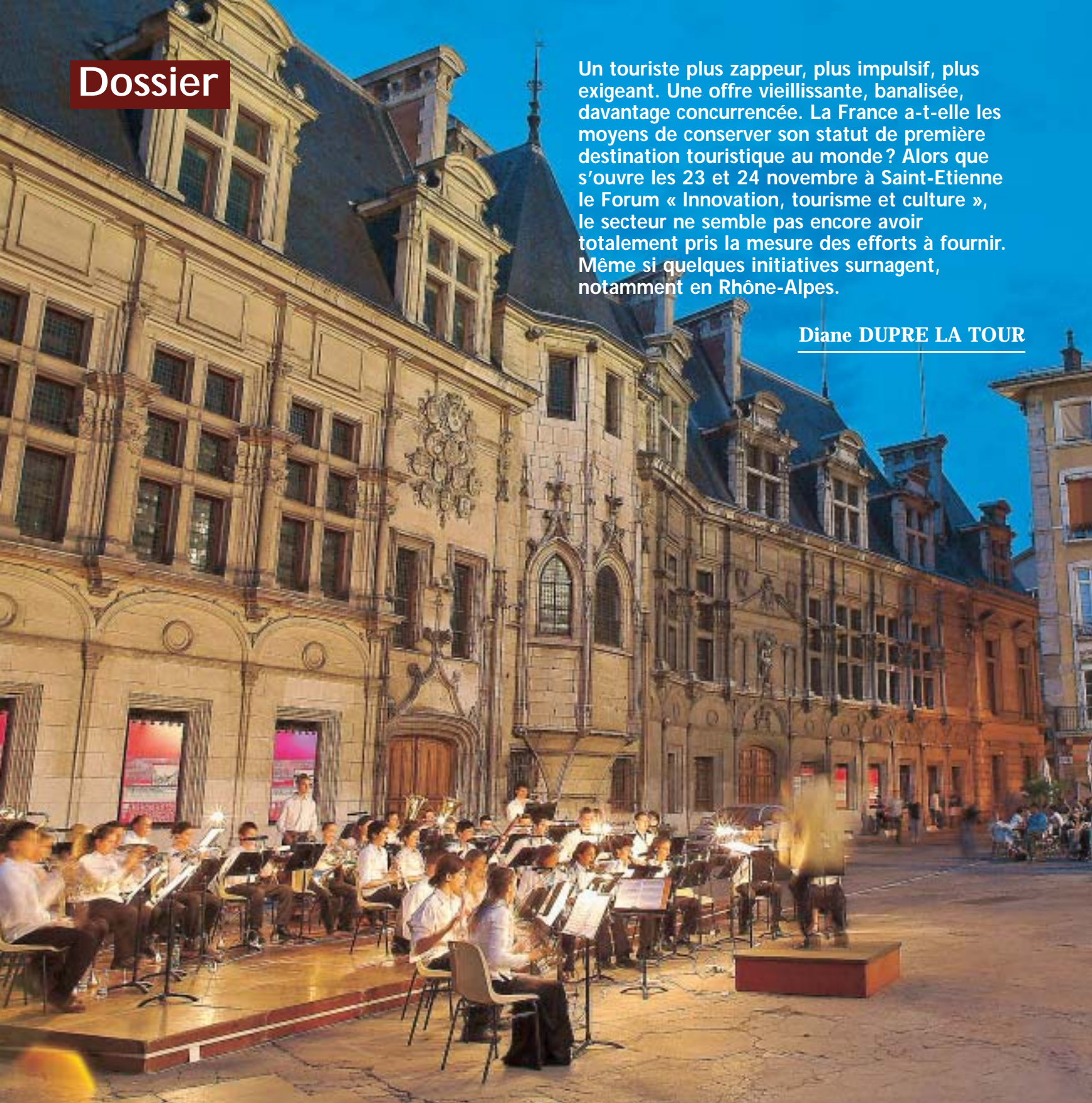


Un touriste plus zappeur, plus impulsif, plus exigeant. Une offre vieillissante, banalisée, davantage concurrencée. La France a-t-elle les moyens de conserver son statut de première destination touristique au monde ? Alors que s'ouvre les 23 et 24 novembre à Saint-Etienne le Forum « Innovation, tourisme et culture », le secteur ne semble pas encore avoir totalement pris la mesure des efforts à fournir. Même si quelques initiatives surnagent, notamment en Rhône-Alpes.

Diane DUPRE LA TOUR



Tourisme

Un train de retard



L'enjeu pour Rhône-Alpes, dont l'offre touristique est morcelée entre montagne, tourisme urbain, et éco-tourisme, est de travailler son contenu culturel, pour faire appréhender sa diversité.

© RA TOURISME / P. BLANC

Luxueux mais low-cost, sobre mais bouillonnant, rétro mais techno, l'hôtel-concept Mama-Shelter prépare son implantation à Lyon en septembre 2012, à un jet de pierre de la place Jean Macé dans le 7^e arrondissement. La tribu Trigano père et fils (Club Med) et le philosophe-promoteur Cyril Aouizerate se sont associés au designer Philippe Starck pour inventer ce nouveau type de « *kibboutz urbain* », selon leur propre expression. Conçu comme un « *refuge de Maman* », comme l'évoque son nom, cet hôtel de 5 000 m² loin des quartiers chics propose à partir de 70 euros la nuit 165 chambres toutes différentes, censées refléter non pas les valeurs du luxe et de l'argent, mais l'individualisation de la demande et l'envie de découverte. Dans les salles de réception, de grandes tables et une cuisine ouverte où une « *mama* » prépare au client ce qu'il souhaite, un studio d'enregistrement vidéo, une mini-scène de concert et des murs sur lesquels le client pourra écrire... Après son lancement à Paris (2008) et Marseille (2011), cet hôtel nouvelle génération, développé à Lyon par le promoteur Cardinal, prétend anticiper un bouleversement de l'offre touristique hôtelière. Après cinquante ans « *d'économie de cueillette* », dixit François-Xavier Decelle, maître de conférences à Paris 1 (IREST), le secteur touristique se tournerait-il enfin vers l'innovation ?

La réponse de Jean Mochon est tranchée : « *Sans jugement de valeur, le tourisme n'est pas un secteur innovant, avance l'ancien journaliste et créateur de La Belle Idée, société de conseil en stratégie spécialisée dans le tourisme et le développement territorial. Pour une question de structure et de business model, il n'est pas un terrain propice à la prise de risque et à l'innovation* ». Pour François-Xavier Decelle non plus, le secteur touristique n'est « *pas perçu comme innovant. Au mieux il emprunte les innovations technologiques des autres secteurs* ».

Produit vieillissant

Le premier des obstacles à l'innovation tient au tissu économique de ce secteur : composé d'une centaine de milliers d'entreprises de petite voire très petite taille, il dispose (pour le cas de ces PME) d'une capacité d'investissement assez faible. Selon Jean Mochon, « *dans ces toutes petites structures, même dégager un surplus de temps pour développer sa créativité est difficile* ». Les perspectives sont souvent de court-terme : on réussit (ou

non) une saison largement du fait des aléas climatiques. L'exercice financier est souvent limité à six mois de l'année. Le reste du temps, la préoccupation des opérateurs de services touristiques s'écarte de leur activité. « *Beaucoup de gens dans le tourisme ont fait le choix de travailler beaucoup sur un délai très court, et en dehors de la saison de s'adonner à leurs loisirs. La notion de temps libre est très importante pour les entrepreneurs de ce milieu* ». Dans le secteur de la restauration, c'est le traitement de la masse salariale qui fait défaut. « *La précarité du personnel et le niveau de rémunération y sont tels qu'on trouve dans les restaurants presque la même population que dans les travaux publics* », constate François-Xavier Decelle. Or dans une entreprise, l'innovation n'émane pas que du patron ; la main d'œuvre est appelée à y être fondamentale. « *Alors que cette dernière pourrait être force de proposition et d'innovation, elle est dans une logique de passivité qui tient à l'organisation du travail* », estime encore l'universitaire. Enfin, dans le secteur de l'immobilier touristique, la rentabilité du modèle est fréquemment guidée par la spéculation, bien plus que par la rentabilité à l'exploitation. Un business model de plus-value à la revente, qui se conjugue mal avec les risques de l'innovation.

Dans ce contexte, la France est numéro un mondial en nombre de visiteurs (82 millions en 2007), mais troisième en terme de recettes (47 milliards de dollars) derrière les Etats-Unis et l'Espagne. Ce décalage tient au fait que pour de nombreux touristes, la France ne constitue qu'une étape vers une destination finale. En dix ans, le tourisme est passé de 7,3 % à 6,3 % du PIB, selon Bercy, tandis que le tourisme mondial a progressé, et qu'on attend un doublement des flux touristiques d'ici 2020.

Pour la première fois, le tourisme français serait confronté à la nécessité d'innover. Construit sur les paradigmes des trente glorieuses, il a connu son âge d'or avec l'avènement du tourisme de

**EN DIX ANS, LE
TOURISME
FRANÇAIS EST
PASSÉ DE 7,3 % À
6,3 % DU PIB.
POUR LA
PREMIÈRE FOIS,
IL EST
CONFRONTÉ À
LA NÉCESSITÉ
D'INNOVER**

sur l'innovation



L'hôtel-concept Mama-Shelter devrait ouvrir ses portes à Lyon en septembre 2012. Un « kibboutz urbain » designé par Philippe Starck, et conçu comme un « refuge de Maman ».

masse, et l'exploitation élémentaire du patrimoine naturel ou architectural français. Mais l'offre hexagonale n'est plus en adéquation avec les besoins d'une population touristique sur-sollicitée, et se trouve en concurrence avec des destinations plus exotiques, et la croissance des loisirs hors du champ touristique (bricolage, sport, jeux virtuels...). Elle est menacée de surcroît par les changements climatiques dans un avenir proche, les besoins d'économie d'énergie, et la prise de conscience grandissante des problématiques de développement durable. « La plupart des entreprises qui nous sollicitent pour recadrer leur stratégie nous disent: « J'ai un problème de communication, je perds des clients ». En fait, c'est que leur produit est vieillissant, qu'il sort du marché », constate Hugues Béseau, directeur de l'ingénierie touristique au sein du Comité régional de tourisme de Rhône-Alpes et l'une des chevilles ouvrières du Forum

Innovation et Tourisme qui tient sa deuxième édition les 23 et 24 novembre à Saint-Etienne. Le tourisme a besoin d'un second souffle.

Yourtes & breakfast

Comment ébranler le marché et susciter un élan de créativité? Le moment est propice: le secteur touristique intègre de plus en plus de nouveaux entrants parmi ses acteurs. Reconversion de cadres trentenaires, installation de jeunes retraités actifs sur leur lieu de villégiature... « Dans l'hôtellerie de plein air par exemple, analyse Jean Mochon, des entrepreneurs arrivent avec un regard nouveau. Ce n'est pas une question d'âge mais d'horizon: ils viennent de mondes sans aucun lien avec le camping ». L'exemple des maisons dans les arbres ou des « yourtes & breakfast » peut paraître anecdotique, mais il révèle l'ouverture à de nouvelles compétences d'un secteur d'entreprises

autrefois transmises par atavisme familial. « C'est une règle de base: dès qu'un secteur voit arriver de nouveaux entrants, le marché évolue ».

Dans d'autres domaines de l'industrie, l'impulsion de l'innovation viendrait des grands groupes et de leur cellule de R&D. Dans le tourisme, le leader mondial de l'hôtellerie Accor ou le leader européen du tourisme de proximité Pierre et Vacances possèdent certes une cellule innovation, mais il s'agit toujours d'une plate-forme de veille marketing, ciblée sur le suivi des besoins des clients. « C'est le prisme du business-model, décrypte Hugues Béseau: le tourisme est une activité de service. Elle est fortement capitalistique puisqu'elle demande de très lourds investissements, mais demeure uniquement centrée sur le marketing client. Comme partout il y a des élites qui font la mode et qu'on suit, mais ces cellules de veille n'écoulent que le client. Or ce dernier n'anticipe pas ses propres besoins, il n'innove pas ».

La dernière « innovation » d'Accor est d'avoir refondé le site web au mois d'octobre, pour proposer aux internautes de déposer leur avis sur les produits, d'accéder directement à leur compte de réservation, et de disposer de davantage de choix en matière de réservation additionnelle (location de voiture). « L'innovation ne vient pas beaucoup des tours opérateurs, estime Mathilde Dumont, responsable du e-marketing touristique chez CoManaging, un cabinet de conseil en marketing touristique. Ils restent sur un modèle dépassé, même s'ils trouvent toujours leur clientèle. L'utilisation d'Internet peine à être véritablement innovante ».

LES MAISONS DANS LES ARBRES OU LES « YOURTES & BREAKFAST » RÉVÈLENT L'OUVERTURE D'UN SECTEUR D'ENTREPRISES FAMILIALES

LES SACS AVENTURE DE BRUNO TAMAILLON

A Cerdon dans l'Ain, la 20^e fontaine du village ne coule plus. Dans les rues de Bourg-en-Bresse, Géotif le spatonaute de l'an 3000 est parti à la recherche d'une molécule salvatrice. A Chatillon-sur-Chalaronne, c'est la belle princesse qu'on cherche à assassiner... La solution à toutes ces énigmes se trouve dans les sacs de jeux que vendent les offices de tourisme de la Plaine de l'Ain. A l'origine de cette idée: Bruno Tamaillon, créateur en 1996 de Tams, à Grenoble, l'une



Bruno Tamaillon propose aux familles des sacs de jeux les conduisant à découvrir différents sites de la Plaine de l'Ain.

des premières agences de mise en tourisme de sites culturels. Rompu aux méthodes de marketing traditionnel des agences de voyage, il a décidé de donner un coup de pied dans les techniques poussiéreuses déployées par les institutions touristiques pour attirer les familles. Fini le questionnaire sur l'exposition que les enfants jettent à la figure de leurs parents au bout de dix minutes: désormais les familles sont propulsées dans le jeu. Le sac-aventure coûte entre 5 et 10 euros par foyer, et

contient quelques objets étonnants ainsi que la répartition des rôles. L'objectif de Bruno Tamaillon est de casser les codes au sein de la famille: tout le monde participe. « On est entre le jeu, la culture et le land art, puisqu'il y a des décors dans le village. Comment avoir une approche ludique et plonger dans l'imaginaire d'un lieu sans avoir les ressources de Disneyland ou du Puy-du-Fou? L'important est de redonner du sens au tourisme, et de permettre à la famille de se retrouver ».

► Depuis l'invention de la station de sports d'hiver ou des hôtels Formule 1, qui ont créé chacun en leur temps une rupture importante, selon François-Xavier Decelle très peu d'innovations radicales se sont distinguées dans le tourisme. « *Il s'agit plutôt d'innovations dites incrémentales: les entreprises développent de micro-innovations sans le savoir, à la manière de M. Jourdain. C'est le degré zéro de l'innovation, très pratiqué dans les PME touristiques. Confrontées à un problème ponctuel, leur culture professionnelle les amène à répondre au cas par cas, sans pour autant diffuser leur trouvaille* ». Des connaissances intuitives ni formalisées, ni codifiées, ce qui ne favorise pas leur diffusion comme bonnes pratiques. La circulation de l'information est balbutiante.

« POUR UNE QUESTION DE STRUCTURE ET DE BUSINESS MODEL, LE TOURISME N'EST PAS UN TERREAU PROPICE À LA PRISE DE RISQUE ET À L'INNOVATION »

« *Des gens rémunérés comme moi pour faire à 80 % de la veille et produire un benchmark des innovations dans le tourisme, il y en a très peu en France,* indique Mathilde

Dumont. *C'est souvent le webmaster qui suit un peu ces questions, mais les entreprises n'ont que très peu une vision de la plus value de l'information* ».

Guider le touriste pas à pas

Sur cette problématique, la situation évolue pourtant. Discrètement, les institutions tentent d'exercer le rôle de catalyseurs. Sans grande promotion médiatique, l'Etat a lancé il y a trois ans un dispositif d'intelligence stratégique et d'expertise en réseau, veilleinfotourisme.com. destiné à « faire



L'agence Monik Lezart est un réseau de comédiens qui se projettent dans le rôle de guides touristiques pour présenter les journées du patrimoine, inaugurer un lieu culturel...

passer le tourisme de l'économie de l'information à l'économie de la connaissance ». « *Le futur appartient à ceux qui savent gérer les connaissances dont ils disposent,* affirme Merchid Berger, responsable de la mission Information et veille à la direction du Tourisme. *Nous sommes précurseurs dans ce domaine. Les Espagnols sont venus nous consulter sur notre expérience, et l'administration britannique lance elle aussi un outil. Il y a un secteur sur lequel le tourisme ne peut faire l'impasse: le web 2.0. Il faut propulser le collaboratif dans le tourisme pour créer un terrain propice à l'innovation* ». Sa newsletter compte aujourd'hui un peu moins de 5 500 abonnés – un chiffre à relativiser au regard

du nombre d'entreprises touristiques en France. Le principal atout de cette plate-forme est de faire collaborer le secteur de la recherche avec le terrain. Aussi paradoxal que cela puisse apparaître, c'est la concurrence touristique entre les régions qui a suscité le collaboratif. Toutes les régions françaises disposent désormais d'outils de veille stratégique plus ou moins bien dotés. Les plus performantes à cet égard ne sont d'ailleurs pas celles dont la vocation touristique est la plus affirmée, à l'image du dynamisme du Nord-Pas-de-Calais dans ce domaine. Le Comité régional Rhône-Alpes Tourisme se veut quant à lui un acteur précurseur, qui a mis sur pied depuis trois ans une ingénierie observatoire et une réflexion sur l'innovation jugée « performante et devancière » par les acteurs du secteur.

Innover, mais vers quoi? La réponse la plus commune est importée des nouvelles technologies, smart phone en tête. Certains hôtels de luxe à Las Vegas ou au Japon, cite Mathilde Dumont, proposent des services de conciergerie sur iPhone: « *Les hôtels prêtent les appareils à leurs clients. Cela se démocratisera, car la courbe de croissance des smart phones est spectaculaire, comme celle de Facebook* ». Que deviendront les offices de tourisme face à l'utilisation des téléphones? En Rhône-Alpes, le projet de Spatio Guide, porté par l'association Accès Cible Production est un service de guidage vocal d'orientation et d'informations interactives utilisant un téléphone portable. Plus précis qu'un GPS et spécialement adapté aux personnes en situation de handicap, il a été testé à Villars-de-Lans (Isère) pour guider le touriste pas à pas. En milieu urbain, il « décomplexifie » une ville dont on ne connaît ni la langue, ni les usages. « *Il y a toujours un biais en France en faveur de l'innovation technologique,* commente François-Xavier Decelle. *Mais la véritable problématique est de voir en quoi ces innovations industrielles peuvent à leur tour créer une dynamique d'innovation* ».

UN PÔLE D'EXCELLENCE SANS BUDGET

« *Nos élus décideurs ne sont pas convaincus de l'intérêt stratégique du tourisme. C'est d'abord vers eux qu'il faut faire l'effort de communiquer: ils ne voient pas le rôle qu'exerce ce secteur dans l'équilibre de la balance des comptes et le domaine de l'emploi* ».

Georges Lachcar, adjoint au Tourisme de Grenoble, pilote le tout nouvel Institut Français du Tourisme (IFT) sorti de terre le 1^{er} octobre. L'ambition de ce pôle d'excellence: former les professionnels du tourisme pour améliorer leur performance économique, et ainsi faire

de la France la 1^{re} destination mondiale en termes de recettes. Son autre vocation est de faire rayonner la formation à l'international afin de gagner à moyen terme des parts de marché à l'étranger. Si le milieu professionnel du tourisme est persuadé, selon Georges Lachcar, de son besoin de formation, le gouvernement semble en revanche encore à convaincre. Depuis le dernier remaniement ministériel, le Tourisme n'est qu'une sous-direction parmi cinq autres d'un secrétariat d'Etat dirigé par Hervé Novelli dépendant du Ministère de

l'Industrie et qualifié par ses détracteurs de « fourre-tout ». Malgré un an de travaux de préfiguration, l'IFT n'est toujours pas doté de moyens financiers pour mettre en place sa formation. « *Nous avons déjà réussi à mettre autour de la table les universités et les professionnels, et dépassé leur traditionnelle rivalité. Mais le coût d'une formation diplômante est si élevé que cette tâche doit revenir à l'Etat, et non aux seules collectivités locales. Or sa participation n'est pour l'instant ni actée, ni acquise* », regrette Georges Lachcar.

Besoin de réenchantement

Le laboratoire IDEAS de Minatec à Grenoble, spécialisé dans la sociologie des usages, apporte quelques réponses (lire encadré). Le monde culturel aussi. Pour « réenchâter » le tourisme, donner de la profondeur et des valeurs à des offres « sèches » et pré-formatées, Hugues Béseau plaide pour une exploration de l'offre touristique culturelle. Chargée de sens et véritable imaginaire en marche, la culture ne se laisse pourtant pas aborder si facilement par la logique touristique, avant tout marchande. « *Pour un certain tourisme, la culture peut changer le regard porté sur un lieu. Mais nos deux mondes ne se connaissent que très peu* », reconnaît Cathy Bouvard, directrice déléguée des Subsistances à Lyon. François Portet, conseiller à l'ethnologie au sein de la DRAC (Direction régionale des affaires culturelles), travaille à la croisée de ces deux mondes, sur la valorisation du patrimoine culturel et le tourisme. « *Des incompréhensions entre culture et tourisme demeurent. L'offre culturelle est toujours considérée comme économiquement marginale* ». Aux musées Gadagne, qui ont réouvert leurs portes à

LA « MOULINETTE DES PARADOXES »

En terme d'analyse comportementale, on sait que 91 % des touristes consultent internet pour préparer leur voyage, qu'ils commandent à la dernière minute, et qu'ils commencent à fuir les offres packagées et rigides au profit de produits plus individualisés. Mais on sait aussi que les destinations porteuses de sens, de valeurs et de convivialité ont le vent en poupe. Les gîtes et chambres d'hôtes

constituent des destinations florissantes malgré la crise, rappellent les statistiques des offices de tourisme de Rhône-Alpes. Ce que propose Philippe Mallein, c'est de passer les attentes des consommateurs « à la moulinette des paradoxes » pour susciter la créativité. Ce précurseur, qui travaille depuis quarante ans sur l'innovation assistée par l'usage, a développé au sein du laboratoire IDEAs, une

méthodologie atypique. « *Le tourisme doit sortir des questions de marketing client puisque ses attentes sont paradoxales. Je propose qu'on se mette à faire vivre ensemble des choses considérées auparavant comme contradictoires. L'innovation doit faire gagner du temps à l'utilisateur mais il est prêt à en perdre pour le plaisir. Il est dans un mélange d'organisation anticipée et d'organisation de*

dernière minute. Il veut rencontrer l'intimité des autres, mais vivre « séparé ensemble ». Le rapport au marché payant/gratuit change également : on a d'autant plus de chances de gagner de l'argent que l'innovation est gratuite ». Le secteur touristique est-il capable d'offrir une innovation qui permette aux individus d'exprimer des valeurs identitaires complexes? « Si oui, c'est gagné ».

Lyon au mois de juin après plus de dix ans de travaux, le tourisme culturel constitue cette année l'un des chantiers majeurs. Mobilisée jusqu'ici sur les fondements du musée, la direction commence à réfléchir à des produits plus innovants vis-à-vis du public, et ne se dit pas encore prête à communiquer.

La corrélation entre les deux univers n'en est pas moins ancienne et réelle. En témoigne la mobilisation des associations de commerçants quand le festival d'Avignon s'est trouvé menacé de fermeture. Mais elle se heurte à un fossé entre les consciences. « *Si vous lancez à un artiste de rue qu'il fait de l'animation pour touristes, il considérera cela comme une insulte. Pour moi, ces frontières sont vaines* ». Fort de cette volonté de faire exploser les cases, Georges Matichard a tenté l'aventure en créant Monik Lezart. Derrière cet avatar se cache

CERTAINS HÔTELS DE LUXE À LAS VEGAS OU AU JAPON PROPOSENT DES SERVICES DE CONCIERGERIE SUR IPHONE.

une agence de « *guides tout terrain* » : un réseau de comédiens qui se projettent dans le rôle de guides touristiques pour présenter les journées du patrimoine, inaugurer un lieu culturel, ou animer la « *Charte au trésor* » d'un parc régional naturel qui lance sa future charte.

« *Nous sommes assimilables à une compagnie de théâtre plutôt qu'à une entreprise touristique. J'ai un regard de directeur artistique, je voulais faire évoluer le rapport coïncé qu'entretient le théâtre avec certains publics, ouvrir d'autres horizons au secteur culturel. Je ne m'intéresse au tourisme que parce qu'il est porteur d'une capacité à concentrer le public en un lieu donné* ». C'est finalement sur ce point qu'apparaissent les accointances : le public. Comment le séduire et le retenir? Dans ce domaine, la culture présente une certaine avance en matière de savoir-faire. Contraint plus tôt que le secteur touristique de lutter contre la raréfaction du public, le milieu culturel a développé des méthodes et des outils de médiation.



« *La plupart des entreprises qui nous sollicitent avancent « un problème de communication. Je perds des clients ». En fait, c'est que leur produit est vieillissant* ». Hugues Béseau

musée dispose d'un service des publics » pour attirer le visiteur, l'aider à s'orienter, l'intéresser, lui faire passer un contenu, observe François Portet. Les « *sentiers d'interprétation* » très en vogue dans les parcs naturels s'inscrivent dans cette tendance.

Réserve d'Indiens

« *Pourquoi est-il intéressant pour le monde du tourisme de comprendre les ressorts du monde culturel? Pourquoi le monde de la culture a-t-il tout à gagner à arrêter de mépriser le monde du tourisme?* » interroge Jean Mochon, qui a travaillé avec Rhône-Alpes Tourisme à l'élaboration du contenu du prochain Forum Innovation et Tourisme. *La culture est un milieu qui a tendance à ne travailler qu'avec lui-même, et que le tourisme a donc sous-valorisé. Les frontières sauteront très vite. Demain elles n'existeront plus. Les artistes n'ont plus envie d'être enfermés dans leur réserve d'Indiens* ». L'enjeu pour la région Rhône-Alpes, dont l'offre touristique est morcelée entre montagne, touris-

me urbain, et éco-tourisme, est de travailler son contenu culturel, pour faire appréhender sa diversité aux visiteurs. « *Il est très difficile de faire un travail d'image et de rayonnement à partir de la diversité, analyse François Portet, car les images raisonnent souvent en termes linéaires. La culture peut faire passer cette complexité dans l'esprit du public touristique* ».

Pour le milieu touristique, particulièrement frileux à la prise de risque (les capital-risqueurs dans ce secteur sont rares) et où les débats de propriété intellectuelle sont vite écartés au profit d'une culture du copier-coller, toute la difficulté d'innovation réside dans l'équation chronologique. Entre le test de l'invention et son appropriation par le public domine parfois un décalage fatal. Mais une fois acquise, la banalisation de l'innovation est très rapide. « *Il faut être dans la roue du premier, mais pas tout à fait le premier, conclut François-Xavier Decelle. A ce jeu-là, Poulidor l'emporte souvent sur Anquetil* ». ●

LA CULTURE À L'HONNEUR

La deuxième édition du Forum « *Innovation, tourisme et culture* », qui se tiendra les 23 et 24 novembre au Centre de congrès de Saint-Etienne, mettra la culture à l'honneur. L'événement souhaite en effet inviter les professionnels du tourisme à « *ré-enchanter leur offre touristique* », en se plongeant dans les nouveaux modèles développés avec succès par le monde de la culture. 500 participants sont attendus. Renseignements : www.innovation-tourisme.com

Réagissez
www.acteursdeleconomie.com