

Tourisme : quelle ambition pour la France ?

Les nouvelles voies du *marketing territorial*

Par Christian MANTEI
Directeur général d'Atout France

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

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

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

Faire en sorte que nos destinations deviennent des marques fortes

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

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

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

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

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

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



Photo © Bruno Lévy/CHALLENGES-REA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Valoriser des filières porteuses d'image

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

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

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

Elle répond à quatre objectifs principaux :

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

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

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

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

Les filières valorisées par Atout France concernent :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Photo © Clément Mahoudeau/IP3 PRESS/MAXPPP



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

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

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

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

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

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

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

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