

Le tourisme français : un secteur économique majeur au fort potentiel

Par Georges PANAYOTIS

Président-directeur général de MKG Group

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

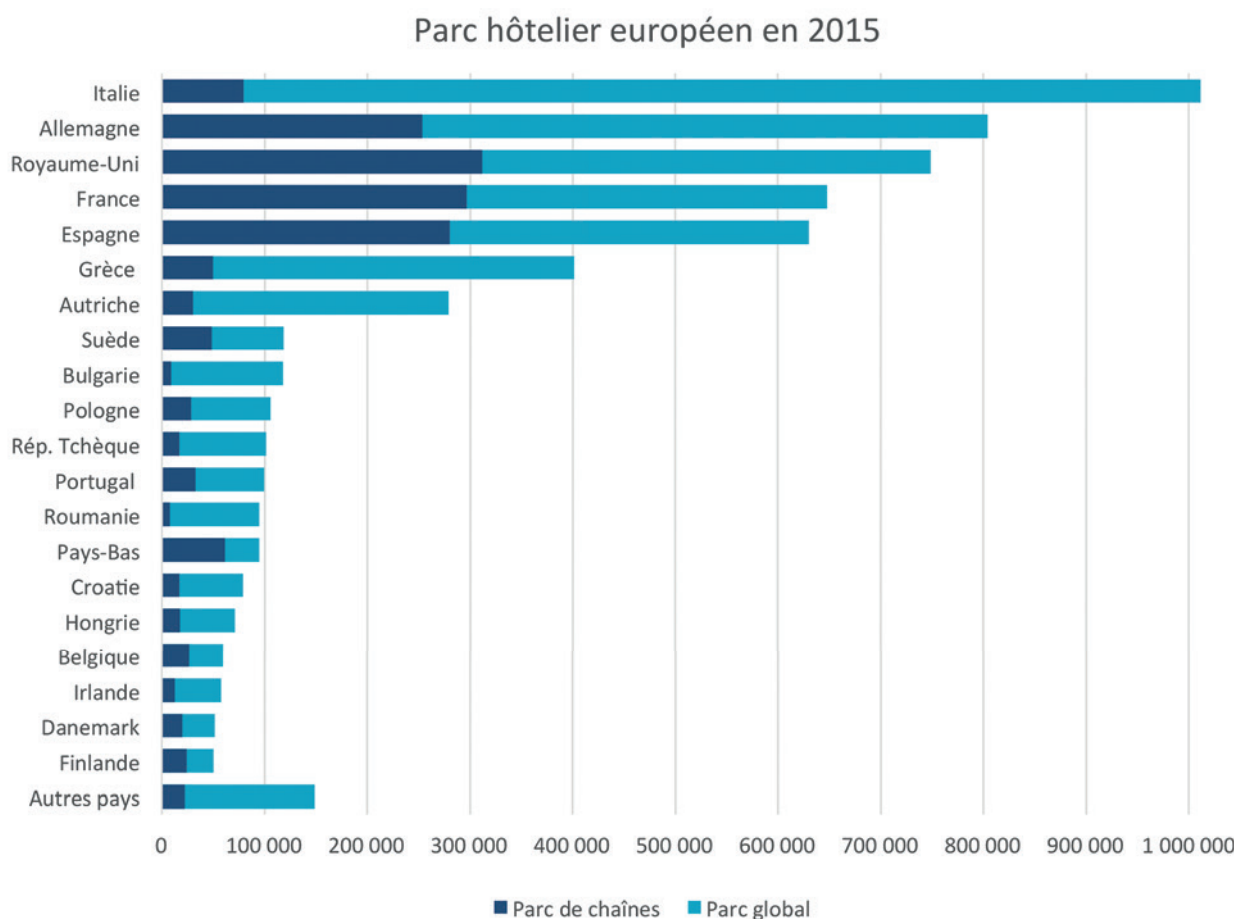


Figure 2.

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

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

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

En d'autres termes, une destination compétitive voit son

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Photo © Sébastien Jarry/MAXPPP

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

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

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

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