjeux stratégiques associés¹¹.

Le parcours du touriste - Vue générale



¹¹ Voir également à ce titre le concept de « Chaîne de mobilité » développé dans le rapport de Philippe Demonchy *Sept conditions pour améliorer l'accueil et la mobilité des touristes en Ile-de-France*, CCI Paris Ile-de-France, 15 décembre 2011. La CCI Paris Ile-de-France souligne la nécessité d'améliorer la prise en charge des touristes en prenant en considération toutes les étapes du cheminement. L'ensemble des composantes de cette chaîne (accueil dès l'entrée sur le territoire, accessibilité au centre d'agglomération et aux sites périphériques, offre de services innovants, multimodalité, information, signalétique, billettique, sécurité dans les déplacements, départ...) sont des maillons interconnectés, interdépendants et complémentaires. L'efficacité de ce système n'a de sens que si toutes ses composantes sont liées de façon cohérente entre elles et que chaque acteur de la chaîne prend conscience d'en constituer un maillon essentiel. Cette complémentarité est indispensable pour assurer la qualité de la chaîne dans son ensemble.

Étape 1 : Choix de la destination

Cette étape est cruciale pour attirer les touristes vers la France. Elle se produit aujourd'hui principalement via internet.

Pour les visiteurs qui ont déjà fait le choix de la France (soit parce qu'ils sont déjà venus, soit parce qu'on le leur a conseillé), cette étape est le moment où ils rencontreront l'image de marque de la France, et où ils pourront trouver le produit qui correspond à cette promesse de marque et à leurs attentes. Pour les touristes n'ayant pas encore fait le choix de leur prochaine destination (on estime qu'environ 1/3 des voyageurs sont dans ce cas), cette étape est particulièrement importante puisqu'elle pourra les amener à cibler la France au détriment d'offres concurrentes.

Dans tous les cas, **c'est au moment du choix de la destination que la concurrence avec les autres pays est la plus forte**, puisque, sous d'autres promesses de marque, ils proposent des produits attractifs, voire similaires à ceux de la France : l'enjeu de promotion et de mise en avant des produits touristiques de manière ciblée et coordonnée est donc primordial. La concentration croissante par quelques acteurs du numérique, dont Google, des flux d'information sur la chaîne de valeur touristique est également un sujet que notre pays doit prendre en compte dans ses réflexions.

Étape 2 : Réservation

Lors de cette étape, le touriste réserve son transport et/ou son séjour en France, via les acteurs clés de la chaîne que sont les agents de voyage (traditionnels ou de plus en plus *online*), les hôteliers et les compagnies aériennes ou ferroviaires, sous l'influence plus ou moins

importante des sites d'info-médiation (sites de notations, blogs touristiques, forums de discussion, diffuseurs de contenu...).

Les offres françaises doivent donc être présentes sur l'ensemble des canaux de distribution et rapidement visibles. Par ailleurs, l'offre touristique française doit être suffisamment attractive pour attirer tous types de segments de touristes, et favoriser un arrêt prolongé des touristes lointains faisant un tour d'Europe.

Le bouche à oreille positif issu des touristes eux-mêmes peut être influencé, notamment par la qualité de l'accueil et du séjour sur place et par un suivi efficace des visiteurs (voir étapes suivantes). Une présence des marques françaises sur les réseaux sociaux est par ailleurs indispensable. Les stéréotypes et inhibiteurs par segment de touristes doivent être identifiés et corrigés proactivement.

Enfin, c'est lors de cette étape que les futurs touristes se trouvent face à la problématique des visas : la facilité d'obtention de ces visas, qui fait partie de l'expérience touristique française, relève directement des pouvoirs publics. À ce titre, l'engagement fait par la France de délivrer des visas en moins de 48 heures aux touristes chinois constitue un excellent signal qu'il faut souligner et généraliser aux autres clientèles stratégiques.

Étape 3 : Transport et accès au territoire

Lors de cette étape d'acheminement vers le territoire français, les moyens de transport collectifs peuvent véhiculer une première image de la France. Le rôle des compagnies aériennes et ferroviaires est donc primordial car ils incarnent une première réalisation de la promesse de marque française.

Par ailleurs, la problématique de l'accès au territoire est également centrale, notamment pour les touristes internationaux arrivant par avion : le ciblage (provenance, nombre, compagnies associées, fréquence) des vols arrivant à Roissy notamment, mais également dans d'autres hubs aériens régionaux, doit faire partie d'une stratégie touristique.

Étape 4 : Arrivée et accueil

Cette étape du parcours touristique va du point d'entrée sur le territoire (et notamment du passage de la douane et du poste de police aux frontières) jusqu'à l'accueil dans le lieu d'hébergement, et inclut le transfert entre les deux. Cette étape est cruciale car c'est l'une des premières images de la France qui marque les touristes : **le transfert depuis les aéroports (taxis, bus, transports en commun) est un point dur du parcours du touriste actuel et doit impérativement être amélioré** (liaison Roissy – Paris notamment). Idéalement, ce point devrait pouvoir être traité dès l'étape 2. En effet, pouvoir faire la réservation du transport en même temps que l'on prend son vol est un élément rassurant, et participe donc de l'attractivité de la destination. La qualité de l'accueil sur les lieux d'hébergement est également un point à rehausser.

Se pose également ici la problématique des réceptifs locaux, qui ne sont pas encore toujours au niveau en France, alors même que les réservations via internet ont tendance à favoriser ces acteurs locaux au détriment des tours opérateurs agissant dans les pays d'origine des visiteurs.

Étape 5 : Hébergement

Cette étape importante du parcours soulève des problématiques à la fois de volume (nombre de chambres disponibles, capacité à mobiliser les hébergements d'une « place » pour les grands événe-

ments, capacité de la France à accueillir un possible doublement de visiteurs à horizon 2030), de qualité (standards internationaux, niveau de service, prestations...) et de diversité (variété des types d'hébergement, gamme de prix, concepts hôteliers...). La problématique sous-jacente est évidemment celle de l'investissement puisque ces hébergements doivent être développés et entretenus pour répondre aux attentes des touristes et à la promesse de marque.

Étape 6 : Activités sur place

Cette étape inclut l'ensemble des activités touristiques réalisées par les visiteurs : visites de sites culturels ou historiques, shopping, activités sportives et détente, loisirs, activités religieuses, visites des salons et participation à des congrès...

C'est à cette étape que le produit touristique doit être le plus fidèle à la promesse de marque et au niveau de qualité attendu. Il doit également être suffisamment diversifié pour capter les touristes lors des deux premières étapes. C'est aussi à cette étape que la qualité du service doit être irréprochable pour rendre l'expérience touristique unique et favoriser un bouche à oreille positif et de potentiels retours. Enfin, l'éventail des activités sur place doit être facilement accessible (notamment via des supports numériques type *smartphone* ou tablette) pour maximiser à la fois la satisfaction du client et la dépense unitaire par visiteur.

Étape 7 : Départ

Sur cette étape, qui conduit le touriste de son lieu d'hébergement à son lieu de départ, les enjeux sont similaires à ceux de l'étape 4. La simplicité du processus de détaxe aux aéroports et le shopping en *duty free* sont deux enjeux complémentaires à prendre en compte.

Étape 8 : Suivi

Sondages de satisfaction, suivi sur les réseaux sociaux, programmes de fidélité doivent être les outils clés des acteurs touristiques pour améliorer la connaissance de leurs segments de clientèle, fidéliser les visiteurs et favoriser les retours. Cette nécessité met également en lumière le caractère indispensable d'une gestion des données touristes efficace et ciblée, par les acteurs publics et privés, celles-ci étant un des derniers actifs en possession exclusive des « producteurs » touristiques (hôtels, compagnies aériennes et ferroviaires, etc.) dans une chaîne de valeur qui pourrait demain être maîtrisée en quasi-totalité par le ou les acteurs numériques présents en entrée de chaîne.

Segmentation de la demande et vision du parcours du touriste sont deux outils puissants à systématiquement mettre en œuvre pour établir la stratégie touristique de la France et de ses territoires et identifier les leviers stratégiques qui permettront de structurer une industrie d'avenir.

Proposition n° 1 :

- **Construire la stratégie de « l'entreprise France » autour d'un plan marketing précis par grands segments de clientèles étrangères - cette stratégie devant être davantage orientée « valeur » plutôt que « volume ».**
- **Procéder à l'analyse croisée de ces segments d'une part, et des produits et marques touristiques d'autre part, afin de définir les objectifs de promotion de la France et de ses marques dans les différents pays étrangers.**
- **Compléter cette analyse par une estimation de la taille de chacun des segments étudiés.**

QUATRE LEVIERS STRATÉGIQUES À METTRE EN ŒUVRE POUR DÉVELOPPER LES ACTIFS TOURISTIQUES

Pour capter toute la valeur du tourisme et en faire une industrie d'avenir du territoire, la stratégie de l'entreprise France doit mettre en œuvre quatre leviers.

À court terme, la France doit **renforcer la promotion du territoire et favoriser l'émergence de nouveaux acteurs touristiques digitaux** afin de profiter pleinement des formidables opportunités qu'offre internet en matière de valorisation touristique et de rééquilibrer la chaîne de valeur au profit d'acteurs européens. Un portefeuille plus simple de marques françaises doit ainsi être adroitement plébiscité *online*, *via* une stratégie digitale à l'image de celle des grandes entreprises. La création d'un acteur français ou européen capable d'exploiter les données touristiques afin de maximiser la valeur du tourisme local et de favoriser les retours est nécessaire face à la prise de pouvoir des acteurs internet sur la chaîne de valeur touristique.

Dès aujourd'hui, la France doit également **préparer le long terme en modernisant ses infrastructures et en les adaptant aux nouvelles exigences des visiteurs**, et à leur nombre croissant. L'émergence de plusieurs *hubs* aériens internationaux compétitifs sur le territoire doit ainsi accompagner la modernisation et l'agrandissement de notre parc d'hébergements.

En complément de ces investissements lourds en matière de promotion et d'infrastructures, la France doit **former ses ressources à un tourisme moderne. Enfin, elle doit tout mettre en œuvre pour redonner au pays une image de service et d'accueil irréprochables** : campagne publicitaire nationale, sécurité touristique renforcée, politique de visas simplifiée et suivi systématique de nos visiteurs.

2.1 Promouvoir le territoire et favoriser l'innovation numérique

Afin de sécuriser les deux premières étapes du parcours du touriste, la France doit repenser sa stratégie de marques. Si les fondamentaux touristiques de la marque France et des marques françaises sont clairs dans l'imaginaire commun - patrimoine, art de vivre, savoir-faire, romantisme - **la multiplicité des marques territoriales promues, des acteurs impliqués et des supports utilisés pèsent lourdement sur la cohérence de la communication française.** Il convient donc de simplifier et de clarifier les marques françaises en mettant en œuvre une stratégie digitale cohérente aux niveaux national et local.

La notoriété des marques se faisant aujourd'hui principalement *online*, la France se doit de maîtriser sa promotion digitale et de favoriser l'émergence d'une concurrence française ou européenne aux *grands pure-players* de la distribution et du référencement numériques.

Simplifier et clarifier les marques françaises

Les marques françaises sont aujourd'hui un actif exceptionnel, la France possédant plus de 150 marques de niveau international,

mais leur foisonnement participe également de la non-clarté de l'offre et de la multiplication des efforts de promotion, sans portée suffisante. Or, face à une baisse des moyens disponibles, notamment au niveau local, et à une augmentation de la concurrence, avoir quelques marques porteuses d'une promesse touristique claire est indispensable.

Dès lors, la France doit faire des choix, définir une politique de marques et concentrer les moyens de promotion. Il s'agit ainsi de :

- mettre l'accent sur quelques marques ombrelles à forte notoriété notamment pour les clientèles lointaines : *Paris, French Riviera, French Alps & Mont Blanc, Bordeaux & the Wine regions, Normandy, Loire Valley* ;
- développer d'autres marques régionales plus spécifiques, notamment pour les clientèles européennes proches ;
- et développer quelques marques transversales, fournissant au touriste une approche thématique et « par envies » de notre culture et notre patrimoine (par exemple, sport & bien être, tourisme vert, culture et patrimoine, gastronomie et œnologie, mode, art et savoir-vivre).

Le niveau de détail des produits et informations, des langues et vecteurs de promotion devra être adapté en fonction des segments et des nationalités ciblés pour chaque marque.

La stratégie digitale de la France a alors deux volets :

- mettre en œuvre une stratégie de promotion digitale des marques françaises, c'est-à-dire équiper la France, comme le ferait une entreprise des compétences, du budget et des outils qui lui permettront de promouvoir ses marques *online*,
- faire de la France un lieu d'innovation numérique en favorisant l'émergence de nouveaux acteurs numériques capables de prendre une place dans la chaîne de valeur touristique.

Mettre en œuvre une stratégie de promotion digitale

Le canal ultra-dominant de promotion des marques touristiques et de recherche d'informations associées est aujourd'hui internet. L'internet, les moteurs de recherche, les médias sociaux offrent au tourisme français des opportunités formidables de faire de la publicité à un coût très inférieur à celui des années 1990. **La France doit donc, comme une entreprise, se promouvoir *online* avec une réelle stratégie digitale. Cela passe par plusieurs actions, notamment :**

- harmoniser la structure et le contenu des sites internet (nationaux, régionaux, ambassades, etc.), qui sont aujourd'hui de qualité diverse et non adaptés aux différents segments ;
 - modifier le nom des sites nationaux pour viser un intitulé compréhensible par le plus grand nombre (par exemple visitfrance.com)
 - créer des sites pour les marques ombrelles, référant ensuite aux marques régionales
 - renforcer la visibilité des offres phares du territoire et simplifier l'accès à l'information

II. QUATRE LEVIERS STRATÉGIQUES À METTRE EN ŒUVRE POUR DÉVELOPPER LES ACTIFS TOURISTIQUES

- renforcer le contenu et les images, via notamment une cartographie des données plus détaillée
 - ajouter des langues sur des sites ciblés (notamment le chinois et le russe, mais également les langues européennes)
 - développer un trieur d'offres par « envies », comme sur le site discoverusa.com
-
- travailler sur le contenu des marques et des sites associés en l'adaptant aux attentes des étrangers et aux inhibiteurs et stéréotypes qui seraient développés par les différents segments de touristes ciblés ;
 - travailler sur le référencement *online* (mots clés, contenu) : il est aujourd'hui à noter qu'un touriste potentiel cherchant « visit+France » ou « travel+France » dans un moteur de recherche se retrouve redirigé vers des tour operators ou vers des guides touristiques commerciaux ;
 - animer la présence sur les réseaux sociaux de manière proactive, par exemple en organisant une veille sur les principaux sites de *User Generated Content* (contenu généré par les utilisateurs) pour communiquer en direct avec les visiteurs mécontents, comme le font aujourd'hui nombre d'entreprises ;
 - confier cette responsabilité à une agence nationale, dotée de moyens et de compétences adaptés (voir section IV).

Proposition n° 2 : Définir des politiques de marques et concentrer les moyens de promotion.

- **Mettre l'accent sur quelques « marques ombrelles » à forte notoriétés, notamment pour les clientèles lointaines : Paris, French Riviera, French Alps & Mont Blanc, Bordeaux & the Wine regions, Normandy, Loire Valley...**
- **Développer d'autres marques régionales plus spécifiques sous les ombrelles, notamment pour les clientèles européennes proches et une approche thématique par « envies ».**
- **Promouvoir les marques françaises *online* de manière systématique et structurée, comme le ferait une entreprise, avec des équipes dédiées possédant les bonnes compétences (référencement, présence sur les réseaux sociaux, gestion des sites de contenu généré par les utilisateurs...).**

Faire de la France un lieu d'innovation numérique

Dans une tribune publiée dans le *Wall Street Journal* en 2013, Mark Andreessen, entrepreneur du web a écrit « le numérique dévore le monde ». Le numérique, qui a totalement bouleversé les secteurs de la musique, de l'édition ou encore de la vente par correspondance, va continuer à impacter la totalité des activités économiques, et pas seulement culturelles.

Le phénomène est maintenant bien analysé : dans une filière où la valeur est le plus souvent répartie en amont et en milieu de chaîne, le numérique fait que la valeur se retrouve en aval, sur les acteurs qui maîtrisent la relation avec les utilisateurs finaux, la distribution. Le contrôle de l'ensemble de la chaîne se fait par l'alliance avec le consommateur final, et cela au profit de quelques acteurs mondiaux, souvent basés aux États-Unis, qui contrôlent l'expérience client et le service.

La fiscalité révèle ce déséquilibre de la répartition de la valeur, qui se situe principalement aux États-Unis. Dans la conception schumpéterienne de la croissance, la fiscalité prélevée sur l'économie émergente permet de financer l'accompagnement des secteurs vieillissants. La difficulté posée par l'économie numérique est qu'elle est peu présente sur notre territoire (elle ne génère donc d'impôt ni sur le revenu des salariés ni sur les dividendes des actionnaires ni sur le bénéfice de l'entreprise).

L'Europe n'a pas su construire l'écosystème qui aurait pu permettre l'émergence de ces géants mondiaux en raison de la faiblesse du capital-risque, de l'absence d'une vraie politique industrielle et de barrières réglementaires très développées. S'agissant du tourisme, la valeur est en train de se concentrer sur les acteurs qui savent servir les clients finaux de bout en bout, c'est-à-dire sur les entreprises qui savent englober l'expérience des touristes depuis leur choix initial de destination jusqu'à l'évaluation de leur satisfaction. Trop d'acteurs se sont concentrés sur la seule transaction (c'est d'ailleurs le cas d'acteurs numériques tels que Expedia ou Booking).

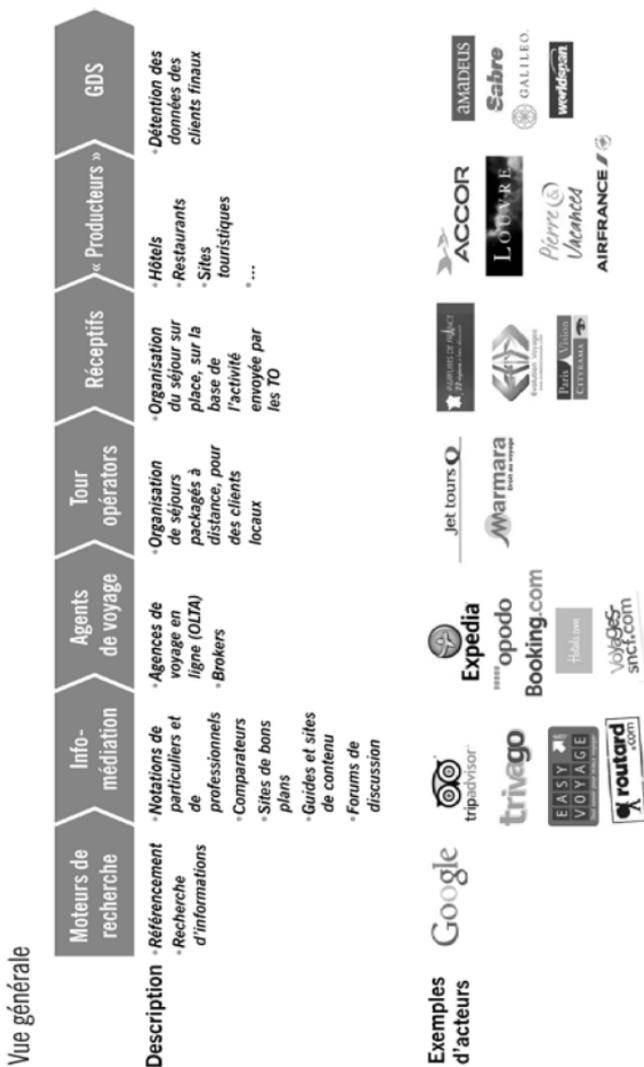
Les grands acteurs actuels du tourisme sont-ils capables de prendre également cette position englobante ? De se positionner en amont de la chaîne et d'être des « inspireurs » ? Pour cela, il faudrait être capable de valoriser sur internet les ressources touristiques françaises (géographiques, culturelles, de transports...) en France.

Comme il est aujourd'hui difficile de rivaliser avec la position prépondérante de Google parmi les moteurs de recherche, il s'agirait de favoriser l'émergence d'un nouvel acteur touristique de référence dans le monde numérique, champion français puis européen, en améliorant notre écosystème de financement de l'innovation. Cet

acteur pourrait englober l'ensemble du milieu de la chaîne de valeur (conseil, réservation) et organiser le suivi du touriste en local, une fois celui-ci « captif » du pays, en profitant notamment de la fin des coûts de roaming en 2015 annoncée par la Commission européenne (voir encadré).

II. QUATRE LEVIERS STRATÉGIQUES À METTRE EN ŒUVRE POUR DÉVELOPPER LES ACTIFS TOURISTIQUES

Chaîne de valeur du tourisme numérique



Concurrencer les géants du numérique est-il encore possible dans le monde du tourisme ?

Google englobe l'ensemble de la chaîne de valeur numérique du tourisme. L'entreprise est en effet présente en entrée de chaîne de manière prépondérante (82 % des visiteurs passent par des moteurs de recherche pour effectuer leurs 25 recherches en moyenne avant de visiter environ 10 sites¹²). L'entreprise a également développé *Google Hotel Finder*, qui permet de localiser les hôtels disponibles dans une zone et d'en comparer les prix proposés *online* par différents acteurs ; cet outil est en concurrence avec les comparateurs comme Kayak, Trivago ou EasyVoyage, et il n'y a plus qu'un pas vers la réservation. En aval de la chaîne, Google a également racheté ITA, fournisseur de technologie des GDS (*Global Distribution Systems*¹³), et commence donc son avancée vers la maîtrise des données personnelles, déjà partiellement amorcée via gmail.com.

Dans ce mouvement, les acteurs intermédiaires, exception éventuellement faite des pourvoyeurs de contenu et d'UGC (*User Generated Content* ou Contenu Généré par l'Utilisateur), sont mis sous pression. Les « producteurs » (hôteliers notamment), quant à eux, voient leur marge s'effriter sous le triple effet de la prise de parts de marché des OLTA (*Online Travel Agents*), de la guerre des prix imposée par les comparateurs et du développement de *business models* de type AirBnB. Cette pression sur les marges

¹² Source : Étude Google sur le tourisme en France, 2013.

¹³ Ou Système de Réservation Informatique servant d'intermédiaire entre acheteurs (agences de voyage notamment) et fournisseurs (hôtels, compagnies aériennes, loueurs de voiture, etc) sur le marché du tourisme et des voyages d'affaires.

les empêche d'investir suffisamment, ce qui détériore l'attractivité de l'offre touristique française. Dans le même temps, le pays voit ses revenus fiscaux s'échapper, puisque l'immense majorité des acteurs numériques est aujourd'hui étrangère.

Au-delà d'une promotion des marques bien menée, dans quelle mesure la France et ses acteurs touristiques peuvent-ils alors reprendre le contrôle de leur distribution et de leurs clients ?

L'avance prise par Google sur la cartographie des données et les investissements réalisés dans le passé aux États-Unis en puissance de calcul algorithmique le rendent quasi-irremplaçable en entrée de chaîne : un référencement sur le moteur de recherche et une promotion sur le site resteront indispensables.

Néanmoins, les producteurs gardent un atout majeur dans la chaîne : le contact direct avec les clients, et la maîtrise des données associées. Ils pourraient donc capitaliser collectivement sur cet actif, notamment en influençant les réservations, et exploiter au mieux le séjour du client pour orienter ses choix sur place et favoriser son retour. Si l'orientation d'un choix de séjour vers la France restera difficile à maîtriser, et passera inévitablement par la mise en place d'une promotion *online* structurée, la « capture » des touristes en local reste possible, en particulier via leur *smartphone*, qui devrait représenter 20 % des réservations touristiques dès 2015¹⁴ et constitue de plus en plus un moyen privilégié pour accéder au contenu touristique (recherche d'informations, cartographie, etc.). Un tel acteur pourrait en particulier

¹⁴ Source : Etude Google sur le tourisme en France.

se développer grâce à la suppression des coûts d'itinérance en 2015.

La création de cet acteur requerrait des investissements massifs, sans doute à l'échelle européenne. Il pourrait devenir l'acteur de référence en matière de réservations d'activités et de séjours touristiques, d'autant que nombre d'acteurs traditionnels verraient en lui une alternative, même partielle, aux géants du numérique. Un travail commun sur les données clients, combiné aux briques technologiques déjà développées par des acteurs français, serait un point de départ prometteur : l'exploitation de ces données et un travail collectif pour approfondir les contenus touristiques des marques pourraient en effet diriger le séjour des touristes sur le territoire, proposer des offres en accord avec leurs attentes, favoriser la promotion et l'émergence de nouveaux produits touristiques et permettre un suivi efficace des visiteurs de notre territoire.

Proposition n° 3 : Favoriser l'émergence de nouveaux acteurs numériques de premier plan dans la chaîne de valeur du tourisme, englobant l'ensemble de l'expérience client (de la réservation au suivi post séjour). La création de cet acteur, qui nécessitera de lourds investissements, devrait s'appuyer sur les briques existantes chez les grands acteurs français.

2.2 Moderniser et développer les infrastructures

La stratégie de promotion des marques ne sera pas suffisante si un plan d'investissement important dans les infrastructures n'est pas lancé en parallèle, ne serait-ce que pour capter la part naturelle des

volumes croissants de visiteurs dans les 15 prochaines années. Il s'agit donc d'étendre et de moderniser les infrastructures touristiques françaises, notamment dans l'hébergement.

Favoriser quelques portes d'entrée aériennes internationales en France

Ce levier doit porter en premier lieu sur les aéroports parisiens, mais également sur les aéroports en régions. Grâce à sa situation géographique, Paris constitue naturellement un *hub* européen pour les touristes internationaux. Cette vocation est néanmoins disputée par des villes comme Amsterdam, Londres ou Genève. Sur cette activité comme sur les autres, l'environnement est désormais fortement concurrentiel et les pouvoirs publics doivent s'appliquer à lever les obstacles qui entravent le développement de Roissy Charles de Gaulle¹⁵.

En effet, la capacité de l'aéroport de Roissy lui permettrait de recevoir, en l'état actuel des infrastructures, 17 millions de visiteurs supplémentaires aux 62 accueillis aujourd'hui. De plus, sans accroître le nombre de pistes, mais en investissant dans des terminaux supplémentaires, l'aéroport pourrait accueillir jusqu'à 100 millions de passagers. Ce *hub* aérien constitue donc un atout majeur pour la France dans sa stratégie touristique.

Les différents acteurs, publics et privés (Aéroports de Paris, sociétés de prestataires associées, compagnies aériennes, police aux frontières, douanes) doivent tout entreprendre pour attirer un maximum de vols internationaux. Il s'agit donc de :

¹⁵ Le développement d'Orly semble, quant à lui, durablement stoppé depuis l'arrêt Bosson du Conseil d'État, 1994.

- attirer et de sélectionner les vols internationaux en provenance des destinations les plus porteuses, si nécessaire via une démarche commerciale proactive de l'aéroport vers les compagnies aériennes ;
- revoir le déroulement de la détaxe pour simplifier le processus à l'aéroport. Cela passe par l'uniformisation de l'utilisation du système informatique « Pablo » et par un positionnement du comptoir de détaxe post douanes ;
- faciliter les passages de frontières et de douanes. À ce titre, il convient de saluer la mise en œuvre des sas « Parafe » qui, depuis 2009, permettent un contrôle automatisé aux frontières et donc un gain de temps appréciable à l'arrivée pour les voyageurs fréquents. Il est cependant à noter qu'une harmonisation européenne (espace Schengen *a minima*) serait souhaitable, d'autres systèmes concurrents étant mis en œuvre par nos voisins (par exemple « Iris » au Royaume-Uni). Par ailleurs, et c'est un défaut non négligeable, le système n'est pas ouvert aux familles ; il pourrait à tout le moins l'être aux enfants de 13 à 18 ans ;
- améliorer l'accessibilité des aéroports : le projet Charles de Gaulle Express est une nécessité absolue. La relance du projet par Aéroports de Paris et Réseau Ferré de France doit donc être saluée. L'instauration d'un tarif unique d'accès à Paris pour les taxis constitue également une piste à creuser et prendrait tout son sens dans la chaîne touristique dès lors qu'il participe d'un projet national. Sa mise en œuvre nécessite néanmoins une adaptation de la réglementation en vigueur qui fait de la tarification au compteur une obligation. Les propositions du récent rapport Thévenoud sur les taxis vont, elles aussi, dans ce sens.

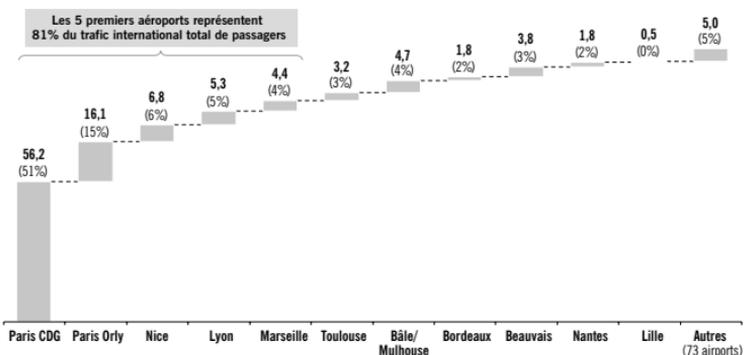
II. QUATRE LEVIERS STRATÉGIQUES À METTRE EN ŒUVRE POUR DÉVELOPPER LES ACTIFS TOURISTIQUES

De manière à développer également des *hubs* aériens régionaux, en soutien de destinations touristiques phares, l'ouverture de lignes internationales doit être favorisée (exemple : Nice – Shanghai), notamment par une démarche commerciale directe des aéroports vis-à-vis des compagnies aériennes, dans le respect des libertés régissant le trafic aérien. En complément, un assouplissement des droits de trafic aérien favoriserait le développement du trafic dans les aéroports régionaux, tout en apportant une réponse au désengorgement des aéroports parisiens et en ayant un impact positif sur l'environnement.

Enfin, les moyens (taxe de péréquation notamment) pourraient être concentrés sur quelques *hubs* de qualité seulement : Lyon, Marseille, Nice, Toulouse par exemple.

Le trafic international de passagers dans les aéroports français

Trafic international de passagers
(2012, millions de passagers)



Source : Statistiques UAF 2012

Les gares, un point d'entrée à soigner

S'agissant des touristes étrangers, le point d'entrée venant en premier lieu à l'esprit est l'aéroport. Pourtant, nombre de nos touristes internationaux arrivent aujourd'hui dans les grandes gares parisiennes (Gare du Nord bien sûr, depuis le Royaume-Uni, l'Allemagne et la Belgique, mais aussi Gare de l'Est et Gare de Lyon en provenance d'Allemagne, de Suisse et d'Italie) ainsi que dans les gares régionales des villes proches des frontières. Avec 650 000 voyageurs par jour, la Gare du Nord est la première gare d'Europe. Parmi ces voyageurs, 26 % sont des touristes (français ou étrangers) qui voyagent à l'international. Paris Gare de Lyon a un trafic de plus de 30 millions de voyageurs par an dont un tiers de touristes. L'Eurostar transporte ainsi chaque année 10 millions de voyageurs, français et étrangers ; ils sont 7 millions à voyager en Thalys. Les gares sont par ailleurs amenées à accueillir des touristes étrangers en déplacement sur notre territoire (gare de Bordeaux, gare de Versailles par exemple), et sont donc des atouts importants dans le développement de l'offre touristique régionale.

Les investissements engagés par Gares & Connexions doivent ainsi être salués et renforcés. Au même titre que les aéroports, les gares internationales se doivent d'avoir un éclairage, une signalétique, un accueil en langues étrangères et des connexions irréprochables. Elles véhiculent en effet une première image de la France difficilement effaçable.

L'ouverture des commerces de gare le dimanche semble ainsi indispensable dans la chaîne touristique pour favoriser la vie dans

les gares, l'atmosphère générale et la qualité de l'accueil. Cette ouverture dominicale créerait 42 M€ de chiffre d'affaires annuel supplémentaire en gare et représenterait 200 emplois¹⁶. Elle permettrait par ailleurs de mettre la France au niveau de ses voisins, Royaume-Uni, Italie et Espagne notamment, qui ont autorisé les ouvertures des commerces en gare depuis plusieurs années déjà.

Proposition n° 4 : Faire émerger quelques portes d'entrée aériennes internationales en France.

- Attirer et sélectionner les vols internationaux en provenance des destinations les plus porteuses.
- Revoir le déroulement de la détaxe pour simplifier le processus à l'aéroport.
- Faciliter les passages de frontières et de douanes.
- Améliorer l'accessibilité des aéroports : réaliser le projet Charles de Gaulle Express et instaurer un tarif unique d'accès à Paris pour les taxis.
- Limiter l'utilisation des droits de trafic aérien et rationaliser le nombre de petits aéroports régionaux pour concentrer les moyens (taxe de péréquation notamment) sur quelques hubs de qualité : Lyon, Marseille, Nice, Toulouse par exemple.

Étendre la gamme, moderniser l'hébergement et accroître la capacité d'accueil dans certaines zones

Dans les grandes villes, il est nécessaire d'étendre la capacité hôtelière et de rénover les établissements vieillissants. Les taux d'occupation

¹⁶ Étude Gares et Connexions sur l'ouverture de 203 commerces supplémentaires dans les gares françaises.

sont en effet très élevés, notamment à Paris¹⁷, et la capacité actuelle ne permettra pas d'accueillir le nombre croissant de touristes attendu au cours des prochaines années (urbains européens, multi-découvreurs). On estime qu'il faudrait augmenter la capacité de l'hôtellerie de tourisme en Ile-de-France de 30 % à l'horizon 2030 pour accueillir un nombre de touristes étrangers en hausse de près de 70 %¹⁸.

De nouveaux « gros porteurs »¹⁹ sont donc nécessaires à Paris et dans sa proche banlieue, voire dans certaines villes de province ayant l'ambition de développer le segment des « business » au travers de l'activité salons et congrès. Dans ses rapports sur le tourisme francilien²⁰, la CCI Paris Ile-de-France rappelle la nécessité de développer une offre d'hébergement adaptée à la demande touristique en prévoyant entre 20 et 30 000 chambres supplémentaires en Ile-de-France à horizon 2020-2025, notamment via des « gros porteurs », en périphérie et à proximité des principaux sites de congrès et d'exposition mais également de lieux d'affaires actuels et

¹⁷ Selon le CRT, le taux d'occupation global moyen des hôtels à Paris Ile-de-France est de 74,6 %, ce qui en fait l'un des plus élevé au monde avec celui de Londres, d'où un risque de saturation lors de grands événements (salons internationaux, grandes manifestations culturelles ou sportives...).

¹⁸ Évaluation réalisée sur la base de la capacité des hôtels de tourisme en Ile-de-France en 2012 (DGCIS), en faisant l'hypothèse d'un nombre de touristes français stable, d'un taux d'occupation des hôtels de 65 % en région parisienne et d'une augmentation des touristes étrangers de 68 %. La capacité en chambres d'hôtels en Ile-de-France devrait alors passer de 150 000 aujourd'hui à 196 000 en 2030, en supposant un nombre de nuitées des touristes étrangers dans les hébergements de type hôtels de tourisme stable.

¹⁹ Un « gros porteur » est un établissement hôtelier de grande envergure (au moins 100 chambres mais le plus souvent de 300 à 400) doté d'équipements intégrés permettant d'organiser des séminaires, congrès, ou événements d'entreprises et ayant un certain standing.

²⁰ *Les grands événements : un moteur pour la croissance économique et touristique du Grand Paris*, rapport de Mme Monique Baillot, CCI Paris Ile-de-France, 10 octobre 2013. *Le tourisme, une filière stratégique pour l'économie francilienne*, rapport de M. Philippe Demonchy, 4 novembre 2010.

programmés. L'offre d'hébergement francilienne, bien que la plus importante au monde est en effet saturée lors de grands événements, facteurs d'attractivité touristique et de rayonnement à l'international. Il est donc indispensable que les organisateurs d'événements internationaux puissent bénéficier d'une offre hôtelière adaptée à leur demande. Ceci est souvent un critère déterminant dans le choix d'une destination : au moment des dépôts de dossiers de candidature par exemple, les organisateurs d'événements favorisent les offres « packagées » qui leur évitent de négocier les questions d'hébergement avec une multitude d'hôtels aux tarifs variés.

Des investissements de rénovation des petites structures hôtelières sont également indispensables pour avoir une offre de qualité, sans compter la nécessaire mise aux normes des établissements. Depuis plusieurs années en effet, l'hôtellerie doit faire face à de nombreuses évolutions réglementaires qui ont modifié très sensiblement les conditions d'activité des hôteliers :

- les nouvelles normes de sécurité anti-incendie imposant des dispositifs de nature diverse (détection d'incendie, portes coupe-feu, trappes de désenfumage, cloisonnement des escaliers, etc.) ;
- la mise en place de la nouvelle classification hôtelière (en vigueur depuis juillet 2012) ;
- le renforcement des normes d'accessibilité aux personnes handicapées (au 1^{er} janvier 2015). La réglementation impose de prendre en compte tous les types de handicaps, mais les travaux effectués par les hôteliers portent en priorité sur les aménagements nécessaires aux personnes handicapées moteur en fauteuil roulant (ascenseurs, dimensions des chambres adaptées, etc.).

L'ensemble de ces évolutions contribue certes à la rénovation et la montée en gamme du parc hôtelier, notamment francilien, mais implique d'importants investissements, qui peuvent s'avérer lourds pour les établissements indépendants et peuvent constituer un frein au renouvellement de l'offre hôtelière voire à la transmission de ces structures indépendantes. Il faut noter que la France ne dispose pas de véhicules de financement adaptés à ces enjeux.

La gamme hôtelière doit également être étendue pour faire place à des offres plus innovantes, pouvant toucher un public plus large. A titre d'exemple, les *hostals* barcelonaises, qui se sont beaucoup développées, proposent un hébergement peu onéreux, mais sont également des lieux de rencontre et d'échange sur les activités et événements en cours dans la ville.

Ces nouveaux hébergements, et les installations touristiques de manière générale, en particulier ceux destinés à une clientèle jeune, devront être parfaitement « connectés », avec un Wifi gratuit et facile d'accès.

En régions, le problème tient davantage à un vieillissement de l'hébergement (hôtels, locations de vacances) qui le rend moins compétitif face aux offres plus modernes de nos voisins (espace, agencement des pièces, climatisation, prestations de service associées, etc). On estime ainsi à 40 000 le nombre de logements à rénover en régions pour simplement maintenir la capacité d'accueil actuelle.

Le déclin de certains territoires (par exemple les villes thermales) ou la non-exploitation touristique de régions à fort potentiel tiennent quant à eux plus de la non-mise en valeur de l'offre et/ou d'une volonté politique de ne pas attirer de touristes que d'un problème d'investissement.

L'investissement nécessaire à ce renouveau de l'hébergement doit donc être favorisé, notamment pour les petites structures. Quelques pistes de réflexion sur ce thème :

- attirer les investisseurs grâce à un projet public – privé dans lequel les pouvoirs publics s'engagent à renouveler l'environnement et les infrastructures publiques pour rassembler autour d'eux les acteurs privés et attirer l'investissement. À titre d'exemple, les Baléares ont su attirer et développer leur tourisme grâce à la volonté d'une agence publique-privée qui, s'engageant à moderniser les accès routiers et à aménager les plages, a attiré nombre d'investisseurs sur le territoire pour créer une offre hôtelière de qualité ;
- simplifier les normes pesant sur les structures hôtelières, ou raisonner au sein d'une « place » pour imposer un équipement suffisant au niveau d'un groupe d'hôtels plutôt que de chaque établissement ;
- favoriser le modèle du « management » dans les groupes hôteliers qui, en rémunérant le propriétaire des murs en pourcentage des revenus, l'oblige à investir au mieux dans le bâti, tout en motivant le management de l'hôtel pour maximiser ses ventes ;
- revoir les dispositifs d'incitation fiscale à la rénovation des logements touristiques destinés à la location saisonnière, en remettant notamment au goût du jour le dispositif dit « ORIL²¹ » en l'assouplissant pour éliminer les contraintes qui ont trop lourdement limité son impact

²¹ Opération de restauration de l'immobilier de loisir.

Favoriser la rénovation de l'hébergement touristique non hôtelier

La rénovation de l'hébergement touristique est l'un des éléments structurants de la compétitivité et de l'attractivité de l'offre touristique française. L'hébergement, par sa qualité, son emplacement et son confort, est l'un des principaux déterminants dans le choix d'une destination touristique et constitue donc l'un des piliers sur lequel doit s'appuyer la destination France pour capter une part significative de la croissance du tourisme mondial dans les années à venir.

Or, on observe depuis ces vingt dernières années une dégradation progressive et continue de la qualité de l'hébergement touristique non hôtelier, ainsi qu'une débanalisation des lits touristiques qui a d'importantes conséquences sur l'animation des stations touristiques, aussi bien sur le littoral qu'en montagne, et des répercussions sur l'activité économique des communes.

Une partie importante du parc d'hébergement reste inoccupée, tout particulièrement en dehors des périodes de vacances scolaires, et les équipements collectifs et les services publics locaux ne sont que partiellement utilisés, fragilisant ainsi les modèles économiques et l'investissement local.

Ainsi, il est estimé qu'entre 1 % et 3 % des lits touristiques sortent chaque année du secteur marchand. Les lits « froids²² » représenteraient aujourd'hui environ un tiers des lits touristiques.

²² Lit occupé entre deux et quatre semaines par an.

L'augmentation des capacités a jusqu'ici principalement été portée par la construction de résidences touristiques neuves (simplicité, attractivité fiscale supérieure, puissance des opérateurs immobiliers, mise aux normes, efficacité énergétique...) et les opérateurs ont peu réhabilité de meublés traditionnels. Ainsi, faute de dispositif convaincant pour rénover l'ancien, la construction touristique neuve est devenue la seule solution pour maintenir l'activité économique locale. Or le manque de foncier disponible, surtout en montagne, et la dégradation de l'hébergement non professionnel créent une situation d'urgence à laquelle les acteurs doivent essayer de répondre.

L'urgence de la question de la rénovation de l'hébergement touristique demande une approche globale qui doit mettre les collectivités locales au cœur du dispositif. Il convient ainsi de développer des outils permettant d'engager un cercle vertueux :

- inciter les propriétaires à rénover et louer leur logement ;
- accompagner les propriétaires dans leurs opérations de réhabilitation ;
- étendre les outils d'intervention existants ;
- transférer progressivement les avantages liés au neuf vers la rénovation.

1. Étendre les moyens d'action des communes en faveur de la rénovation de l'hébergement

Les communes sont au cœur du dispositif de rénovation de l'hébergement. Elles possèdent différents outils (PLU, ORIL/VRT, etc.) qui doivent être étendus ou renforcés.

Il est ainsi proposé que les communes disposent de plus d'outils juridiques et fiscaux pour enclencher les opérations de rénovation et de remise sur le marché de l'hébergement touristique, dans une approche globale et cohérente :

- donner aux opérations conduites dans le cadre des zones ORIL un caractère d'opérations d'urbanisme, en créant un lien juridique entre les PLU et les périmètres de réhabilitation des ORIL. Cela permettrait d'intégrer aux PLU des « zones d'actions spécifiques » qui comprendraient des prescriptions particulières (architecturales et énergétiques notamment) et permettraient de mettre en œuvre des outils spécifiquement dédiés à la rénovation immobilière ;
- par ailleurs, il conviendrait que les communes puissent utiliser un droit de préemption spécifique leur permettant, à l'intérieur d'une zone donnée (éventuellement celle des ORIL intégrées au PLU), d'agir de façon proactive sur l'offre d'hébergement ;
- aussi, il conviendrait d'inciter les propriétaires à rénover et mettre leur logement sur le marché en modulant la taxe foncière ;
- enfin, les communes doivent disposer d'une boîte à outils « technique » les informant sur l'ensemble des mesures et outils à leur disposition pour favoriser la réhabilitation du patrimoine immobilier (obligation de ravalement, dispositifs du Grenelle, etc.).

Ces mesures visent à doter les collectivités de l'ensemble des outils leur permettant d'agir sur la question des lits froids et leur donner des leviers d'action pour piloter leur environnement économique local.

2. Accompagner les propriétaires dans leurs opérations de réhabilitation et se doter d'outils pertinents

Les précédentes mesures visent à inciter les propriétaires à rénover et remettre en location leur logement. Il convient d'accompagner ces mesures en proposant des outils de subventionnement et/ou de financement des opérations. Il est ainsi proposé que le modèle ORIL/VRT soit étendu à l'ensemble des communes touristiques pour leur permettre de faire face aux exigences imposées aux propriétaires. Les recettes supplémentaires provenant d'une taxe foncière modulée permettront aux communes de financer en partie les opérations de réhabilitation initiées par les propriétaires des hébergements.

En parallèle, les mesures précédentes auront également pour effet de remettre des appartements sur le marché. Il convient donc d'étendre le périmètre d'intervention de la Foncière Montagne²³ à l'ensemble des stations de montagne le nécessitant, et, éventuellement et selon des modalités à définir, aux communes du littoral.

3. Transférer progressivement les avantages liés au neuf vers la rénovation

Les objectifs du développement durable, les contraintes d'espaces, le coût croissant pour les collectivités de mise en place d'UTN (Unités touristiques nouvelles) et l'échec relatif des dispositifs incitatifs ORIL/

²³ Société foncière financée par la Caisse des dépôts, la Compagnie des Alpes et des banques régionales ayant pour objectif d'acquérir, de rénover puis de remettre en location des lits froids dans les stations de montagne.

VRT conduisent à préconiser un redéploiement des aides fiscales vers la réhabilitation de l'immobilier de loisir existant.

Les dispositifs fiscaux actuels favorisent l'investissement en résidence de tourisme : les investisseurs « achètent » des réductions d'impôt plus qu'ils ne contribuent au maintien quantitatif et qualitatif de l'offre touristique.

Même en station, le développement de résidences de tourisme peut dans certains cas générer une offre peu occupée, qui pèse sur les prix et donc sur l'attractivité de mise en marché de l'ensemble de l'offre, provoquant la sortie du marché de l'offre la plus désuète.

Le développement de ces résidences, solvabilisées par des niches fiscales, tend à maintenir la construction de petites surfaces, aux prix accessibles, au contraire des attentes de la clientèle.

Proposition n° 5 : Augmenter la capacité hôtelière (+30 % en Ile-de-France par exemple) et favoriser l'investissement nécessaire au renouveau de l'hébergement :

- **simplifier les normes (techniques, incendie, handicap),**
- **créer un cadre fiscal favorable à l'investissement,**
- **outiller les collectivités locales pour leur permettre de porter et/ou de favoriser les opérations de réhabilitation des hébergements touristiques,**
- **créer des partenariats public-privé dans lequel l'autorité publique s'engage à renouveler l'environnement et les infrastructures publiques pour attirer l'investissement privé.**

2.3 Former les acteurs du tourisme de demain

En matière d'emplois, le secteur touristique répond à quelques caractéristiques fortes :

- c'est tout d'abord un secteur en croissance, surtout dans le domaine de la restauration qui emploie plus d'un million de personnes (certaines estimations évaluent à 1,5 million le nombre d'emplois directs et autant d'emplois indirects) ;
- 75 % des emplois sont concentrés au sein de deux branches : la restauration et l'hôtellerie ;
- 25 % des emplois sont saisonniers ;
- le secteur se caractérise par une rotation des salariés très importante, estimée à 30 % par an ;
- le niveau de qualification initiale des salariés est souvent très faible ;
- le secteur bénéficie d'une forte dynamique dans la création d'entreprises, portée notamment par le secteur du tourisme digital (applications liées au service client venant au premier rang).

Au-delà de ces quelques données brutes, on connaît mal la structure et l'évolution des emplois dans le secteur touristique, faute d'enquêtes nationales détaillées²⁴. Cela n'est pas sans incidence sur notre système de formation, initiale comme continue. Sans connaissance fine des métiers, la question des compétences à acquérir, des for-

²⁴ À l'exception des enquêtes réalisées par le Fafih, organisme collecteur de la taxe d'apprentissage de l'hôtellerie, de la restauration et des activités de loisir.

mations à développer, des filières à structurer trouve difficilement réponse. **Le tourisme est aujourd'hui encore le parent pauvre de notre système éducatif et de l'enseignement supérieur.**

Une étude commandée par la Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services, au sein du ministère de l'Economie, a relevé l'inadéquation partielle entre l'offre de formation supérieure dédiée au tourisme et les besoins des employeurs, inadéquation quantitative - malgré une offre de formation foisonnante mais cloisonnée, et qualitative²⁵. Le rapport *La création d'un Pôle d'Excellence autour de la Formation, la Recherche et l'Innovation dans le Tourisme* soulignait ce cloisonnement et tentait de comprendre les raisons structurelles d'une inadéquation entre l'offre quantitative et qualitative des professionnels issus des formations spécialisées, et la demande des clients de chaque métier du secteur. Il recensait en 2008, sur des données du Cereq, pour le secteur de l'hôtellerie et restauration environ 1 500 formations (40 000 élèves) aux niveaux V et IV (infra-bac) et 160 (3 500 élèves) aux niveaux III, II et I (supérieur) et pour le secteur du tourisme près de 400 formations (6 500 élèves) toutes post-bac (dont 65 masters et 20 doctorats)²⁶.

Réformer les formations initiales

Les emplois dans le tourisme souffrent d'un déficit d'image qui les rend peu attractifs (saisonnalité, horaires décalés, rémunération faible, absence de carrière). **En outre, ils sont souvent considérés comme ne justifiant pas ou peu de qualifications. C'est le plus**

²⁵ *Étude sur l'adéquation entre les besoins des métiers du tourisme et de l'hôtellerie restauration et l'offre française de formations supérieures*, Ernst&Young Advisory, octobre 2009.

²⁶ *La création d'un Pôle d'Excellence autour de la Formation, la Recherche et l'Innovation dans le Tourisme*, Jean-Jacques Descamps, février 2008.

souvent par défaut que, dès le lycée, les élèves sont orientés vers les filières du tourisme, essentiellement celles de l'hôtellerie et de la restauration. Cela explique en partie la forte rotation des salariés constatée dans le secteur et surtout l'image de faible professionnalisme de la profession. Les lycées professionnels (Bac professionnel, CAP et BTS) dispensent aux étudiants des enseignements essentiellement techniques. Ces formations délaissent trop souvent la culture générale, la maîtrise d'une ou deux langues étrangères ainsi que le savoir-être nécessaires aux métiers du tourisme, où la relation avec le client est fondamentale. La spécialisation parfois excessive de certaines formations n'est pas perçue comme une valeur ajoutée par les employeurs et peut même entraver le développement ultérieur des jeunes diplômés.

De manière générale, les formations aux métiers de l'hôtellerie devraient mettre davantage en avant la possibilité d'évolution dans ce secteur, qui contrebalance en partie la relative faiblesse des revenus en début de carrière. Cela présenterait l'avantage de faire de l'hôtellerie une filière attractive pour les étudiants français. Néanmoins, la question de la saisonnalité constitue un frein puissant à la construction de parcours professionnels structurés²⁷.

Au niveau de l'enseignement supérieur, la création des licences professionnelles a été une réelle opportunité de créer des formations courtes et professionnelles, ouvertes aux métiers du middle management. Certains intitulés imposés par le ministère de l'Enseignement supérieur ne semblent cependant pas correspondre à l'évolution

²⁷ À ce titre, l'exemple de la Compagnie des Alpes qui a toujours eu le souci de fidéliser les saisonniers qui ont un impact déterminant dans le fonctionnement des stations de ski (politique de logement, convention collective leur assurant une priorité à la réembauche et des primes d'ancienneté...) doit être souligné.

rapide des métiers et compétences. **Les nouveaux métiers liés au numérique (gestion des données clients, pricing, yield management...)** sont singulièrement absents des formations proposées. Cette carence est en partie la conséquence d'une vision figée des métiers du tourisme. En témoigne la page de la Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services, au sein du ministère de l'Economie, consacrée à ces métiers (<http://www.dgcis.gouv.fr/tourisme/metiers-du-tourisme>) qui ne mentionne pas cette dimension désormais essentielle des compétences à acquérir. On peut regretter également que ces formations soient toutes enseignées en français. Enfin, certaines incohérences ne facilitent pas le déroulement des formations : par exemple, l'obtention d'un bac professionnel en matière de tourisme ne requiert la maîtrise que d'une seule langue alors que deux sont exigées à l'entrée en BTS.

Au niveau des masters, il existe des projets pédagogiques de qualité, au sein des universités (comme l'IREST à Paris I Panthéon-Sorbonne, l'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée ou l'ESTHUA à Angers) ou au sein d'écoles de commerce (comme l'Institut du Management Hôtelier International IMHI au sein du groupe ESSEC qui a développé un programme de niveau MBA doté d'une vraie ambition internationale, ou dans certaines écoles de régions touristiques comme La Rochelle Business School ou SKEMA business school sur la Côte d'Azur). Mais ceux-ci restent isolés.

Le tourisme n'est pas irrigué en France par une recherche académique de haut niveau, dont témoigne l'absence de section au Conseil national des Universités (CNU), alors que cette recherche existe à l'étranger (*School of Hotel Administration*²⁸ de l'Université de Cornell aux États-

²⁸ Quatre programmes de formation, du Bachelor au PhD, trois programmes de formation continue, 60 professeurs permanents. <http://www.hotelschool.cornell.edu>.

Unis par exemple). Lorsqu'elle existe en France, cette recherche est éclatée entre différentes disciplines (géographie, sociologie, économie, gestion, droit...) et ne parvient pas à se structurer en réseaux avec des universités étrangères ni même avec des acteurs privés à des fins de recherche appliquée. Cette absence de dimension scientifique contribue aux difficultés d'anticipation des nouveaux métiers et des formations adaptées. Elle explique également que le corps enseignant actuel, historiquement issu de disciplines telles que la géographie, l'histoire, la sociologie, ne soit pas toujours adapté aux nouvelles compétences (marketing, finance, gestion, numérique) qu'il faudrait impérativement déployer dans ces cursus de formation.

La récente création du réseau Astres, porté par une dizaine d'universités et quelques établissements publics (Cnam, IFSTTAR, IRSTEA) engage cette démarche d'excellence de recherche, forcément longue. Le lien entre recherche et entreprise semble cependant encore difficile à établir. La démarche engagée par le Cluster tourisme à Marne-la-Vallée peut également fédérer un certain nombre de projets, notamment à l'échelle de la région Ile-de-France.

On peut relever enfin l'existence d'instituts internationaux professionnels à l'image de Ferrandi, l'école française de gastronomie, ou l'Institut Paul Bocuse. Ces centres dispensent une bonne formation, mais leurs diplômés ont tendance à s'expatrier pour trouver des niveaux de rémunération permettant d'amortir le coût de formation. D'autres démarches vers l'international sont portées notamment par le réseau de pôles touristiques d'excellence initié par l'Institut français du Tourisme (IFT) dans la suite du rapport Descamps. Ces pôles portés par des acteurs territoriaux, professionnels et académiques sont structurés autour de thèmes précis (« les patrimoines touristiques » par le Pôle IFT Paris-Est installé au Château de Fontainebleau,

« l'innovation touristique » porté par le Pôle Paris en lien avec l'incubateur *Welcome City Lab*, « hôtellerie et hébergement » par le Pôle IFT Côte d'Azur).

Deux priorités nous semblent devoir structurer la refonte du système de formation initiale en matière de tourisme :

- **créer des filières de formation en fonction des priorités territoriales et redéfinir les compétences des métiers du tourisme.** Du niveau CAP au niveau I (master), il s'agit de simplifier l'offre de formation et de structurer des filières par pôles géographiques, associant État, collectivités locales, universités, écoles de commerces et secteur privé. Les régions touristiques (voir section IV) seraient en charge d'animer la filière et de labelliser les formations proposées. L'accent doit être mis sur les compétences linguistiques, digitales et managériales. L'identification de « blocs de compétences » constitutifs de ces métiers doit permettre une mobilité accrue ;
- **favoriser l'alternance dans les formations post-bac.** L'insuffisance de l'expérience pratique des jeunes diplômés est un frein à leur insertion durable. On compte 20 000 apprentis par an dans l'hôtellerie contre 120 000 dans l'artisanat. L'apprentissage est aujourd'hui trop coûteux et trop compliqué pour les établissements hôteliers de petite taille²⁹.

De même, il faut ouvrir le statut d'emplois d'avenir au secteur privé et non le restreindre aux collectivités locales et aux associations comme cela est le cas actuellement.

²⁹ Les propositions du rapport Nogué sur la suspension de l'alternance pendant l'exercice d'une activité professionnelle saisonnière ou la mise en place d'un financement dédié au tutorat sont de nature à améliorer le recours à l'alternance.

Adapter la formation continue aux caractéristiques du secteur

La formation tout au long de la vie trouve dans les activités touristiques toutes ses raisons d'exister. En effet, les acteurs territoriaux et professionnels sont tous engagés dans une actualisation des compétences et une adaptation des métiers aux nouvelles formes de consommation. Les thèmes du marketing territorial, du tourisme digital, de l'amélioration du service client, de la numérisation de l'offre, du soutien à l'entreprenariat sont centraux. Certains établissements de formation, comme le Cnam, ont une pratique déjà ancienne de la formation continue et ont établi une offre importante, en lien avec de nombreux partenaires. D'autres acteurs (CNFPT, CRT, RN2D, établissements culturels et patrimoniaux, réseaux de petits hôteliers indépendants, etc.) doivent développer des sessions de formation pour leurs collaborateurs, à l'image de ce que les quelques grands groupes français du tourisme ont pu faire (Académie Accor par exemple). Des modules de formation inscrits au RNCP seraient sans doute les bienvenus.

En effet, si des groupes internationaux ont la capacité de consacrer des budgets importants à la formation de leurs salariés et organiser ainsi mobilité et montée en compétences, ce n'est pas le cas de la très grande majorité des établissements touristiques. La majorité des hôtels, par exemple, sont trop petits pour financer des formations qualifiantes à destination de leurs salariés et trop peu équipés pour connaître les différentes possibilités de financements publics. Le taux d'accès à la formation continue est estimé à 18 % dans l'hôtellerie-restauration contre 33 % pour l'ensemble du secteur tourisme.

Le rapport Nogué³⁰ a formulé des recommandations très précises sur ce sujet auxquelles nous renvoyons. Nous en citerons deux qui nous semblent essentielles :

- adapter les modalités d'enseignement aux particularités du secteur. **Les outils numériques, l'e-learning doivent permettre de déployer des parcours de formation (y compris qualifiants) auprès des salariés du tourisme ;**
- **développer la formation professionnelle dans l'emploi saisonnier, à l'image du CDI emploi-formation mis en œuvre par la branche Hôtellerie de plein air 2012, qui permet aux salariés de bénéficier de formations pendant les périodes creuses de leur activité.**

Proposition n° 6 : Réformer les formations initiales et renforcer la formation continue.

- **S'appuyer sur les caractéristiques, atouts géographiques et économiques des régions pour créer des filières de formation d'excellence.**
- **Redéfinir les compétences des métiers du tourisme (langues étrangères, service, culture générale, numérique).**
- **Favoriser l'alternance dans les formations post-bac.**
- **Adapter les modalités de l'enseignement continu aux particularités du secteur.**
- **Développer la formation professionnelle dans l'emploi saisonnier.**

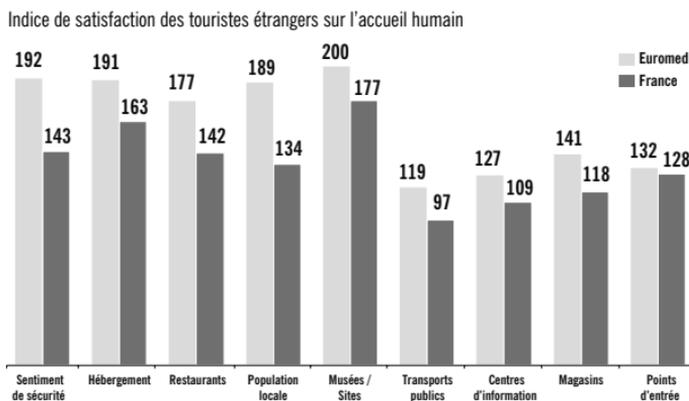
³⁰ Rapport Nogué, novembre 2013, op.cit.

2.4 Construire un actif fondamental du tourisme : la qualité de l'accueil et du service

Bien qu'en amélioration, le problème de la qualité du service et de l'accueil est souvent relaté sur l'ensemble du parcours du touriste. Signalétique défailiante, sourires trop rares, difficultés à trouver des interlocuteurs parlant une langue étrangère, insécurité (notamment à Paris et sur la Côte d'Azur) sont autant de points qui rendent le séjour en France imparfait.

En complément d'une formation mettant l'accent sur l'importance du service, quelques réalisations simples et concrètes pourraient permettre de pallier ce problème en traitant ses causes à la racine.

Perception du service - Satisfaction sur l'accueil humain



Source : TCI Research 2013

Un problème de mentalités : service ou servilité ?

« Le citoyen français, à l'idée d'un peuple dédié au service des touristes, associe la notion d'un peuple servile. »³¹

Cette citation résume parfaitement l'état d'esprit français face au service, considéré comme contraire à l'éthique d'égalité prônée par la culture et l'histoire françaises. Comment alors faire disparaître ce « *mythe du laquais* » ? La formation et une amélioration de la qualité des emplois offerts par le secteur (voir ci-dessus et ci-après) sont évidemment les éléments clefs pour changer la perception des métiers du tourisme.

Mais pour toucher le grand public, et réellement ancrer l'esprit de service dans les mentalités, il faut aller plus loin : des actions de communication comme une « campagne nationale » sur l'importance du tourisme dans notre économie et l'implication nécessaire de tous pour en faire un de nos atouts ou encore la conception de programmes télévisés pour changer l'image du secteur peuvent être un appui utile (mini-programme avant le journal de 20 heures sur les tribulations d'un touriste en France ou émission de télé-réalité sur l'hôtellerie par exemple).

Proposition n° 7 : Développer une culture de service et favoriser le changement d'état d'esprit vis-à-vis du service au travers, par exemple d'une :

- **grande campagne nationale sur l'importance du tourisme dans notre économie et l'implication nécessaire de tous pour en faire un de nos atouts clés et créer de l'emploi ;**
- **série télévisée ou programme de télé-réalité autour de l'hôtellerie par exemple (à l'image de TopChef) pour générer des vocations et valoriser l'image de ces métiers.**

³¹ *Tourisme, le coûteux mépris français*, étude Mines ParisTech, 2013.

Un problème de disponibilité de l'emploi peu qualifié

Un ratio clients / personnel inférieur en France par rapport à l'étranger³² peut également expliquer la perception de moindre qualité de service entre la France et ses concurrents. Le client est alors moins encadré et moins écouté que dans d'autres lieux touristiques, notamment dans le cadre de prestations haut de gamme. La disponibilité et le coût de l'emploi peu qualifié limitent en effet l'embauche de personnel de service supplémentaire.

La mise en œuvre du dispositif « zéro charges » pour les entreprises de moins de 10 salariés (qui constituent, on le rappelle, la très forte majorité des entreprises du secteur) serait susceptible d'améliorer l'embauche dans le tourisme. Cette proposition s'appuie sur l'évaluation d'un dispositif qui a été mis en œuvre en 2009.

L'impact du « zéro charges » sur l'emploi

De décembre 2008 à décembre 2009, le dispositif « zéro charges » a exonéré de cotisations patronales les embauches au niveau du salaire minimum dans les entreprises de moins de 10 salariés. Ce type de dispositif est controversé. En effet, certains économistes pensent qu'en période de récession la réduction du coût du travail n'est pas une solution pour l'emploi, car c'est la demande de biens

³² Selon les chiffres du World Economic Forum *Travel & Tourism Competitiveness Report* 2013, le ratio du nombre de visiteurs étrangers sur l'emploi du secteur est de 29,3 pour la France contre 12,7 pour le Royaume-Uni et 14,4 pour l'Allemagne. En ajoutant le tourisme domestique, plus important en France que dans les autres pays, ce chiffre se creuse encore : il serait de 100 pour la France (chiffres Memento du Tourisme 2012 sur le tourisme domestique) contre 45 au Royaume-Uni (chiffres du *Great Britain Tourism Survey* pour 2013).

qui est insuffisante. D'autres maintiennent qu'un coût du travail élevé est défavorable à l'emploi et que réduire ce coût permet de créer de nouveaux postes. En mars 2013, l'Institut Montaigne a publié l'étude *Alléger le coût du travail pour augmenter l'emploi : les clés de la réussite*, réalisée par Pierre Cahuc et Stéphane Carcillo. Cette étude qui s'appuie notamment sur une évaluation de « zéro charges », montre que l'emploi au niveau des bas salaires est très sensible au coût du travail. Ainsi, une diminution de 1 % du coût du travail a entraîné un accroissement de 2 % de l'emploi au bout d'un an. De plus, le coût net d'un emploi créé grâce à « zéro charges » avoisine zéro pour les finances publiques.

Le secteur étant caractérisé par un fort pourcentage de travailleurs saisonniers, la question de leur logement pendant la saison touristique se pose également de façon aigüe. Ce sujet devrait être pris en charge par les collectivités locales. Certaines expérimentations ont lieu, consistant notamment à ouvrir les résidences universitaires l'été pour loger les travailleurs saisonniers.

Un problème de sécurité

“France is generally a safe place in which to live and travel, but crime has risen dramatically in the last few years. [...]The problems you're most likely to encounter are thefts (which can be aggressive). [...]Be especially vigilant at train stations, airports, fast-food outlets, cinemas, outdoor cafés and beaches and on public transport.”
(Lonely Planet website)³³

³³ « La France est en général un pays sûr. Néanmoins la criminalité y a fortement augmenté ces dernières années. [...]Les problèmes les plus fréquents sont la présence de voleurs (qui peuvent être agressifs). [...]Soyez particulièrement vigilants dans les gares, les aéroports, les fast-foods, aux terrasses de cafés, sur la plage et dans les transports en commun ».

Le manque de sécurité sur les lieux touristiques français est relaté par de nombreux sites, forums de discussions et guides touristiques. Ces échos nuisent à l'image générale de la France de manière durable (cf. étape 1 du parcours du touriste). C'est principalement la capitale qui est visée : grands sites touristiques, transports en commun, abord des gares, autoroute A1. La convention récente entre Paris et la sécurité publique chinoise consistant à accueillir cet été une brigade de dix policiers chinois parlant français pour venir en appui des touristes éventuellement agressés montre à quel point ce sujet est pris au sérieux dans ce pays³⁴.

Pour endiguer ce problème, la préfecture de police de Paris a déjà mis en place un encadrement policier renforcé sur les grands sites, notamment durant les mois d'été ; ce dispositif semble cependant encore insuffisant.

Pour tenter de régler durablement le problème de la sécurité, une brigade touristique spécialisée pourrait être créée au sein de la préfecture de police. Elle aurait en effet l'avantage conjoint de renforcer la couverture directe du terrain, mais également de mieux structurer le suivi des agressions de touristes, connaître et remonter les filières (équipes et commissaire spécialisés). Cette brigade serait appuyée par un procureur dédié aux sujets touristiques, permettant de sanctionner rapidement les fautifs.

Proposition n° 8 : Créer une brigade touristique spécialisée au sein de la préfecture de police. Cette brigade serait appuyée par un procureur spécialisé sur les sujets touristiques, permettant de sanctionner rapidement les fautifs.

³⁴ *Libération* « Police à Paris : Pékin en veut pour son agent », 12 mai 2014.

Un nécessaire suivi des touristes

Fidéliser ses clients est un aspect essentiel de toute stratégie marketing et commerciale. L'enjeu est d'autant plus important pour la France que des visiteurs fidélisés reviendront sur notre territoire, mais deviendront également des ambassadeurs du tourisme français dans leurs pays d'origine.

Organiser un suivi et une fidélisation des touristes aurait donc le double avantage d'améliorer la compréhension de la demande et de ses évolutions, et de sécuriser davantage de retours sur le territoire. Quelques pistes simples peuvent être exploitées :

- systématiser les sondages de satisfaction dans les installations touristiques (hôtels, monuments notamment) et au départ des aéroports (vols internationaux), soit à l'aéroport, soit dans l'avion ;
- envoyer régulièrement une newsletter de type « Quoi de neuf en France ? » aux personnes ayant déjà visité la France, notamment pour les clientèles européennes et « multi-découvreurs ». L'audience pourrait être constituée grâce aux bases de données d'Atout France, ainsi qu'à celles des grands acteurs touristiques, sur la base d'un contenu commun. Ce contenu pourrait également être relayé par les ambassades et consulats à l'étranger.

Cette politique doit s'accompagner d'une sauvegarde, d'un traitement et d'une exploitation efficace des données touristiques, car celles-ci constituent une valeur inestimable (et inestimée ?) encore peu maîtrisée par les acteurs locaux à ce jour.

Une politique de visas à simplifier

L'obtention du visa est souvent, en particulier pour les visiteurs lointains, la première image de la France laissée dans l'esprit des touristes. Elle mérite donc d'être simplifiée de manière à immédiatement envoyer une image de qualité de service positive. Par ailleurs, la politique de visas est également un moyen simple de cibler les nationalités de touristes que la France souhaite attirer en priorité. Par exemple, la France a accueilli, l'an dernier, entre 1,4 et 1,5 million de vacanciers chinois, la tendance ayant toutes les chances de se renforcer. À la suite de la création d'une procédure accélérée d'obtention des visas en 48 h pour les clientèles chinoises, les demandes de visas ont bondi de 40 % en 2013 !

Aujourd'hui, de multiples lourdeurs administratives sont souvent relatées pour obtenir des visas Schengen : délais d'attente, multiplicité des documents à fournir, traduction, présence consulaire insuffisante hors des grandes villes, difficultés à obtenir des visas à entrées multiples, mêmes pour les voyageurs fréquents. En s'inspirant des mesures mises en œuvre par d'autres pays, les consulats français pourraient par exemple réaliser des interviews par téléphone ou en vidéo-conférence, pour éviter les déplacements dans la capitale du pays ou une grande ville, peu aisés pour certains touristes. Le potentiel de simplification de la politique de visas de l'espace Schengen est, à titre d'exemple, estimé à 46 millions d'entrées sur le territoire européen³⁵. À titre comparatif, dans son plan d'action national en faveur du tourisme, le Président Obama souhaite, entre autres mesures, augmenter la capacité de traitement des demandes de visas chinois et brésiliens de 40 %, et vise de pouvoir accorder

³⁵ *L'Express* « Une politique européenne des visas est nécessaire pour la croissance », 22 août 2013.

à 80 % des demandeurs de visas un entretien en moins de trois semaines³⁶.

La mise en place de visas électroniques, sur un modèle de type ESTA, permettrait également de simplifier les procédures.

Enfin, une politique de visas plus simple rendrait d'autant plus facile l'augmentation du prix des visas, qui permettrait de financer les campagnes de promotion de notre territoire. C'est aussi ce qu'a permis l'ESTA, qui facture dorénavant l'entrée aux États-Unis à 14 dollars, même pour les ressortissants de pays exemptés de visas, comme la France.

ESTA (Electronic System for Travel Authorization)

L'ESTA a été créé en 2010 pour simplifier les procédures d'entrée sur le territoire des visiteurs de nationalités exemptées de visas. Le formulaire se remplit aujourd'hui en ligne en quelques minutes, jusqu'à 72 heures avant le voyage, et ce dans 21 langues autres que l'anglais. Cette autorisation, désormais obligatoire, est valable deux ans pour des entrées multiples (séjours de durée inférieure à 90 jours). L'autorisation est généralement accordée immédiatement après remplissage du formulaire. Elle est facturée 14 dollars.

L'ESTA a permis de simplifier les contrôles, mais permet également aux États-Unis de financer leur politique touristique. En effet, les fonds récoltés grâce à ces autorisations de séjour financent pour moitié *Brand USA*, l'agence nationale créée dans le cadre du *Travel Promotion Act* pour promouvoir le territoire américain. L'autre moitié est financée par des acteurs privés.

³⁶ Voir la présentation détaillée de la stratégie américaine en matière de tourisme en Annexe.

Les pays soumis à cette procédure sont aujourd'hui les suivants : Allemagne, Andorre, Australie, Autriche, Belgique, Brunei, Corée du Sud, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Japon, Lettonie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Monaco, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Portugal, République de Malte, République Tchèque, Royaume-Uni, Saint Marin, Singapour, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Taiwan.

Proposition n° 9 : Redéfinir la politique de visas.

- **Simplifier la politique de visas et mettre en place des visas électroniques, sur un modèle de type *ESTA*.**
- **Augmenter le prix des visas, ce qui permettrait de financer les campagnes de promotion de notre territoire.**

À court terme, l'entreprise France doit donc structurer ses marques et les promouvoir de manière ciblée et cohérente et adapter sa politique de délivrance des visas à ses priorités touristiques. Mais elle doit également préparer l'avenir pour que son industrie touristique devienne et demeure un réel leader du marché : infrastructures, hommes et esprit de service sont trois actifs clés dans lesquels l'entreprise France doit investir dès aujourd'hui.

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ET RENOUVELER L'OFFRE TOURISTIQUE FRANÇAISE

Le développement de ses actifs (marques, infrastructures, hommes, service) est clé pour permettre à l'entreprise France d'être le leader mondial du tourisme à long terme. Une fois ces actifs rehaussés, la France devra néanmoins revoir son offre et ses produits touristiques de manière à entretenir son flux d'activité.

Elle peut pour cela s'appuyer sur les atouts majeurs de son territoire :

- une diversité naturelle des paysages et des milieux (mer, montagne, campagne, forêts) ;
- une situation de carrefour géographique de l'Europe lui permettant de capter un flux naturel de visiteurs sur son territoire ;
- un patrimoine incomparable (38 sites au patrimoine de l'Unesco, six des 50 sites les plus visités au monde) ;
- des villes célèbres dans le monde entier : Paris, Nice, Saint Tropez, Chamonix ;
- une gastronomie de renommée mondiale ;
- des événements internationaux de premier plan : Tour de France, Festival de Cannes.

Cependant, la France a longtemps vécu sur ses acquis. Certains de ses territoires restent sous ou inexploités, parfois par manque de volonté politique locale. D'autres sites n'ont pas su innover ni se moderniser : les villes thermales ou le littoral méditerranéen présentent des offres vieillissantes ayant besoin d'être dépeussées.

Pendant ce temps, d'autres pays, entrés plus tardivement sur le marché du tourisme avec des stratégies de conquête agressives ont su développer une offre moderne et capter un flux de touristes grandissant.

Dubaï, une stratégie de *hub*

La fédération des Emirats arabes unis regroupe sept Emirats. Son PIB atteint 377 Mds\$ en 2012 (dont 60 % pour l'Emirat d'Abu Dhabi). Les services en représentent plus de 35 %, à peu près au même niveau que les hydrocarbures (31%).

Dubaï, l'un des Emirats arabes unis, était il y a encore vingt ans un nain du tourisme international. L'ensemble des Émirats accueillait à peine 2,3 millions de touristes internationaux en 1995. Il en accueille aujourd'hui près de 10 millions, soit à peu près autant que la région Provence Alpes Côte d'Azur pour des recettes annuelles estimées par l'OMT à plus de 10 Mds\$. Cette croissance, l'une des plus soutenues dans le monde (près de 400 % en un peu plus de 15 ans) a été rendue possible par la définition d'une stratégie touristique claire de portée mondiale.

Dubaï a développé une logique de *hub*, à la fois *hub* mondial de la finance et de l'économie islamique, mais aussi *hub* touristique. Pour ce dernier, le *Dubaï Strategic Plan* définit trois axes fondamentaux :

- le développement d'une infrastructure de transport très performante (66 millions de passagers en 2013) dédiée en particulier à la compagnie Emirates (plus de 30 millions de passagers par an) ;
- de vastes programmes immobiliers, certes souvent contestés à la fois pour leur gigantisme (projets immobiliers des *Palm Islands*, presque île artificielle en forme de palmier, de *The World*, archipel artificiel qui reproduit la carte du monde ou le *Burj Khalifa* immeuble le plus haut du monde), leur respect aléatoire du droit du travail et des normes environnementales ;
- une volonté de créer une destination touristique de shopping (festival de shopping de Dubaï, plus de 40 centres commerciaux dans la ville, 6000 boutiques). En 2013, le *Dubaï Mall* a attiré 75 millions de visiteurs.

Ce développement a subi le contrecoup de la crise mondiale de 2009. La crise économique a impacté particulièrement Dubaï avec l'éclatement de la bulle immobilière mais aussi le ralentissement d'activités centrales dans son économie (transport de marchandises, transport aérien, tourisme, divertissements, services financiers). Dubaï, qui avait par ailleurs entièrement financé son développement par l'emprunt (dette de près de 100 Mds\$), a rencontré des difficultés pour rembourser certaines échéances.

Les fondamentaux sont demeurés solides ; le stock d'épargne ainsi qu'une aide financière substantielle d'Abu Dhabi en 2009 ont permis de faire face aux besoins. Le tourisme a bénéficié de la croissance du transport aérien, notamment entre l'Asie et l'Europe. Enfin, Dubaï s'apprête à accueillir l'exposition universelle de 2020.

L'entreprise France doit donc être à la pointe en termes d'innovation. Elle doit jouer sur ses atouts pour renouveler son offre tant urbaine que régionale.

3.1 Innover dans l'offre urbaine

Pour renouveler et redynamiser l'offre urbaine à destination notamment des « urbains européens », des « multi-découvreurs », en quête d'authenticité, et des « business », en quête de facilité, plusieurs axes sont exploitables.

Offrir des produits touristiques combinés pour simplifier la vie des touristes et accroître leurs dépenses

Des offres combinant transports, musées et hôtels ou transports et accès à un salon / foire, ou bien encore musées, shopping et spectacles pourraient ainsi satisfaire les visiteurs de loisir comme les visiteurs business.

Deux points semblent les plus à même de proposer ces offres « packagées » :

- transport : soit au moment de la réservation, soit au moment de l'arrivée, des offres combinées avec des musées ou d'autres activités devraient systématiquement être mises en valeur. Une attention toute particulière doit être portée aux visiteurs et exposants de salons et aux congressistes avec la mise en place rapide d'un « Pass Multiservices » offrant sur un même support (carte de type Navigo ou smartphone équipé de technologies sans contact) un accès aux transports en commun combiné à un accès aux sites d'exposition et de congrès. De nombreuses destinations concurrentes offrent déjà ce genre de produit et de services à leurs clientèles d'affaires ;
- lieux d'hébergement : au moment de la réservation de chambre, du check-in, ou encore dans la chambre, ces offres « packagées » pourraient également être proposées de manière à mettre en avant les atouts du pôle touristique et de sa proche région.

Développer de nouveaux produits touristiques en créant une offre dans des quartiers encore peu exploités ou en renouvelant l'offre dans un lieu hautement symbolique

La Défense pourrait par exemple être développée comme un « espace de créativité » avec des expositions extérieures, des tours architecturaux du quartier, des panneaux touristiques présentant les structures, l'installation d'un *Apple Store* ou de magasins high tech similaires, l'implantation de galeries d'art, comme ont su le faire les acteurs de l'est londonien, le lancement de « *happening* » créatifs en plein air... Le quartier pourrait ainsi attirer une clientèle plus jeune et devenir l'un des nouveaux pôles touristiques de la capitale, désemplissant ainsi partiellement certains autres quartiers saturés. Cette offre devrait s'accompagner d'un développement hôtelier, innovant lui aussi, et bien

entendu « connecté », par exemple sur le modèle des *hostals* barcelonaises, ou à l'image de la chaîne *Mama Shelter*.

Un autre exemple pertinent est celui du Château de Versailles. Ce site accueille aujourd'hui 7,5 millions de visiteurs par an (dont 4,5 millions pour le seul château, le reste étant constitué des visiteurs des Trianons et des personnes qui assistent aux spectacles organisés dans l'enceinte du site). Près de 80 % sont des visiteurs étrangers. Comment faire face à un tel afflux ? Comment faire revenir les visiteurs d'un jour ? Comment ne pas « exclure » les touristes français ? C'est à l'ensemble de ces défis que le château de Versailles doit répondre depuis plusieurs années. Outre la qualité de l'accueil, un des éléments de réponses passe par le renouvellement de l'offre culturelle qui respecte néanmoins l'intégrité du patrimoine : la mise en place d'expositions thématiques (sur les Jardins Lenôtre, sur le Mobilier Empire) ; le développement d'expositions virtuelles sur le site web du Château (plus de 10 millions de visiteurs par an) ou la mise en ligne de « web séries » thématiques (Versailles pendant la Grande Guerre) ; la mise en place de passeport « deux jours » ; l'invitation d'artistes contemporains pour des expositions temporaires sont autant de réponses apportées par le site afin de renouveler son offre et satisfaire un public extrêmement diversifié dans ses origines et ses attentes.

Ainsi, afin de maximiser la valeur touristique sur le territoire français, les produits touristiques doivent devenir des pôles d'attractivité de premier plan, capables d'ensuite irriguer un territoire régional. Ainsi, des touristes attirés par Eurodisney devraient se voir systématiquement proposer des prolongations de séjour à Paris, des touristes parisiens devraient avoir accès facilement à une offre pour les Châteaux de la Loire, ou pour d'autres produits touristiques régionaux.

3.2 Développer l'offre pour un tourisme « de shopping »

Le renouvellement de l'offre urbaine doit également prendre en compte les nouveaux comportements des touristes. **Depuis une vingtaine d'années, des études de spécialistes ont montré qu'à côté du « shopping du touriste », phénomène occasionnel et subalterne, se développait un « tourisme de shopping », structurel et principal.** Les touristes des pays émergents (BRIC, Corée, etc.) sont les principaux demandeurs de cette forme de tourisme. Le choix même de la destination est alors influencé par l'offre locale en termes de shopping. En raison des bouleversements technologiques (nouveaux comportements avec le télétravail, connexions à distance...), de la réduction des temps et des coûts de transport (lignes à grande vitesse, *low cost*...) et de notre position géographique idéale (Paris et la France directement voisins de l'Allemagne, la Belgique, la Suisse, l'Italie, l'Espagne, la Grande Bretagne...). Nos voisins directs sont des clientèles potentiellement faciles à capter pour des courts séjours qui seraient en partie dédiés au shopping, pour peu que les horaires et jours d'ouvertures répondent à leurs besoins. Paris, place leader dans le secteur des congrès, voit par exemple son attractivité amoindrie du fait de la fermeture des magasins le dimanche et le soir, les pré et post congrès étant bien souvent consacrés au shopping.

La France peut faire valoir des atouts de premier plan dans ce domaine, s'agissant de notre industrie du luxe et de l'artisanat haut de gamme. Mais la qualité des produits offerts, pour nécessaire qu'elle soit, ne suffit pas à faire d'une ville une destination pour le tourisme de shopping. Celui-ci suppose en effet la structuration d'une offre plus complexe faisant appel notamment au *fun shopping*

ou *retailtainment* (néologisme issu de *retail* et d'*entertainment*, soit consommation et divertissement). Sur ce segment, on a vu émerger de nouveaux concurrents comme Dubaï ou Singapour qui combinent diverses activités au sein de *malls* gigantesques.

À ce jour, le commerce ne figure pas dans la nomenclature touristique parisienne alors que d'autres villes jouent cette carte sans retenue (Londres, Milan, Madrid, New-York...) et que le dernier rapport de l'OMT ancre officiellement le tourisme de shopping dans la nomenclature des tourismes. Le tourisme de shopping est encore peu reconnu et peu valorisé. En particulier, face à ces villes, si Paris souhaite ne pas se faire distancer sur ce segment en forte croissance, la question de l'ouverture des commerces le dimanche et en soirée se pose avec acuité. Le principe même de l'accessibilité des magasins participe évidemment de l'attractivité du site en la matière. Cette prise de conscience a motivé la libéralisation du commerce dominical en Espagne, en Grande Bretagne et même en Allemagne (le principe constitutionnel d'interdiction ayant été levé au profit d'une compétence des *Länder*).

L'ouverture des commerces le dimanche – exemples étrangers

Une étude commanditée par le ministère fédéral de l'économie et du travail (*Shopping Tourism – an international comparison : Growth impulses for tourism and the retail trade in Germany*³⁷) avait souligné dès 2005 que le tourisme de shopping était un moteur clef du développement des recettes du tourisme allemand,

³⁷ Etude réalisée par ECON-CONSULT, EHI et les Universités de Trèves et de Cologne en juin 2005.

mais que la prohibition constitutionnelle stricte de l'ouverture dominicale des commerces était un « véritable handicap » à ce développement, causant une « perte de recettes au profit d'autres pays ». La compétence concernant l'ouverture des magasins le dimanche fut ainsi, dès 2006, transférée aux *Länder*. Si certains d'entre eux ont continué d'appliquer le droit fédéral existant, le *Land* de Berlin, notamment, a autorisé l'ouverture des magasins jusqu'à dix dimanches par an (dont deux dimanches laissés à l'appréciation des commerçants en cas de manifestations particulières de quartier).

L'ouverture des commerces le dimanche est autorisée en Grande Bretagne depuis 1994, après plusieurs tentatives de libéralisation initiées dès 1986 par le gouvernement de Margaret Thatcher. En Italie, la liberté d'ouverture des commerces le dimanche est quasiment absolue depuis 2012, bien que les autorités locales puissent y apporter des restrictions (la liberté est totale à Rome et à Milan).

En Espagne, depuis un décret-loi de 2012, la liberté d'ouverture des commerces le dimanche est de règle s'agissant des établissements de moins de 300 m² ainsi que ceux situés dans les zones touristiques, les gares, les aéroports, les points frontaliers et les stations-services. Pour les commerces de plus de 300 m², les Communautés sont tenues d'autoriser l'ouverture au moins dix dimanches et jours fériés par an. Pour autant, la Communauté de Catalogne résiste à cette réforme libérale et maintient, malgré l'avis du Tribunal constitutionnel fédéral, un régime plus restrictif, surtout en dehors de Barcelone.

La liberté de commercer le dimanche s'est globalement instaurée dans les différents États américains au cours du XX^e siècle, en dépit des « *lois bleues* » (*Blue Laws*, d'inspiration religieuse). Si certains États continuent d'interdire la vente de certains produits (alcool, automobiles...) le dimanche, on peut néanmoins considérer que l'ouverture des commerces le dimanche aux États-Unis est aujourd'hui une réalité.

L'ouverture des magasins le dimanche permettrait d'ailleurs de générer, outre un chiffre d'affaires supplémentaire non négligeable pour les grands acteurs de la distribution, de nombreux emplois dans les grandes villes³⁸. Elle serait d'autant plus simple que la France dispose en la matière du dispositif juridique approprié (voir encadré). Tout en permettant à la France de renforcer son rang dans la compétition mondiale, cette libéralisation constituerait une véritable opportunité en termes économiques. Elle permettrait de créer 50 000 emplois en France, dont 15 000 en Ile-de-France, et de générer un surplus de 0,4 point de PIB³⁹. Les récentes déclarations du gouvernement sur ce sujet vont dans le bon sens.

³⁸ Il a à ce titre été estimé que l'ouverture du Printemps et des Galeries Lafayette Hausmann 52 dimanches par an générerait, à elle seule, 7 % de chiffre d'affaires supplémentaire et 1000 équivalents temps plein. (Enquête UCV, mars 2013).

³⁹ *Travail dominical dans les commerces*, rapport de M. Dominique Mocquax, CCI Paris Ile-de-France, 24 octobre 2013.

Les Zones Touristiques d'Affluence Exceptionnelle

Le droit français dispose d'un outil permettant de gérer juridiquement l'ouverture des commerces le dimanche : les Zones touristiques d'affluence exceptionnelle (ZTAE). Créées par la loi du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle, les ZTAE rassemblent des communes classées d'intérêt touristique ou thermal ainsi qu'une trentaine de zones réparties sur douze départements. Le dispositif qui leur est applicable permet à tous les magasins situés dans ces périmètres d'ouvrir le dimanche toute l'année en donnant le repos hebdomadaire par roulement pour tout ou partie du personnel sans avoir à solliciter de dérogation préfectorale. Ce statut est souple et propice au développement du tourisme de shopping, tout en répondant à des critères stricts et quantifiés (rapport en population permanente et population saisonnière ; nombre d'hébergements touristiques...).

Aujourd'hui, deux statuts cohabitent : celui des ZTAE et celui des Périmètres d'usage et de consommation exceptionnel (PUCE) dont les obligations induites pour les magasins qui souhaitent ouvrir le dimanche sont lourdes (demande de dérogation au repos dominical, nécessité d'un accord collectif ou d'un référendum de salariés). À la suite du rapport Bailly, une réflexion est actuellement en cours sur l'opportunité d'étendre le statut des PUCE aux zones touristiques. Cette solution ne devrait pas être privilégiée eu égard à la diversité des commerces concernés par le tourisme, moins propice à l'application des règles uniformes que les commerces de PUCE (généralement des grands centres commerciaux constitués de grandes surfaces et de franchises).

Le maintien d'un strict contrôle de l'attribution du statut de commune touristique ou de ZTAE demeure la meilleure solution afin que leur nombre reste limité et que le dispositif continue à correspondre à une réalité et aux enjeux. Dans cette logique, il semble urgent d'entamer une réflexion visant à étendre les rares ZTAE de Paris à l'ensemble de la ville, ou du moins de ses arrondissements centraux, les plus touristiques.

Proposition n° 10 : Favoriser le tourisme de « shopping » par l'autorisation de l'ouverture des commerces le dimanche dans les zones touristiques de premier plan, en particulier dans Paris intra-muros et dans les gares.

3.3 Donner un nouveau souffle aux régions

Le développement ou le renouvellement d'une offre régionale de qualité présente deux avantages majeurs :

- satisfaire une clientèle d'amoureux de la nature et des régions avec une offre modernisée et adaptée à leurs envies ;
- agrandir la profondeur de l'offre urbaine grâce à des offres régionales attractives accessibles depuis les grandes villes, en organisant une promotion cohérente et combinée. Ceci aurait l'avantage complémentaire de désengorger les centres villes.

Sur le premier point, un investissement dans les infrastructures d'hébergement est indispensable (voir section III). Le littoral méditerranéen ainsi que les premières stations de sports d'hiver ont aujourd'hui besoin d'une mise au standard de certaines infrastructures vieillissantes, hôtels comme locations : espace disponible, nombre de chambres, décoration, climatisation doivent ainsi être revus. Ce renouvellement des infrastructures renvoie bien entendu à une problématique d'investissement (voir section III), mais celui-ci peut être attiré par un renouvellement du produit touristique associé et un engagement des acteurs publics locaux sur un projet d'ampleur. Cela permettrait ainsi d'enclencher un cercle vertueux de développement, dans lequel une volonté publique d'améliorer ou de développer des infrastructures et l'opportunité de voir émerger de nouveaux produits permettent d'attirer des investisseurs (notamment étrangers) et de développer ainsi un nouveau pôle touristique.

Au-delà des bâtiments, l'offre de services doit elle aussi s'adapter aux attentes des nouveaux consommateurs : linge de maison et nettoyage régulier sont aujourd'hui indispensables dans une offre de location de standing international.

De plus, de nouveaux espaces régionaux peuvent être exploités : l'Auvergne et le littoral ouest en sont deux exemples. Une offre touristique « de nature » haut de gamme pourrait ainsi y émerger, préservant les paysages et la vie des habitants locaux, tout en générant des revenus pour ces régions. Une autre opportunité serait de développer l'offre de montagne estivale, comme a su le faire la Suisse par exemple, avec une offre haut de gamme dans ses stations de ski. Des parcours œnologiques pourraient également permettre d'arrêter les « traversants » en Bourgogne pour quelques jours. Une rénovation des anciens palaces des villes thermales trouverait une

clientèle aisée attirée par les spas et cures diététiques. Des casinos de taille et de standing internationaux pourraient dévier une partie du tourisme de Macao ou de Las Vegas, et générer ainsi des possibilités de prolongation de séjours urbains.

Sur le second point, une politique d'offre régionale packagée avec des offres urbaines pourrait générer un trafic important dans les zones rurales proches des grandes métropoles : les « multi-découvreurs » en quête d'authenticité et de profondeur d'offre seraient satisfaits, tout comme les « urbains européens » ou bien entendu les résidents qui verraient le centre-ville légèrement désengorgé.

Renouvellement et modernisation de notre offre sont ainsi les piliers indispensables à la relance du tourisme français et devront accompagner les investissements réalisés en matière de promotion et d'infrastructures pour sécuriser la promesse de marque française.

La mise en œuvre de cette stratégie touristique complète devra être orchestrée par des acteurs agissant en cohérence, dans un système administratif allégé et simplifié.

LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE STRATÉGIE TOURISTIQUE NÉCESSITE DE REVOIR COMPLÈTEMENT LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FRANCE

Si le secteur du tourisme souffre de l'absence d'une organisation professionnelle unifiée, il a longtemps été fragilisé par l'absence de portage politique fort.

Le lancement des « Assises du tourisme » à l'initiative du Président de la République en novembre 2013 a marqué une prise de conscience au plus haut niveau de l'État de l'importance de ce secteur d'activité, prise de conscience qui doit maintenant se traduire dans les faits.

4.1 Un portage politique au plus haut niveau

À court terme, la mise en cohérence des administrations centrales dédiées au tourisme est nécessaire. Celles-ci doivent être rattachées au plus haut niveau de l'État pour réellement faire du tourisme une cause nationale. Ceci permettrait également de rationaliser les moyens, de fédérer les acteurs et de centraliser la réflexion autour d'un plan stratégique national en matière de tourisme.

Par ailleurs, Atout France aurait en charge la promotion du « site France » et se verrait confier trois missions principales :

- structurer les marques (voir ci-dessus) ;

- promouvoir les marques à forte notoriété et contrôler l'homogénéité des marques locales avec le positionnement marketing général du pays ;
- définir la stratégie touristique nationale et la cohérence des acteurs régionaux, avec l'appui d'un outil statistique pertinent et centralisé, en collaboration avec l'Insee.

Se pose néanmoins la problématique de son organisation et de son financement, ainsi que des compétences détenues au sein de ses équipes, en matière de digital notamment.

Au sein du budget de l'État, l'action « Développement du tourisme » est doté de 58 millions d'euros d'autorisations d'engagement pour 2014 consacrés :

- à la promotion de la France et de ses savoir-faire ;
- à l'économie du tourisme et au développement de l'activité touristique ;
- aux politiques favorisant l'accès aux vacances⁴⁰.

Si la part du budget qui est directement allouée à Atout France est très faible, globalement, ce sont plus de deux milliards d'euros de crédits qui sont consacrés à des politiques ayant un impact sur le tourisme, répartis sur plusieurs programmes.

⁴⁰ Source : <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/farandole/2010/pap/html/DBGPGMJPEPGM223.htm>

Deux sources de financement complémentaires peuvent être envisagées pour Atout France :

- **centraliser tout ou partie de la taxe de séjour**, aujourd'hui perçue par les communes et dispersée ainsi dans les budgets locaux (plus de 200 M€ au total en 2012) ;
- **augmenter de quelques euros le prix des deux millions de visas** délivrés chaque année aux touristes étrangers et affecter cette taxe à Atout France.

Un certain nombre de conditions sont par ailleurs requises pour permettre à Atout France d'assurer l'ensemble de ses nouvelles missions et de rester une administration « de mission » efficace.

Elle doit notamment :

- être dotée de moyens financiers conséquents, dédiés à ses actions de promotion ainsi que d'un conseil économique constitué notamment de dirigeants d'entreprises touristiques privées, chargé de revoir régulièrement la stratégie marketing de l'agence ;
- voir ses coûts de gestion rigoureusement contrôlés ;
- optimiser son organisation internationale. Aujourd'hui, plus de la moitié de ses bureaux sont implantés en Europe⁴¹. En complément de ces bureaux et de sa stratégie digitale, Atout France doit s'appuyer sur les relais de la francophonie à l'étranger pour en faire des ambassadeurs de la marque France. Ambassades et antennes de l'Alliance Française doivent ainsi être les premières à plébisciter

⁴¹ Source : *Le tourisme, un phénomène économique*, sous la direction de Philippe Violier, La documentation française, 2013.

la France et ses produits touristiques, autour d'un discours de marque clair, notamment auprès des clientèles lointaines ;

- recruter des spécialistes du tourisme et du digital (à l'image de ce qu'a pu réaliser *London&Partners* en Grande-Bretagne)⁴² ;
- pouvoir lancer des appels d'offre structurés auprès de professionnels de la publicité et du marketing.

Proposition n° 11 : Renforcer les moyens d'Atout France et redéfinir ses missions ainsi que sa gouvernance.

- **Rendre les moyens de l'agence comparables à ceux de nos concurrents (via la taxe de séjour par exemple), et les concentrer sur ses missions plutôt que sur son fonctionnement interne.**
- **Doter l'agence de compétences adaptées aux nouvelles exigences de notre stratégie touristique (marketing digital notamment).**
- **Charger l'agence de la promotion des grandes marques françaises (yc digitale).**

4.2 Rationaliser l'organisation territoriale

Le tourisme n'échappe pas à la spécificité française du « millefeuille » territorial : offices de tourisme communaux, intercommunaux, classés, comités départementaux du tourisme, comités régionaux du tourisme... Le chevauchement des compétences prévaut entre ces différents niveaux comme l'énonce l'article L 111-1 du Code du tourisme : « l'État, les régions, les départements et les communes sont compétents dans le domaine du tourisme et exercent des com-

⁴² Voir la présentation de la stratégie du Royaume-Uni en matière de tourisme en Annexe.

pétences en coopération et de façon coordonnée ». La dispersion des moyens de promotion et la concurrence entre différentes « marques » de qualité et de capacité d'attraction très hétérogènes, brouille l'image du site France et nuit à sa projection internationale.

Il est aujourd'hui urgent de rationaliser l'organisation territoriale du tourisme. À cet égard, il conviendra de se pencher sur la pertinence à conserver certains petits organismes touristiques locaux dans la mesure où ils seraient déchargés de toute fonction de promotion et d'observation touristique. **La concentration des efforts doit porter sur des entités régionales construites autour de grandes métropoles.** Ces entités, qui pourraient être des structures publiques-privées, auraient des périmètres d'intervention ne correspondant pas nécessairement aux limites administratives du territoire. Elles seraient chargées, dans le respect de la cohérence d'ensemble établie par l'agence nationale, de :

- assurer la promotion des marques locales sous la marque à forte notoriété ;
- fédérer les acteurs locaux – publics et privés - autour d'un produit touristique porteur (*via* par exemple les Contrats de destination) ;
- attirer foires, salons et événements de grande ampleur ;
- renforcer la concentration des moyens autour d'un *hub* aérien régional international.

C'est ce que fait aujourd'hui, par exemple, la ville de Barcelone pour son agglomération. La ville s'est dotée d'une structure publique – privée, avec un conseil d'administration constitué de professionnels du secteur touristique privé et un PDG nommé par ce conseil. Cette structure définit la stratégie touristique de la ville à trois ans et la met en œuvre : promotion internationale, lobbying auprès d'acteurs privés pour attirer leurs investissements, lobbying et coordination pour les congrès et grands événements. Elle est financée par les kiosques touristiques de la ville et une taxe locale dédiée.

Proposition n° 12 : Simplifier et alléger l'organisation régionale et la concentrant sur de grandes entités construites autour d'une métropole, ayant une responsabilité large sur les marques, les « produits touristiques » locaux et l'animation des filières touristiques dans les régions.

La refonte de notre gouvernance touristique autour d'un pouvoir central stratège et de structures régionales condensées est indispensable à la mise en œuvre de la stratégie touristique de la France. Elle mérite d'être portée par les pouvoirs publics au plus haut niveau car elle est une condition *sine qua non* du succès de l'industrie d'avenir qu'est le tourisme pour notre économie.

CONCLUSION

Le tourisme est une industrie d'avenir pour la France et peut être un des fers de lance de sa compétitivité internationale et de sa relance économique, car la France a les moyens de rester le leader mondial incontesté du tourisme.

Mais ces moyens ne feront pas tout. La France doit dès aujourd'hui bâtir une stratégie touristique claire, comme le ferait une entreprise en perspective de croissance. Comprendre la demande et le parcours de ses clients est une première étape indispensable à la définition d'axes de travail de fond. La France doit en premier lieu revoir sa stratégie de marques et se doter d'une puissance de promotion digitale de premier plan. Elle doit également investir – ou inciter à des investissements massifs - dans ses infrastructures, former ses ressources et renforcer sa qualité de service et d'accueil pour se doter d'une image de marque irréprochable et rivaliser avec ses concurrents directs. Une fois ces fondamentaux assurés, la France devra renouveler son offre urbaine et régionale, pour devenir une destination touristique de pointe et satisfaire une demande croissante et diverse. Comme pour toute entreprise, la mise en œuvre de cette stratégie plus qu'ambitieuse doit être portée par une gouvernance simple et forte : allègement du « millefeuille » territorial avec quelques puissances touristiques régionales construites autour de nos grandes métropoles et instauration d'une agence centrale rattachée au plus niveau du gouvernement semblent aujourd'hui indispensables pour doter la France d'une structure de pilotage digne de son ambition.

Comme toute entreprise correctement dirigée, elle devra mesurer sa performance tout au long de cette transformation stratégique. Le nombre de visiteurs accueillis et leurs dépenses, leur niveau de satisfaction, la balance des paiements touristiques, le niveau d'emploi, la rentabilité des grands acteurs touristiques, le trafic de ses sites de marques seront autant d'indicateurs qui devront être suivis.

Mais quel vigneron aujourd'hui ne voudrait pas être Château Margaux ? Quelle maison de luxe ne voudrait pas avoir inventé le double C de Chanel ? Quel constructeur aéronautique ne voudrait pas avoir fait décoller l'A380 ? Aucun. Est-ce pour leur chiffre d'affaires et leur rentabilité ? Sûrement. Mais c'est surtout pour leur créativité, leur image et leur notoriété incommensurables qu'on envie à la France ses produits, ses marques, ses monuments, ses plages et ses montagnes. Et c'est cette notoriété et ce rayonnement qui permettront de dire encore dans le futur : la France est le vrai leader mondial du tourisme.

Trois exemples étrangers en matière de stratégie touristique

Le Royaume-Uni

Le tourisme représente, au Royaume-Uni, l'une des premières activités industrielles (trois millions d'emplois, valeur annuelle estimée à près de 130 Mds£). Le nombre de touristes internationaux fréquentant le pays a augmenté de 35 % en 15 ans, passant de 21,7 millions (1995) à 29,3 millions (2012). Le pays a bénéficié de l'effet « Jeux Olympiques » de Londres, en 2012.

Une stratégie nationale ambitieuse a été élaborée en 2010 (*Visit England, "England: A Strategic Framework for Tourism 2010-2020"*) visant à dynamiser le dispositif de mobilisation de visiteurs potentiels à l'international (marchés traditionnels « solides » : États-Unis, France et Allemagne ainsi que les marchés en croissance : Brésil, Chine, Inde et pays du Golfe en facilitant notamment l'accès au pays par une simplification du régime des visas et des formalités administratives) et à inviter les Britanniques à (re)découvrir leurs richesses nationales (effort particulier pour renforcer l'attractivité des sites). Elle associe fonds publics et concours privés, mise en œuvre à la suite d'une réorganisation en profondeur de l'organisme en charge de ce secteur. L'enjeu actuel consiste à capter durablement les visiteurs représentant les économies émergentes d'Asie, d'Amérique latine et de Russie. L'objectif consiste à attirer, d'ici 2020, 40 millions de visiteurs non-britanniques (200 000 emplois supplémentaires, valeur ajoutée supérieure 31 Mds£ par an).

L'organisation de référence est la *British Tourist Authority* (BTA), organisme public dont les missions ont été décrites dans le *Development of Tourism Act* (1969) et qui est financé par le Département (ministère) de la Culture, des Médias et du Sport. Il est en charge de la totalité de la promotion du tourisme britannique, tant à l'étranger que sur le territoire national. Une structure dédiée a été mise en place, *VisitBritain*, qui constitue désormais l'Office de tourisme de la Grande-Bretagne.

Dans un contexte de contraintes de dépenses publiques, *VisitBritain* a lancé une campagne de partenariat public/privé (*GREAT Britain campaign*) 2011-2015, dotée d'un budget de 100 M£ et destinée à « booster » la fréquentation du Royaume-Uni par les touristes (nationaux et internationaux). Cette campagne est mise en œuvre avec le soutien de trois grands organismes publics : le *Foreign and Commonwealth Office* (FCO), le *British Council* et le *UKTI* (*UK Trade and Investment*). Déclinée chaque année sur des thèmes différents (*Heritage is Great*, etc.), elle a par exemple ciblé la première année neuf pays (Allemagne, Australie, Brésil, Canada, Chine, États-Unis, France, Inde et Japon) et 14 villes clés, et capitalisé la deuxième année sur les Jeux Olympiques (*Post-Games Marketing Campaign*) avec des actions ciblées sur la Chine, le Japon, l'Inde et les États-Unis et des activités promotionnelles aux Emirats, au Canada, au Brésil et en Russie.

Londres bénéficie de la dynamique touristique. C'est une ville mondiale, attractive à la fois pour les touristes européens mais aussi les pays anglo-saxons (USA, Canada et Australie). Des efforts sont clairement dirigés vers la zone Asie-Pacifique (11,6 % des visiteurs en 2013) et l'ensemble du continent américain (Brésil, Mexique, Argentine). La Municipalité a créé en avril 2011 *London & Partners*,

une agence unique, qui dispose du statut de « partenariat public-privé à but non lucratif ».

Voix unique de Londres aussi bien à l'intérieur du Royaume-Uni que dans le monde, disposant d'un budget de 18 M£ (exercice 2013/2014) son rôle consiste à attirer des sociétés, des étudiants, des événements et des visiteurs du monde entier en vue de créer des emplois et de participer à la croissance économique de la ville. L&P dispose de bureaux à Beijing, Shanghai, Mumbai, San Francisco, New York, ainsi que de représentants dans plusieurs autres pays. L'outil de communication principal est le site Internet *Visit London* (accessible en six langues), qui propose de nombreux services, ainsi que des offres promotionnelles sur les séjours et les attractions.

L'Allemagne

Le tourisme est un secteur important en Allemagne (2,9 millions emplois, 7 % des actifs, recettes de près de 100 Mds€). A la suite de la Coupe du Monde de football organisée en 2006, l'Allemagne est devenue une destination attractive, notamment pour ses voisins européens. Elle a dépassé l'Espagne en nombre de vacanciers européens en 2008. Une stratégie a alors été instituée pour pérenniser et amplifier ces résultats, reposant à la fois sur un dispositif national et régional (*Länder*), et coordonnant les volets politique (*Tourismuspolitik*) et économique (*Tourismuswirtschaft*).

À l'échelle nationale, le ministère fédéral de l'Economie et de l'Energie (BMWi) coordonne les politiques. Un poste de Délégué fédéral au Tourisme (*Tourismusbeauftragte*) a la responsabilité, en tant que Secrétaire d'État parlementaire, de coordonner les initiatives de l'ensemble des acteurs impliqués dans la filière, y compris dans le

cadre d'un comité *ad hoc* associant État et *Länder*. Plusieurs organismes techniques existent. La *Deutsche Zentrale für Tourismus e.V.* (DZT), organisation sans but lucratif présente partout dans le monde (30 représentations), a une double mission de *National Tourist Board* (promotion de l'Allemagne en tant que destination touristique dans le monde notamment par le portail www.germany.travel, accessible en 26 langues) : diffuser dans le monde entier l'offre touristique allemande et développer l'offre de séjours pour augmenter la fréquentation touristique du pays par des visiteurs étrangers.

Le marketing territorial intérieur est du ressort des *Länder*. Le *Deutsche Tourismusverband e.V.* (DTV) est l'organisation qui fédère les organisations communales et régionales, ainsi que celles des *Länder* en matière de tourisme. Le *Bundesverband des Deutschen TourismusWirtschaft e.V.* (BTW) fédère 40 opérateurs majeurs du secteur (entreprises et groupements professionnels) dans le but de faire entendre la voix de ces opérateurs sur le plan politique et réglementaire. Le développement de segments touristiques est encouragé au niveau fédéral : le tourisme « médical » ou tourisme thermal (400 000 emplois, 30 Mds€), les *green meetings* (préoccupations environnementales et savoir-faire technologique), le tourisme fluvial, etc.

À l'échelle régionale, la loi dite « d'amélioration de la structure économique régionale » est l'instrument juridique majeur de décentralisation qui associe étroitement l'État fédéral et les *Länder* (investissements à finalité économique ; investissements réalisés par les communes en vue de mettre en place des infrastructures dédiées telles que centrales et réseaux d'information, sentiers pédestres, installations nautiques ou balnéaires, pistes cyclables, etc. ; mesures de renforcement de la compétitivité des entreprises). Chaque *Land* dispose d'un ministère compétent dans le domaine du tourisme.

La Bavière est par exemple le *Land* le plus fréquenté. Le gouvernement régional considère le tourisme comme une activité majeure pour l'économie régionale (emploi, création de richesse, valorisation de l'image et promotion du patrimoine). Un document stratégique adopté par le Conseil des ministres du *Land* en octobre 2010 l'expose. La société *Bayern Tourismus Marketing GmbH*, affiliée à la BTW (cf. supra) assure de manière officielle le marketing de « l'économie régionale du tourisme et des loisirs » (marque déposée « Bayern® », déclinée en plusieurs marques officielles enregistrées portant sur la santé et qualité de vie, les activités pour les enfants, les paysages et la nature, etc.). Entre 2009 et 2012, près de 2 Mds€ ont été investis dans la modernisation et le développement des infrastructures touristiques bavaroises. Des prêts à taux préférentiel sont rendus possibles par la banque de développement du *Land* (*LfA Förderbank Bayern*).

Les États-Unis

Les États-Unis sont l'une des destinations les plus dynamiques de la dernière décennie. Le nombre de touristes internationaux est passé de 51,2 millions en 2000 à 67 millions en 2012 (+31 %). Le tourisme américain et l'industrie du voyage représente 2,7 % du PIB américain et 7,5 millions d'emplois en 2010 (dont 1,2 million directement liés aux touristes internationaux aux États-Unis). La valeur ajoutée ainsi créée dans l'économie américaine est évaluée à plus de 180 Mds\$ (2013).

Le Président Obama souhaite faire du tourisme un stimulant économique et générateur d'emplois. Une stratégie nationale est ainsi présentée, *National Travel & Tourism Strategy Task Force on Travel & Competitiveness* avec pour objectifs d'accueillir 100 millions de

visiteurs étrangers en 2021 et de créer un million d'emplois supplémentaires dans le secteur. Le *Travel Promotion Act*, voté par le Congrès américain en février 2010, (ré)instaure une compétence fédérale en matière de tourisme et crée un partenariat public-privé pour la promotion de la destination « États-Unis ». Quatre axes prioritaires sont alors identifiés :

- faciliter la délivrance des visas et les procédures d'entrée dans le pays ;
- développer les investissements en infrastructures (aéroports, voies de chemin de fer et autoroutes) ;
- soutenir des partenariats publics / privés ;
- favoriser la présence des USA sur les marchés internationaux.

Brand USA est alors créé pour promouvoir les États-Unis comme la première destination de voyage et communiquer sur les politiques et procédures d'entrée et de sortie du territoire américain (budget annuel de 200 M\$, financé par les entreprises du secteur et la taxe d'entrée aux États-Unis de 14\$ par personne, due par les visiteurs venant de 37 pays – dont la France – exemptés de visa). Une marque *VisitAmerica* dédiée aux consommateurs a été parallèlement créée en 2010 dans le but d'encourager les touristes du monde entier à visiter les États-Unis (via le site discoveramerica.com, disponible en sept langues). Les marchés visés sont l'Amérique du Sud (Argentine, Brésil, Colombie, Venezuela), le Moyen-Orient, l'Asie (Chine et Inde) et l'Europe de l'Est.

New York est le meilleur exemple du tourisme aux USA. Point d'entrée des migrants européens pendant plusieurs siècles, New York est aujourd'hui l'une des villes les plus visitées au monde (plus de 54,3 millions de visiteurs en 2013, + 54 % depuis 2002), notamment par des touristes internationaux (plus de 11,4 millions). Cette « renaissance » touristique de New York après les attentats du 11 septembre 2001 est due en grande partie à la création en 2006, par Michael R Bloomberg, alors maire de la ville, de *NYC & Company* organisme dédié à la stratégie marketing globale de la métropole (fusion du département marketing de New York avec celui en charge des congrès, des séminaires et des événements). Les cinq grands quartiers de New-York sont ainsi promus à travers le monde (Manhattan, Queens, The Bronx, Brooklyn et Staten Island) grâce notamment au site nycgo.com, en ciblant des marchés étrangers émergents ayant une économie forte et une classe moyenne en plein essor. *NYC & Company* a élaboré le un logo officiel de la ville (renforcement de la marque New York) et est implanté dans 18 pays. Les résultats ont été immédiats : 87 % de taux d'occupation hôtelière (91 500 chambres), 504 M\$ de taxes de séjour, 55,3 Mds\$ de recettes touristiques pour les hôtels, les restaurants, la culture et les arts. La fréquentation de clientèles venant des pays ciblés a augmenté de façon considérable entre 2006 et 2013 : Brésil (447 % de croissance), Chine (+ 442 %), Argentine (+ 258 %) et Australie (+ 157 %). L'un des derniers objectifs de *NYC & Company* en 2013 est d'attirer un public plus jeune pour découvrir NYC (opération *NYC 30* présentée au salon du tourisme ITB à Berlin, en 2012, en encourageant par exemple le logement dans des auberges de jeunesse).

REMERCIEMENTS

L'Institut Montaigne et la CCI Paris Ile-de-France tiennent à remercier particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution :

Les membres du groupe de travail

- **Jean-Yves Durance**, vice-président de la CCI Paris Ile-de-France et président de la CCI Hauts de Seine
- **Nicolas Petrovic**, directeur général, Eurostar
- **Charles-Etienne Bost**, principal, Cabinet A.T. Kearney
- **Delphine Bourrilly**, manager, Cabinet A.T. Kearney, rapporteur du groupe de travail
- **Philippe Demonchy**, président-directeur général de Partiravec.com et vice-président de la CCI Paris, en charge du tourisme
- **Brice Duthion**, maître de conférences, responsable de l'équipe pédagogique échanges au CNAM, directeur des études de l'Institut Français du Tourisme Paris Est
- **Amaury de Lacoste**, représentant du Référent Infrastructures, Tourisme, Mobilité durable et Immobilier, direction du pilotage Groupe, Caisse des Dépôts et Consignations
- **Alexia de Monterno**, directrice adjointe, Institut Montaigne

- **Emmanuel Rodier**, responsable du département Tourisme Congrès & Salons, CCI Paris Ile-de-France
- **Philippe Portier**, avocat associé, Cabinet Jeantet
- **Pascal Morand**, directeur général adjoint chargé des études et de la mission consultative, CCI Paris Ile-de-France
- **Eric Sauvage**, partner, Cabinet A.T. Kearney

Les personnes auditionnées

Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent ni ces personnes, ni l'institution qu'elles représentent.

- **Christophe Alaux**, directeur général, Accor Hôtellerie France
- **Edward Arkwright**, directeur général adjoint, Aéroport de Paris
- **Elisabeth Bargès**, responsable Affaires publiques, Google
- **Julie Chappell**, Director of Consumer Marketing and Digital, London & Partners
- **Nicolas Colin**, co-fondateur et associé, The Family
- **Béatrice Collin**, professeur associé, ESCP Europe
- **Victor Gervasoni**, directeur, La Rochelle Business School of Tourism

- **Laurent Giscard d'Estaing**, représentant d'Air France auprès d'Atout France
- **Federico Gonzales**, CEO, groupe NH (Espagne), ancien directeur commercial, Eurodisney
- **Nicolas Graf**, professeur associé, directeur académique, MBA in Hospitality Management (IMHI), groupe ESSEC
- **Françoise Gri**, directrice générale, Pierre&Vacances
- **Philippe Houzé**, président du directoire, groupe Galeries Lafayette
- **Bertrand de Lacombe**, directeur des Affaires publiques, Aéroports de Paris
- **Dominique Marcel**, président-directeur général, Compagnie des Alpes, groupe Caisse des Dépôts et Consignations
- **Christian Mantei**, directeur général, Atout France
- **André Martinez**, alors conseiller spécial, ministère de l'Economie et des Finances
- **Bruno de Monte**, directeur, Ferrandi, l'école française de gastronomie
- **Soline de Montrémy**, directrice des ventes entreprises et agences, Air France KLM

- **Fabrice Morenon**, directeur des Affaires publiques, Gares&Connexions, SNCF
- **Catherine Pégard**, présidente, établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles
- **Jean-Pierre Nadir**, fondateur et président-directeur général, Easyvoyages
- **Hugues Parant**, directeur général, Etablissement public d'aménagement de la Défense Seine Arche (EPADESA)
- **Frédéric Pierret**, directeur général, Alliance 46.2, ancien directeur de l'OMT
- **Jean-François Rial**, fondateur et président-directeur général, Voyageurs du monde
- **Jean-Pierre Sauvage**, président, Board of Airlines Representatives in France (BAR)
- **Thomas Steinbrecher**, Head of Travel, Google
- **Dominique Thillaud**, président du directoire, Aéroports Côte d'Azur
- **Jean-Baptiste Voisin**, directeur de la stratégie, groupe LVMH

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats ? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement
Contribution au XXVI^e sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre ? (avril 2013)

- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise ? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique
15 propositions pour 60 milliards d'économies
(décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française ?
(décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française
(novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité
(novembre 2012)
- Réformer la mise en examen
Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle ? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance :
20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une
réforme globale ? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française
(avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)

- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... »
Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)

- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé
Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam...
Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus
Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)

- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...
Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :
www.institutmontaigne.org

LES PUBLICATIONS DE LA CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

Derniers rapports et études sur le tourisme

- « Rencontres et événements d'affaires à Paris Ile-de France – édition 2013 », février 2014.
- « Les grands événements : un moteur pour la croissance économique et touristique du Grand Paris », présenté par Monique Baillot, 10 octobre 2013.
- « Travail dominical dans les commerces » présenté par Dominique Mocquax, 24 octobre 2013.
- « Tourisme - Sept conditions pour améliorer l'accueil et la mobilité des touristes en Île-de-France », présenté par Philippe Demonchy, 15 décembre 2011.
- « Le tourisme, une filière stratégique pour l'économie francilienne », présenté par Philippe Demonchy, 4 novembre 2010.
- « Les retombées économiques de l'activité des congrès en France et en Ile-de-France », étude partenariale pilotée par la CCI Paris Ile-de-France, décembre 2012.
- « Les retombées économiques de l'activité des salons en France et en Ile-de-France », étude partenariale pilotée par la CCI Paris Ile-de-France, juin 2011.
- « L'Ile-de-France est-elle toujours leader sur le marché des congrès internationaux ? », Enjeux Ile-de-France n° 157 du CROCIS, juin 2013, Mickaël Le Priol, Jean-Marie Nays, Christophe Hortus.
- « Le tourisme, une filière stratégique pour le Grand Paris, aujourd'hui et demain... », Enjeux Ile-de-France n° 151 du CROCIS, novembre 2012, Mickaël Le Priol, Emmanuel Rodier.
- « Les salons franciliens : un reflet de l'activité économique française », Enjeux Ile-de-France, n° 144, CROCIS, février 2012, Mickaël Le Priol, Jean-Marie Nays.

Autres publications

- Compétitivité et attractivité, le double défi des métropoles mondiales : Comment réinventer le modèle économique de Paris Ile-de-France, 21 mai 2014, en partenariat avec Paris Ile-de-France Capitale Economique.
- Contribution des CCI aux Assises de la Fiscalité des entreprises, 3 avril 2014.
- Les Français à l'étranger – L'expatriation des Français, quelle réalité ?, mars 2014.
- Pays Nordiques : une mondialisation réussie ? Collection Prospective et Entreprises, avril 2014.
- Quelle place pour l'énergie dans la compétitivité industrielle ?, 1^{er} mars 2014.
- La préemption des fonds de commerce, des fonds artisanaux et des baux commerciaux, 21 février 2014.
- Projet de loi relatif à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, 6 février 2014.
- Accessibilité des commerces aux personnes en situation de handicap, 6 février 2014.
- Grand Stade de Rugby : un enjeu d'attractivité internationale et de développement économique du Grand Paris, 30 janvier 2014.
- Le numérique, levier d'une nouvelle croissance, 19 décembre 2013
- La confidentialité du compte de résultat des petites entreprises, 5 décembre 2013.
- Pour une ville-monde attractive, propice à la création d'emplois et au développement économique équilibré des territoires en Ile-de-France, 21 novembre 2013.

Pour l'ensemble des publications de la CCI Paris Ile-de-France
consulter notre site : www.etudes.cci-paris-idf.fr

INSTITUT MONTAIGNE



3i France
Adminext
Aegis Media France
Affaires Publiques Consultants
Air France - KLM
Allen&Overy
Allianz
Areva
Association Passerelle
AT Kearney
August & Debozy Avocats
AXA
Baker & McKenzie
BearingPoint
BNI France et Belgique
BNP Paribas
Bolloré
Bouygues
BPCE
Caisse des Dépôts
Cap Gemini
Carbonnier Lamaze & Rasle
Carrefour
CGI France
Cisco
CNP Assurances
La Compagnie financière Edmond de Rothschild
Crédit Agricole
Cremonini
Davis Polk & Wardwell
De Pardieu Brocas Maffei
Development Institute International
EADS
EDF
Egon Zehnder International
Eurazeo
Eurostar
France Telecom
GDF SUEZ
Générale de Santé
Groupama
Hamer & Cie
Henner
HSBC France
IBM
International SOS
ISRP
Jalma
Jeantet Associés
KPMG SA
Kurt Salmon
La Banque Postale
Lazard Frères
Linedata Services
LIR
LVMH
M6

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



MACSF
Malakoff Médéric
Mazars
McKinsey & Company
Média Participations
Mercer
Michel Tudel & Associés
Microsoft France
Ngo Cohen Amir-Aslani & Associés
OBEA
Ondra Partners
PAI Partners
Pierre & Vacances
PriceWaterhouseCoopers
Radiall
Raise
Rallye - Casino
Randstad
RATP
RBS France
Redex
Réseau Ferré de France
REXEL
Ricol, Lasteyrie & Associés
Roland Berger Strategy Consultants
Rothschild & Cie
RTE
Sanofi aventis
Santéclair
Schneider Electric Industries SA
Servier Monde
SFR
Sia Partners
Siaci Saint Honoré
SNCF
Sodexo
Sorin Group
Stallergènes
Suez Environnement
Tecnnet Participations
The Boston Consulting Group
Tilder
Total
Vallourec
Vedici
Veolia
Vinci
Vivendi
Voyageurs du monde
Wendel
WordAppeal

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

Imprimé en France
Dépôt légal : juin 2014
ISSN : 1771-6756
Achévé d'imprimer en juin 2014

INSTITUT MONTAIGNE



COMITÉ DIRECTEUR

Claude Bébéar Président

Henri Lachmann Vice-président et trésorier

Emmanuelle Barbara, *Managing partner*, August & Debouzy Avocats

Nicolas Baverez avocat Gibson Dunn & Crutcher

Jacques Bentz Président, Tectnet Participations

Mireille Faugère Conseiller Maître, Cour des comptes

Christian Forestier, Ancien recteur

Marwan Lahoud, Directeur général délégué, Airbus Group

Natalie Rastoin Directrice générale, Ogilvy France

Jean-Paul Tran Thiet Avocat associé, White & Case

Arnaud Vaissié PDG, Président-directeur général, International SOS

Philippe Wahl Président-directeur général, Groupe La Poste

Lionel Zinsou Président, PAI partners

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Bernard de La Rochefoucauld Président, Les Parcs et Jardins de France

CONSEIL D'ORIENTATION

PRÉSIDENT

Ezra Suleiman Professeur, Princeton University

Benoit d'Angelin, président d'Ondra Partners

Frank Bournois Co-Directeur du CIFFOP

Pierre Cahuc Professeur d'économie, École Polytechnique

Loraine Donnedieu de Vabres Avocate, associée gérante, JeantetAssociés

Pierre Godé Vice-président, Groupe LVMH

Michel Godet Professeur, Cnam

Françoise Holder, Administrateur, Groupe Holder

Philippe Josse Conseiller d'État

Marianne Laigneau Directrice des ressources humaines, EDF

Sophie Pedder Correspondante à Paris, *The Economist*

Hélène Rey Professeur d'économie, London Business School

Laurent Bigorgne Directeur



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France

Destination privilégiée des voyageurs internationaux, la France a su, grâce à ses avantages naturels et la richesse de son patrimoine, se hisser aux toutes meilleures places mondiales dans le secteur du tourisme. Celui-ci représente aujourd'hui 7 % de notre richesse nationale et emploie, directement ou indirectement, plus de deux millions de personnes. Mais il s'agit d'un secteur fragmenté et menacé : d'autres pays ont su, avec moins d'atouts, structurer une offre touristique compétitive. L'irruption du numérique oblige les acteurs traditionnels à repenser leur stratégie. Les pouvoirs publics n'ont jamais fait de cette activité une priorité nationale. Si la France souhaite conserver son rang et profiter de l'accroissement à venir des flux touristiques, elle doit agir vite et fort. Ce rapport *Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France* formule 12 propositions pour y parvenir.

Institut Montaigne

38, rue Jean Mermoz - 75008 Paris

Tél. +33 (0)1 58 18 39 29 - Fax +33 (0)1 58 18 39 28

www.institutmontaigne.org - www.desideespourdemain.fr

CCI Paris Ile-de-France,

CCI Paris Ile-de-France, 27 avenue de Friedland - 75008 Paris

etudes@cci-paris.idf.fr - www.etudes.cci-paris-idf.fr

10 €

ISSN 1771-6764

Jun 2014