



N° 2556

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUATORZIÈME LÉGISLATURE

---

---

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 10 février 2015

## RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

*en application de l'article 145 du Règlement*

PAR LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉCONOMIQUES  
*sur l'impact du numérique sur le secteur touristique français*

ET PRÉSENTÉ PAR

M. DANIEL FASQUELLE  
Président,

et

MME PASCALE GOT  
Rapporteure,

Députés.

---

*La mission d'information sur l'impact du numérique sur le secteur touristique français est composée de : M. Daniel Fasquelle, président, Mme Pascale Got, rapporteure, Mme Ericka Bareigts, Mme Michèle Bonneton, M. Jean-Michel Couve, Mme Fanny Dombre Coste, M. Joël Giraud, Mme Annick Le Loch, M. Jean-Paul Tuaiva.*

## SOMMAIRE

	PAGES
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>RÉSUMÉ DU RAPPORT</b> .....	11
<b>I. LA PLANÈTE TOURISME À L'HEURE DU NUMÉRIQUE</b> .....	19
<b>A. UNE PRISE D'ASSAUT DÉJÀ BIEN ENGAGÉE</b> .....	19
1. Le tourisme n'a jamais été un secteur figé.....	19
2. Le numérique agit à la fois sur la demande et sur l'offre touristiques.....	23
a. Quand le touriste devient "consomm'acteur".....	23
b. Le « big bang » des canaux de distribution de l'offre .....	25
3. Le poids consistant de l'e-tourisme va au-delà de son chiffre d'affaires .....	27
<b>B. LES "NOUVEAUX" ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME TOURISTIQUE</b> .....	29
1. L'interface entre l'offre et la demande est devenue une nébuleuse complexe et mouvante .....	29
2. L'impact des géants mondiaux de l'e-tourisme est indéniable.....	32
3. Retours d'expériences des acteurs français de l'e-tourisme .....	34
a. Voyages-Sncf.com.....	34
b. e-Dreams Odigeo.....	36
c. Les infomédiaires.....	36
d. L'investissement dans les entreprises innovantes de l'e-tourisme : l'exemple de Otium Capital .....	38
<b>C. LES ACTEURS TRADITIONNELS DU TOURISME FRANÇAIS FACE À L'ENJEU NUMÉRIQUE</b> .....	39
1. La situation des producteurs de l'offre touristique .....	39
2. Le point de vue des tour-opérateurs et des agences de voyages .....	41
3. Le temps d'Internet est-il adapté aux institutionnels ? .....	42
a. Les organismes territoriaux du tourisme.....	42
b. Les interrogations sur la place dévolue à Atout France.....	44
4. La présence sur Internet des acteurs du tourisme social et associatif.....	46

<b>II. LES « NOUVEAUX MAÎTRES DU TOURISME » CONSTITUENT-ILS UNE MENACE POUR L'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE MARCHAND ?</b> .....	49
<b>A. L'EMPRISE DES OTA SUR L'HÔTELLERIE EST-ELLE INÉLUCTABLE ?</b> ..	49
1. La nouvelle donne de la réservation hôtelière en ligne.....	49
a. Le poids croissant des commissions .....	50
b. Le rapport schizophrène des hôteliers aux OTA .....	52
2. La bataille du droit engagée par les hôteliers contre les OTA.....	55
a. La clause de parité tarifaire .....	55
b. Une relation commerciale déséquilibrée.....	59
3. Au-delà des contentieux, l'enjeu de la bataille économique.....	61
<b>B. LE MODÈLE "AIRBNB" ANNONCE-T-IL UNE NOUVELLE FORME DE TOURISME INVISIBLE ?</b> .....	64
1. La location saisonnière à l'heure du numérique .....	65
2. La force d'impact du modèle "Airbnb" .....	68
3. La régulation indispensable d'un secteur foisonnant.....	71
a. Une concurrence déloyale envers les professionnels ? .....	72
b. Le point d'achoppement spécifique de la fiscalité .....	74
c. Avons-nous pris sur les nouveaux modèles ? .....	75
<b>C. LES AVIS DE CONSOMMATEURS SUR INTERNET PERMETTENT-ILS VRAIMENT D'ÉCLAIRER LE TOURISTE ?</b> .....	78
1. Des avis en ligne à consommer avec modération... ..	78
2. La position ambiguë des acteurs du tourisme face aux avis en ligne .....	80
3. Au-delà des avis, quelle place pour les infomédiaires dans la distribution ? .....	81
<b>III. MIEUX EXPLOITER NOTRE POTENTIEL TOURISTIQUE DANS UN MONDE « HYPERCONNECTÉ »</b> .....	83
<b>A. L'ÉCOSYSTÈME TOURISTIQUE FRANÇAIS DOIT PARACHEVER SA MUE NUMÉRIQUE</b> .....	83
1. Encourager le développement en France d'une véritable filière industrielle de l'e-tourisme .....	83
a. Identifier les créneaux porteurs .....	84
b. Favoriser l'émergence des acteurs de l'innovation touristique .....	85
c. Structurer la filière touristique autour de l'e-tourisme.....	86
2. Mieux former les producteurs de l'offre touristique à l'exploitation des outils numériques .....	88
<b>B. L'INDISPENSABLE RESTRUCTURATION DES PARTENARIATS AVEC LA PUISSANCE PUBLIQUE</b> .....	91
1. Identifier nos destinations à travers des marques fortes soutenues par une gouvernance territoriale adéquate .....	91

2. Asseoir la légitimité d'Atout France comme porte-drapeau des destinations touristiques dans la promotion sur la Toile.....	93
<b>C. LA DIFFICILE MAIS NÉCESSAIRE REDÉFINITION DU CADRE JURIDIQUE DES PROFESSIONS DU TOURISME.....</b>	<b>95</b>
1. Adapter le cadre normatif applicable aux acteurs traditionnels.....	95
2. L'information et la protection du touriste sur Internet.....	97
3. La libre concurrence face au « cas Google ».....	98
4. La problématique des marques et des noms de domaine sur Internet.....	99
5. La question fiscale.....	100
<b>TRAVAUX EN COMMISSION.....</b>	<b>103</b>
<b>I. TABLE RONDE DU 9 AVRIL 2014.....</b>	<b>103</b>
<b>II. EXAMEN DU RAPPORT D'INFORMATION.....</b>	<b>129</b>
<b>LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES.....</b>	<b>147</b>



## INTRODUCTION

*« Ainsi, le voyage, le tourisme, l'hôtel sont engagés en plein dans cet âge industriel dont il faut bien qu'ils subissent les lois. »*

André Siegfried, *Aspects du XX<sup>e</sup> siècle*, 1955

Le tourisme semble susciter en France, depuis peu, un regain d'intérêt bienvenu. Les mesures annoncées par Laurent Fabius, le 19 juin dernier, en conclusion des Assises du tourisme, ont marqué la volonté du Gouvernement d'en faire une priorité nationale. De fait, la compétence touristique confiée au ministre des affaires étrangères et du développement international traduit une nouvelle considération des enjeux liés à ce secteur. Il est donc urgent de réveiller la belle endormie !

Nous ne pouvons plus nous contenter de nous enorgueillir sur le nombre de visiteurs internationaux accueillis chaque année, ni sur le poids du tourisme dans notre PIB, ni sur le nombre d'entreprises, de territoires et d'emplois concernés par ce secteur d'activité. Nous devons, au contraire, optimiser nos atouts en adoptant enfin une véritable stratégie nationale pour corriger nos insuffisances.

En France, le tourisme apparaît depuis trop longtemps comme une manne naturelle. Il s'agit d'une illusion trompeuse, entretenue par des statistiques flatteuses, incomplètes et pour partie illusoire. Notre pays demeure, certes, sur le papier, la « première destination touristique mondiale » en fréquentation, accueillant près de 85 millions de visiteurs étrangers en 2013. Mais côté recettes touristiques le classement est moins flatteur. C'est pourquoi nous devons nous interroger sur ce potentiel sous exploité et combattre l'idée que le tourisme serait un secteur protégé à l'abri de tout changement.

Le tourisme français subit la concurrence internationale car le nombre de touristes au niveau mondial croît aujourd'hui à un rythme exponentiel. Le cap du milliard de touristes internationaux a été franchi en 2012 et selon les prévisions de l'Organisation mondiale du tourisme, le cap des deux milliards est à portée de 2030. Si la demande touristique demeure, à ce jour, supérieure à l'offre, la concurrence entre les destinations touristiques risque d'entraîner la perte de parts de marché.

Le tourisme n'est pas à l'abri non plus de la course à l'innovation technologique. L'histoire montre que son développement a suivi fidèlement, depuis deux siècles, celui de la société dans son organisation économique et ses moyens techniques. On pense à la révolution des transports et, plus récemment, à la révolution numérique, qui ont signé les principales mutations de l'industrie touristique.

Lorsque la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale a décidé la création d'une mission d'information sur le tourisme, ce sujet est apparu d'emblée comme prioritaire. Il est en effet inconcevable aujourd'hui de parler de tourisme sans évoquer l'« e-tourisme ». Mais quelles réalités ce terme recouvre-t-il ? En quoi le numérique modifie-t-il notre perception de l'économie touristique ? De quels bouleversements est-il porteur ?

Le 14 mai 2014, nos collègues Corinne Erhel et Laure de La Raudière, présentaient les conclusions de leur rapport sur le développement de l'économie numérique française. Elles nous invitaient à considérer le numérique comme porteur d'autant de changements que l'électricité au XIX<sup>e</sup> siècle, transformant les secteurs économiques comme le mode de fonctionnement des entreprises et des organisations.

Le présent rapport tente de mesurer et d'apprécier la portée de ce choc technologique pour le tourisme français. Sous le prisme du numérique, il invite à nous interroger sur les failles de notre organisation touristique, qu'il s'agisse de la coordination entre acteurs publics et privés, de l'investissement dans les infrastructures d'accueil, des dynamiques territoriales à l'œuvre, de l'agrégation de l'offre et de la demande, de la mise au point de nouveaux « produits » touristiques ou encore de la prise en compte de l'évolution des comportements des touristes.

Inutile de penser que le numérique frappe à la porte du secteur touristique : il imprègne d'ores et déjà le secteur et ce mouvement est irréversible. Inutile de voir l'outil numérique comme une menace : reconnaissons-le plutôt comme une opportunité nouvelle. Nous n'avons pas le choix car si les acteurs du tourisme français ne s'occupent pas suffisamment du numérique, en revanche, les acteurs du numérique n'hésitent plus, depuis plusieurs années, à s'occuper du tourisme. Les effets concrets de la « disruption » numérique sont perceptibles et méritent de retenir toute notre attention. Toutefois, au-delà de la bataille juridique, c'est une bataille économique qui s'engage nécessitant, au préalable, une véritable appropriation de l'outil numérique et de ses potentialités par la filière touristique française.

Une série d'études a été menée sur le sujet. En 2007, la direction du tourisme diligenterait un rapport sur la commercialisation en ligne des produits et des destinations touristiques. En 2011, la DGCIS pilotait une étude de prospective sur le « m-tourisme <sup>(1)</sup> », également riche d'enseignements. Et récemment, la DGE publiait un rapport sur la mise en marché d'hébergements touristiques par les particuliers, pratique qui s'amplifie avec le recours aux plateformes numériques.

---

(1) *Le m-tourisme renvoie aux activités touristiques utilisant le support des terminaux mobiles.*

L'impact du numérique sur nos organisations économiques génère des réflexions continues : en septembre 2014, le cabinet McKinsey publiait un rapport intitulé « *Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France* », qui aborde notamment la question du secteur touristique. De même, la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad), tout comme d'autres organisations professionnelles, publient régulièrement des études statistiques sur la question. Les cabinets de conseil spécialisés dans le secteur de l'hôtellerie ne sont pas en reste, sans oublier les nombreux échanges sur le sujet qui ont lieu précisément sur Internet entre les acteurs territoriaux du tourisme <sup>(1)</sup>.

Le présent rapport ne souhaite pas répéter ce qui a déjà été écrit ailleurs. Il vise cependant, au-delà du panorama qu'il dresse sur le positionnement des acteurs du tourisme français face au numérique, à s'interroger sur le décalage manifeste entre une réflexion foisonnante et une apparente inertie de la filière. Au-delà des problématiques spécifiques générées par le e-tourisme, il révèle surtout la faiblesse de l'état des forces en présence au sein de la filière touristique. En filigrane, c'est l'organisation générale du tourisme qui doit donc être repensée. La puissance publique ne peut plus se dispenser d'une réflexion sur son rôle ni sur le cadre général donné aux activités touristiques.

**Plus que jamais, le tourisme doit être appréhendé comme un secteur économique à part entière.**

---

(1) Voir notamment le site [www.etourisme.info](http://www.etourisme.info)



## RÉSUMÉ DU RAPPORT

### I. LA PLANÈTE TOURISME À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

Il est apparu nécessaire dans un premier temps de dresser un panorama d'ensemble des mutations induites sur le secteur touristique par le numérique.

**Le tourisme est aujourd'hui l'un des secteurs les plus réceptifs à l'économie numérique.** Opposer « tourisme à l'ancienne » et « e-tourisme » n'a plus véritablement de sens à l'heure où ce dernier représente un chiffre d'affaires annuel évalué entre 12,4 et 18 milliards d'euros, sans même parler du volume d'affaires apporté indirectement par le Net. Si 45 % des Français réservent tout ou partie de leur séjour en ligne, ils sont 62 % à utiliser l'outil numérique pour préparer leurs séjours.

La part de l'e-tourisme ne peut pas être isolée du reste de la consommation touristique. Son effet de levier sur le secteur est considérable et bouleverse les équilibres traditionnels de l'économie touristique.

**Le touriste devient de plus en plus un « consomm'acteur »** et son comportement se modifie en conséquence : surinformé, il peut accéder à une palette de choix de plus en plus vaste, recoupe les informations à sa convenance, réserve à la dernière minute, recherche les meilleurs prix et donne lui-même son avis en ligne, a posteriori, sur les prestations consommées.

**Du côté de l'offre, de nouvelles opportunités sont apparues pour valoriser le potentiel touristique et le promouvoir.** Ne pas être présent sur Internet d'une manière ou d'une autre, pour un opérateur touristique, revient à ne plus exister. Mais le principal changement concerne la commercialisation et la chaîne de distribution. Le positionnement en aval des nouveaux acteurs digitaux de l'écosystème touristique (agences de voyages en ligne ou OTA, centrales de réservation, moteurs de recherche, guides et comparateurs), au plus près des consommateurs, a pour conséquence **une redistribution des cartes au niveau du partage de la valeur ajoutée.**

**Des géants mondiaux de l'e-tourisme sont apparus depuis quinze ans :** Expedia, Priceline (Booking.com), Tripadvisor, mais aussi Google qui, en tant que moteur de recherche ultra dominant en France et en Europe, constitue une porte d'entrée quasi incontournable.

Dans le tourisme comme dans d'autres domaines, nous n'avons pas su construire l'écosystème permettant l'émergence d'acteurs comparables, ce qui ne signifie pas pour autant que rien n'a été fait : **l'e-tourisme français et européen existe, même s'il éprouve des difficultés à atteindre une taille critique et à**

**comblent son retard**, dans un secteur où l'effet de taille est capital : plus le trafic est important, plus il aura en effet tendance à s'accroître.

**Comment les acteurs traditionnels du tourisme français réagissent face à l'enjeu numérique ?** Ils sont conscients que le mouvement est inéluctable mais peinent pour beaucoup à s'y adapter, même s'ils disposent apparemment, à l'égard de l'outil numérique, d'une maturité supérieure à celle d'autres secteurs économiques.

Le tissu touristique français est composé de très nombreuses TPE et PME qui ne peuvent pas s'imposer seules dans les nouveaux rapports de force. Les intermédiaires traditionnels, agences de voyages et tour-opérateurs, souffrent également et doivent revisiter leur modèle économique face aux nouvelles formes d'intermédiation.

**Enfin, les acteurs institutionnels du tourisme, au niveau des territoires comme au niveau national, doivent aussi s'adapter à l'ère numérique.** L'offre locale qui transitait auparavant par les offices et les agences départementales, ou par les réseaux nationaux de gîtes et de chambres d'hôtes, est redirigée pour une large part vers les acteurs du Net. En matière d'accueil et de promotion, les structures traditionnelles, reposant sur un partenariat entre les territoires et les entreprises locales, sont amenées à transformer leurs modalités d'action si elles veulent conserver leur légitimité et ne pas être totalement court-circuitées.

Dans les années 2000, **un projet de plateforme en ligne, intégrant information, promotion et réservation pour rationaliser l'offre française**, sous l'égide de l'opérateur national Atout France, a buté sur plusieurs écueils : insuffisance des moyens mis en œuvre, absence de coordination des acteurs privés et publics, fragmentation territoriale excessive. S'il est désormais acquis qu'un institutionnel a du mal à être un bon acheteur et un bon vendeur, demeure la question essentielle de **la production des contenus touristiques et de leur rassemblement sur un site d'information performant qui constituerait une vraie porte d'entrée pour le public français et étranger**. D'autres pays, comme la Suisse, ont su le faire.

D'une façon générale, **l'absence de véritable structuration de la filière touristique se fait particulièrement ressentir dans le rapport que les différents acteurs entretiennent avec l'outil numérique**. Ce dernier a intensifié la concurrence entre ces acteurs, qui se sont en conséquence engouffrés dans la brèche chacun de leur côté, en ordre dispersé. Ils en ont tiré pour beaucoup des bénéfices immédiats mais la disruption numérique peut aussi avoir des conséquences moins heureuses.

## II. LES « NOUVEAUX MAÎTRES DU TOURISME » CONSTITUENT-ILS UNE MENACE POUR L'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE MARCHAND ?

La deuxième partie du rapport traite plus particulièrement de la question de l'offre d'hébergement touristique et de la manière dont les acteurs mondiaux de premier plan tels que Booking, Expedia, Airbnb ou Tripadvisor, impactent l'économie du secteur. Les hôteliers français sont aujourd'hui en première ligne pour contester des pratiques qu'ils considèrent nocives à leur égard.

Il s'agit tout d'abord de revenir sur **la question des rapports entre les hôteliers et les OTA**. Les grandes centrales ont en effet développé un système de commissions prélevées lors des réservations par leur biais que les hôteliers dénoncent aujourd'hui comme pesant excessivement sur leurs marges.

Au cours des dernières années, **le poids des commissions a en effet connu une importante croissance**, tant en valeur absolue qu'en valeur relative. Les différents modèles d'établissements ne sont pas touchés de la même manière mais globalement, cette captation d'une partie de leur valeur ajoutée, dans un contexte d'amenuisement des marges, les touche tous.

**On estime aujourd'hui qu'un tiers des réservations transite par les OTA, de sorte que les hôteliers entretiennent avec ces dernières un rapport schizophrène. Ils ne peuvent en effet plus vraiment s'en passer.** L'engouement initial pour ce mode de commercialisation résidait dans l'espoir de voir arriver de nouvelles clientèles, notamment étrangères, et de se délester des tâches assurées directement auparavant (gestion des plannings, marketing, etc.). À l'arrivée, le système est tellement efficace que même les clientèles habituelles passent par les OTA.

Dans ces conditions, la prise en étau se fait particulièrement ressentir et les professionnels remettent en question **une relation commerciale déséquilibrée** entre distributeurs et fournisseurs, ainsi que l'existence de **pratiques anticoncurrentielles**. Se trouve particulièrement visée la clause dite de « parité tarifaire », qui oblige l'hôtelier à proposer le même prix pour ses chambres, quel que soit le canal de distribution. Mais la relation déséquilibrée porterait également sur de nombreuses autres clauses qui ont été pointées dans un avis rendu par la Commission d'examen des pratiques commerciales dès l'automne 2012.

Sur ces bases, **plusieurs contentieux sont en cours**. Le ministère de l'économie a assigné Booking et Expedia devant le tribunal de commerce de Paris, tandis que l'Autorité de la concurrence a été saisie, d'une part par le Gouvernement, d'autre part par des syndicats hôteliers.

**La bataille juridique ne saurait toutefois servir de paravent** : le secteur évolue vite, de nouvelles fonctionnalités apparaissent. **La riposte doit donc également s'opérer sur le plan économique** et pour cela, les professionnels de

l'hébergement marchand n'ont pas le choix : ils doivent apprendre à optimiser l'usage des OTA et se fédérer pour pouvoir peser dans le rapport de force.

**Le numérique a également contribué à élargir considérablement le champ d'activité de la location saisonnière.** La mise en marché d'hébergements touristiques par des particuliers peut y prendre différentes formes : locations de vacances, gîtes et chambres d'hôtes, mais aussi échanges de logements, *couchsurfing* ou encore location de la résidence principale.

**L'engouement pour la plateforme Airbnb** et le succès d'audience qu'elle connaît ne doit pas occulter le fait que les pratiques collaboratives ne représentent encore qu'une infime partie de ce marché. Cela étant, cette part pourrait être amenée à croître fortement dans les années qui viennent, eu égard à l'efficacité du modèle mis en œuvre, qui appelle un besoin de régulation à plusieurs titres.

Les professionnels de l'hébergement marchand dénoncent une **concurrence déloyale**. C'est probablement le cas lorsque de « vrais professionnels » agissent en « faux particuliers » mais des dispositions ont été adoptées dans le cadre de la loi ALUR qui vont dans le bon sens et qui permettent de mieux contrôler certains excès le cas échéant.

Le développement de la location saisonnière en dehors des canaux traditionnels de distribution renvoie également au **rapport avec les autorités locales qui risquent de ne plus avoir prise sur l'offre effective**. Celle-ci est en effet rarement déclarée et fait donc difficilement l'objet de contrôle. Elle échappe aussi à la taxe de séjour. La question d'un juste équilibre entre l'offre d'hébergements touristiques et l'offre de logements se pose par ailleurs, notamment dans les zones tendues.

**Le rapport se penche également sur la question de la fiabilité des avis de consommateurs sur Internet.** Assurément, ces avis sont à consommer avec modération si l'on considère le nombre d'anomalies détectées sur les sites qui les diffusent. La modération peut en effet être biaisée, des faux avis circulent, des stratégies délibérées de publicité déguisée et trompeuse sont parfois mises en œuvre. Une norme AFNOR facultative propose depuis 2013 une liste de bonnes pratiques à respecter pour rassurer les consommateurs sur la véracité des commentaires en ligne. Il faut cependant être lucide : face à la masse en question, la régulation s'opère surtout par la médiatisation de certaines critiques et la veille en matière d'e-réputation. Il y a beaucoup à faire en la matière pour que les professionnels se défendent mieux.

Eu égard cependant à la position privilégiée qu'occupent désormais les « infomédiaires » pour aiguiller les touristes vers tel ou tel établissement, telle ou telle compagnie, **un problème de mélange des genres se trouve posé**. Il n'est pas toujours aisé de distinguer un site marchand d'un site d'information.

### **III. MIEUX EXPLOITER NOTRE POTENTIEL TOURISTIQUE DANS UN MONDE « HYPERCONNECTÉ »**

La dernière partie du rapport présente les pistes de travail à approfondir pour faire en sorte que l'écosystème touristique français tire pleinement profit de l'outil numérique et ne fasse pas que le subir. La matière est complexe et c'est une stratégie d'ensemble que l'ensemble des acteurs, publics et privés, de la filière doivent définir.

**En premier lieu, des actions doivent être menées afin que l'industrie touristique française parachève sa mue numérique.** Il convient d'œuvrer au développement en France d'une véritable filière de l'e-tourisme en identifiant les créneaux porteurs (m-tourisme, exploitation des données), en soutenant mieux les acteurs innovants et en structurant davantage l'ensemble. Les producteurs de l'offre touristique dans nos territoires doivent par ailleurs être mieux formés à l'exploitation des outils existants.

#### **Préconisations :**

- **Encourager l'innovation dans le secteur touristique et favoriser l'essor de start-up, en particulier dans le domaine du m-tourisme ou de l'exploitation de données.**
- **Faciliter l'accès des entreprises innovantes aux financements existants et mieux les intégrer à l'écosystème touristique.**
- **Mettre en place un « 35<sup>e</sup> plan » de reconquête industrielle au bénéfice de la filière touristique, axé sur la thématique de l'e-tourisme, pour rapprocher les acteurs du secteur et identifier les enjeux à venir en termes d'innovation.**
- **Mettre davantage l'accent sur la formation aux outils numériques des professionnels du secteur, dans une approche de commercialisation directe plus efficace.**
- **Intégrer la dimension numérique dans l'ensemble des programmes de formation professionnelle pour les métiers du tourisme, notamment ceux de l'hôtellerie.**
- **Rapprocher les producteurs de l'offre des acteurs qui œuvrent déjà à leur offrir des solutions innovantes, en direction notamment du marché domestique.**
- **Promouvoir les initiatives de mise en commun par des acteurs aujourd'hui atomisés des moyens permettant leur mise à niveau.**

**Il s'agit ensuite de redéfinir les partenariats conclus entre l'industrie touristique et les pouvoirs publics, au niveau des territoires comme au niveau national.** Cela nécessite de mieux identifier nos destinations à travers des marques fortes soutenues par une gouvernance territoriale pertinente. Au niveau central, il est indispensable de mieux asseoir la légitimité de l'opérateur Atout France, comme porte-étendard des destinations françaises.

**Préconisations :**

- **Redéfinir le rôle et les missions des organismes institutionnels de tourisme face aux mutations générées par le numérique dans leur rapport avec les prestataires locaux et la clientèle touristique.**
- **Favoriser la mutualisation des moyens au niveau territorial pour la production de contenus touristiques diffusables et exploitables en ligne, dans une logique de destination plus que dans une logique administrative.**
- **Définir une stratégie nationale de marques, de portée à la fois mondiale, européenne et nationale selon les clientèles ciblées, dont le pilotage serait assuré par Atout France, en tant que fédérateur des acteurs institutionnels.**
- **Donner aux destinations françaises une visibilité accrue par la création d'un portail national qui bénéficierait de la remontée des contenus des différents niveaux institutionnels et qui en assurerait la promotion.**

**Enfin, les pouvoirs publics ont également une responsabilité vis-à-vis des professionnels afin de leur offrir un cadre juridique propice au développement des activités touristiques.** Il est indispensable de faire en sorte que notre industrie nationale ne soit pas pénalisée par l'existence d'une réglementation trop contraignante, à l'heure où le numérique se joue des frontières. L'e-touriste doit aussi pouvoir être mieux protégé et informé. La libre concurrence entre les acteurs doit rester effective. Les marques doivent demeurer identifiables et ne doivent pas pouvoir être aisément détournées. Sur le plan fiscal, tous les acteurs doivent apporter une contribution effective aux charges publiques induites par l'aménagement et l'accueil touristiques. L'Europe, qui demeure aujourd'hui très effacée sur ces questions, constitue le cadre pertinent pour prendre nombre de ces initiatives.

**Préconisations :**

- **Adapter le cadre normatif applicable aux acteurs traditionnels du tourisme afin que ceux-ci ne soient pas pénalisés face aux acteurs de l'e-tourisme.**
- **Opérer une remise à plat des règles relatives à l'information et à la**

**protection du consommateur en matière d'e-tourisme.**

- **Encourager la mobilisation des acteurs du tourisme en faveur d'une véritable concurrence libre et non faussée, à l'échelle européenne, pour le référencement sur les moteurs de recherche.**
- **Mieux protéger nos marques sur Internet dès lors qu'elles peuvent être détournées en étant commercialisées comme mots-clés ou en noms de domaines.**
- **Faire en sorte que les acteurs de l'e-tourisme, basés ou non en France, apportent une meilleure contribution aux charges publiques par des mesures visant à davantage d'équité fiscale.**
- **Sur tous ces points, prendre l'initiative d'une concertation européenne afin que les enjeux du tourisme soient mieux pris en compte à cette échelle.**



## I. LA PLANÈTE TOURISME À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

Le tourisme est l'un des secteurs les plus réceptifs à l'essor du numérique, depuis une vingtaine d'années, et pour rendre compte de ce phénomène, on se réfère régulièrement au terme générique d'« e-tourisme ». Mais il faut être prudent sur son utilisation car il recouvre une double signification. D'une part, il renvoie à l'émergence de nouveaux acteurs en ligne ayant « pris d'assaut » la filière touristique traditionnelle, même si par ailleurs le numérique est devenu l'affaire de tous : institutionnels, professionnels et touristes eux-mêmes. D'autre part, le terme caractérise plus généralement le nouvel âge du tourisme dans lequel la révolution numérique l'a fait basculer. Il convient de ne pas céder aux sirènes apocalyptiques de cette mutation : opposer « tourisme à l'ancienne » et « e-tourisme » n'a pas de sens.

Le numérique constitue donc un profond levier de transformation pour le secteur touristique, **même si ce dernier a déjà connu dans le passé d'importantes mutations, par l'usage de nouvelles techniques**. Depuis deux siècles, il a d'ailleurs toujours été tributaire du développement de la société industrielle : révolution des transports, révolution du « temps libre », avènement de la société des loisirs, démocratisation de l'accès aux vacances et mondialisation des échanges.

### A. UNE PRISE D'ASSAUT DÉJÀ BIEN ENGAGÉE

#### 1. Le tourisme n'a jamais été un secteur figé

Qu'est-ce que le tourisme ? Si la notion imprègne notre imaginaire, ses contours demeurent difficiles à cerner. Dans une contribution écrite préalable aux travaux de la mission, notre collègue Jean-Michel Couve a insisté, à juste titre, sur la « *méconnaissance de la réalité de tout ce qui constitue et intègre ce vaste domaine, bien trop souvent appréhendé de façon réductrice au travers de quelques-unes de ses "parties" (...) au lieu de mobiliser et concentrer les réflexions, de prime abord, sur le "tout"* ». Nous sommes bien placés, en tant que députés, pour partager ce constat. La question touristique est rarement évoquée lors de nos débats, et lorsqu'elle l'est, c'est dans le meilleur des cas au détour de l'examen d'un texte de loi sur le droit des consommateurs, sur le logement ou sur les transports, ou encore dans le cadre de la discussion budgétaire.

Il existe une définition simple du tourisme, élaborée par l'Organisation mondiale du tourisme : « *un touriste est une personne qui séjourne plus de vingt-quatre heures en un lieu autre que son environnement habituel, et pour quelque raison que ce soit* ». Ainsi le touriste n'est-il pas seulement un vacancier ou un consommateur de loisirs dans son temps libre, c'est aussi celui qui se déplace pour traiter d'affaires, pour participer à des réunions de travail, à des séminaires ou à des congrès. Il est associé spontanément à l'hôtellerie, à l'hébergement marchand, à la restauration et aux transports. On oublie souvent qu'un écosystème composé des divers métiers du commerce, de l'artisanat, de la culture et des loisirs, ou encore de l'agriculture, lui est aussi affilié. S'occuper de tourisme revient par

ailleurs à préparer un territoire, une « destination ». Or, **une destination touristique est un produit qui se « fabrique »**.

Historiquement, le tourisme a d'abord été une pratique culturelle avant de devenir un phénomène de masse et de revêtir d'importants enjeux économiques. Le « Grand Tour » désignait au XVIII<sup>e</sup> siècle le voyage initiatique à travers l'Europe, qui participait à l'éducation des jeunes aristocrates britanniques. C'est Stendhal qui introduit le terme dans la langue française en publiant en 1838 les *Mémoires d'un touriste*. L'expérience dont il fait alors état n'est de fait accessible qu'à une minorité de privilégiés. La définition du « touriste » extraite du dictionnaire Littré (1863-1877), illustre parfaitement cette perception : « *Se dit des voyageurs qui ne parcourent des pays étrangers que par curiosité et désœuvrement, qui font une espèce de tournée dans des pays habituellement visités par leurs compatriotes. Se dit surtout des voyageurs anglais en France, en Suisse et en Italie.* »

Le tourisme tel que nous le connaissons émerge au cœur du XIX<sup>e</sup> siècle <sup>(1)</sup>. Dans les années 1840, Thomas Cook crée des voyages organisés sur le territoire britannique. Son activité se développe grâce à l'Exposition universelle de Londres, en 1851, premier événement à susciter d'importants mouvements de populations pacifiques. En 1855, il organise un premier circuit touristique à travers l'Europe et en 1868, il lance les premiers coupons d'hôtel. Une première croisière sur le Nil est organisée l'année suivante. Enfin, en 1874, il crée le chèque voyage. À l'orée du XX<sup>e</sup> siècle, l'entreprise *Thomas Cook & Son* apparaît comme un leader mondial du tourisme. L'épithète de son fondateur, « *He made travel easier* », résume bien la visée d'un modèle appelé à faire date, celui des agences de voyages et des tour-opérateurs, qui permet d'assembler différents types de prestations et de confectionner un « produit touristique » commercialisable. **L'existence d'intermédiaires est ainsi consubstantielle à l'économie touristique.**

Parallèlement, il s'agit d'aménager les lieux de séjour prêts à accueillir des touristes en nombre croissant. L'initiative est essentiellement venue en France des sociétés locales, dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle : des stations balnéaires, telles que Deauville, La Baule ou Le Touquet, sont créées de toutes pièces sur le littoral. On aménage également des stations thermales, tandis que le tourisme de montagne se développe à l'initiative de sociétés de commerçants et d'hôteliers, en vue de valoriser leurs vallées. Le premier syndicat d'initiative français est créé à Grenoble en 1889 et ce modèle se diffuse rapidement dans l'ensemble du pays. Un vaste mouvement associatif et mutualiste, incarné notamment par le Touring Club de France, fondé en 1890, conforte cette dynamique d'aménagement d'espaces de loisirs. La première structure à prendre la dénomination d'office de tourisme voit le jour en 1905 en Isère, à Saint-Pierre-de-Chartreuse. Reconnus d'utilité publique en 1921, les offices de tourisme et les syndicats d'initiative seront officiellement consacrés bien plus tard, par la loi du 10 juillet 1964.

---

(1) Voir à ce sujet Saskia Cousin et Bertrand Réau, *Sociologie du tourisme, éditions La Découverte, coll. Repères, 2009.*

Au niveau national, **la première administration du tourisme date de 1910**, avec la création d'un Office national du tourisme, dont les compétences sont élargies par une loi du 24 septembre 1919, qui institue également un classement pour les communes touristiques. L'État commence véritablement à prendre conscience de l'intérêt de développer l'activité touristique pendant la période de l'entre-deux-guerres et plusieurs initiatives sont lancées : création du Crédit hôtelier, début de réglementation des professions, institution d'un commissariat général au tourisme. Mentionnons également les premiers congés payés. Mais c'est surtout dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle que la puissance publique s'affirmera vraiment en la matière, engageant par ailleurs de grands plans d'aménagement au bénéfice de certains territoires.

Dans un ouvrage paru en 1955 <sup>(1)</sup>, l'académicien André Siegfried consacre un chapitre entier à ce qu'il nomme l'âge du tourisme, soit « *le tourisme organisé, ce tourisme de série qui est devenu l'un des aspects les plus typiques de notre siècle [...], fils de la vitesse et de la démocratie, qui s'intègre étroitement dans l'évolution industrielle, dont il a du reste exactement suivi les étapes* ».

Et de poursuivre son exposé : « **Le développement du tourisme suit fidèlement celui de la société, dont il est en quelque sorte fonction.** Il y avait d'abord eu un tourisme d'Ancien Régime, artisanal, aristocratique, personnel. Le nouveau tourisme est organisé, presque mécanisé, collectif et surtout démocratique. Le premier ne survit qu'à titre d'exception, comme un luxe, presque comme une curiosité. C'est le second qui est devenu la règle, associé à une conception, à une doctrine du loisir, dont on a fait une fonction sociale, organisée et réglémentée. Il est du reste logique qu'à l'âge de la production et de la consommation de masse corresponde un tourisme de masse ».

En 1955, la France accueille moins de vingt millions de visiteurs internationaux. La troisième semaine de congés payés ne sera accordée aux travailleurs que l'année suivante. La Caravelle prend à peine son envol, tandis que la naissance de la classe « touriste » (1952) et du vol « charter » (1954) donnent le signal d'une lente démocratisation du voyage aérien, qui s'affirmera progressivement comme une porte d'entrée essentielle du tourisme international. Les premiers systèmes centralisés de réservation, ou GDS (Global Distribution System), sont créés dans les années soixante et 70 pour gérer en temps réel l'état des stocks dans le transport collectif. Ces systèmes informatisés, à l'origine dédiés aux compagnies aériennes, s'étendront ensuite à l'ensemble du domaine du voyage (agences de voyages, hôtels, sociétés de transports) et permettent aux professionnels du tourisme d'opérer des réservations à distance. **Ils sont en quelque sorte les premiers services de commerce électronique à grande échelle, quand bien même le consommateur final n'y a pas directement accès.**

---

(1) André Siegfried, Aspects du XX<sup>e</sup> siècle, Librairie Hachette, 1955.

Siegfried – mort en 1959 – assiste aux balbutiements de cette nouvelle organisation. Fait révélateur s’il en est, il s’inquiète déjà **du risque de disparition d’une « belle tradition hôtelière » face aux modèles standardisés et industriels, à la mode nord-américaine**. C’est un tourisme plutôt sédentaire qu’il décrit, et qui renvoie à ce que l’anthropologue Jean-Didier Urbain, qui a beaucoup travaillé sur la question du tourisme, désigne sous le terme de « *mythe de Robinson* », qui consiste à trouver un endroit où l’on “s’insularise” pour reproduire à l’idéal sa vie d’origine, mais sans les contraintes. Les campings ou encore les villages de vacances en seront l’illustration.

Jean-Didier Urbain oppose à ce premier modèle le « *mythe de Passepartout* » qui consiste, tel le personnage du *Tour du monde en 80 jours*, à parcourir les espaces en s’intéressant effectivement aux régions visitées. Ce second type de tourisme, davantage ponctuel et nomade, se décline en circuits organisés mais peut également revêtir une forme plus individualisée.

**Les guides de voyages sont apparus dès le XIX<sup>e</sup> siècle** – guides *Baedeker* en Allemagne, guides *Murray* en Angleterre, guides *Joanne* en France, devenus par la suite *Guides bleus*. Ces acteurs essentiels de la diffusion de l’information touristique ont su adapter leurs contenus aux comportements touristiques. Le développement de l’automobile incite, par exemple, l’entreprise Michelin à devenir éditeur de cartes et de guides, en particulier du fameux *Guide vert*, lancé après la première guerre mondiale. À quelques décennies de distance, on retrouve le même souci de « coller » aux nouveaux comportements avec le lancement, dans les années 1970 du *Guide du routard* ou du *Lonely Planet*, tant et si bien que le terme « routard » finit lui-même par désigner une catégorie générique de touristes.

Comme l’écrit encore André Siegfried, « *la généralisation des voyages, des déplacements de vacances, des excursions collectives, des croisières n’a pas seulement changé les mœurs, elle a modifié les conditions des échanges. On peut dire que le tourisme est devenu, parmi les “exportations invisibles”, l’une des plus importantes, car le touriste étranger apporte avec lui comme une manne ou plutôt, à la façon des alluvions du Nil, un appoint extraordinaire de richesse* ».

Au terme de cette brève mise en perspective historique, retenons plusieurs caractéristiques propres au secteur touristique :

– **Le tourisme, souvent perçu à tort comme un secteur peu innovant, s’est en fait toujours nourri de techniques extérieures** pour parfaire sa logistique, l’adapter aux comportements nouveaux des touristes et faire face à l’expansion du phénomène.

– **Les intermédiaires ont joué un rôle clé dans l’affirmation de l’économie touristique** afin d’assembler les différentes prestations de services constitutives de l’offre touristique et de commercialiser cette dernière.

– **L'aménagement et la promotion des destinations touristiques procèdent historiquement d'initiatives locales et de dynamiques territoriales**, associant partenaires publics et privés. Les organismes locaux de tourisme qui continuent de mailler notre territoire pour l'accueil des touristes sont les héritiers directs de ce mouvement.

– **Des « infomédiaires » privés, tels que les guides, ont joué un rôle important** s'agissant de l'information sur les destinations et les circuits touristiques.

– Enfin, **il n'existe pas une mais plusieurs formes de tourisme**, qui cohabitent entre elles, au-delà des grandes tendances propres à chaque époque. L'internationalisation du phénomène accentue son caractère hétérogène.

À des degrés certes variables, l'outil numérique impacte toutes ces dimensions et bouleverse le mode de fonctionnement de tous les acteurs de la filière.

## **2. Le numérique agit à la fois sur la demande et sur l'offre touristiques**

Ce n'est pas un hasard si le tourisme fait partie des secteurs les plus réceptifs à l'essor de l'économie numérique. Cet engouement précoce tient au caractère dématérialisé de la « fabrication » du séjour touristique et à l'appétence des touristes à l'égard de cet outil. S'il est difficile d'analyser séparément la demande et l'offre, tant l'une et l'autre interagissent, il convient cependant d'appréhender la question des deux points de vue.

### **a. Quand le touriste devient « consomm'acteur »**

M. François Momboisse, président de la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad) a bien résumé la situation en déclarant, lors de son audition par la mission, qu'en matière de tourisme, « *Internet, c'est le Guide Michelin du XXI<sup>e</sup> siècle !* ». En l'occurrence, il s'agit d'un **guide interactif et multifacettes, véritable porte d'entrée qui permet de s'informer, de comparer, d'échanger et, le cas échéant de réserver ou d'acheter.**

Les professionnels du tourisme auditionnés le reconnaissent tous : les usages des touristes ont changé. Le touriste des années 2010 est un consommateur surinformé, zappeur, multicanal, qui n'hésite pas à faire jouer la concurrence face au vaste choix qui s'offre à lui. Dans un contexte de crise économique où la décision d'achat fait l'objet d'une « hyper comparaison » préalable, les offres « low cost » et les promotions de dernière minute rencontrent un grand succès. L'outil numérique n'a fait qu'amplifier le phénomène.

D'après le cabinet Raffour Interactif, **en 2013, 62 % des Français partis en vacances ont préparé leur séjour en ligne.** Il ressort également des résultats d'une étude réalisée en 2014 par le cabinet Next Content, pour le compte de la Fevad, qu'**Internet est devenu aujourd'hui la principale source d'information pour les touristes, s'agissant de la destination qu'ils ont choisie,** devançant très nettement tous les autres canaux d'information, qui n'ont pas disparu pour autant.

### Les sources d'information sur la destination

(« Pour ce dernier voyage, comment vous êtes-vous informé sur cette destination ? »)



**Cette information n'est cependant pas uniforme. Internet n'existe pas en tant que tel, ce sont ses contenus visibles qui importent !** Ainsi, le consommateur ne se contente-t-il pas d'un seul site ni d'un seul outil. Sa recherche est une recherche « multi écrans », intégrant les mobiles et les tablettes. Elle peut se poursuivre tout au long du séjour.

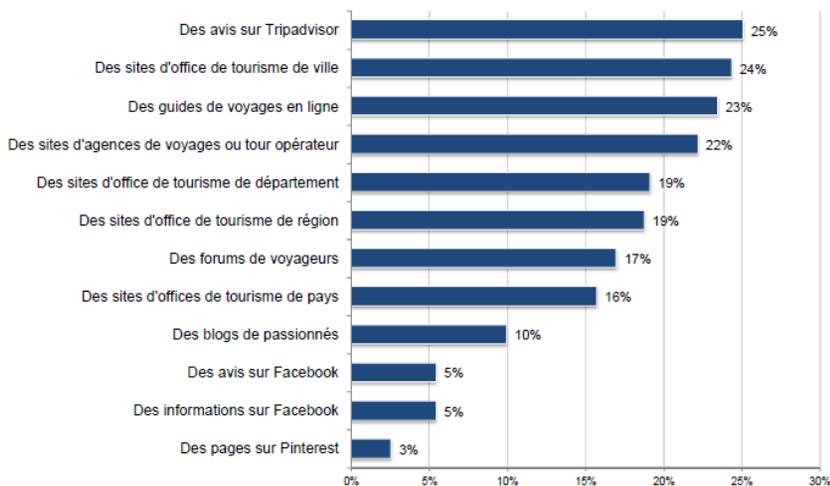
L'enjeu principal, selon M. Thomas Steinbrecher, directeur du pôle Voyage de Google France, consiste pour les acteurs du Net à « *capter l'internaute en étant présent de la façon la plus optimisée possible sur les différents écrans, durant le "tunnel de 69 jours" que dure en moyenne une recherche de voyage avant d'aboutir à l'achat* »<sup>(1)</sup>.

**Le « e-touriste » est un acteur potentiellement surinformé en amont**, qui compare à sa guise destinations ou offres de services, et opère sa sélection à partir de divers critères – le prix n'étant pas le moindre. Le cas échéant, il compose lui-même son voyage ou opte pour un forfait tout compris. La réservation sur Internet est pratique, représente un gain de temps, s'effectue à tout moment et permet éventuellement de se décider à la dernière minute, en profitant d'offres promotionnelles. **En 2013, 45 % des Français partis en vacances ont ainsi réservé tout ou partie de leur séjour en ligne.**

Notons enfin que le « **touristonaute** » devient fréquemment, en aval de son séjour, un acteur de la société de la recommandation. Non seulement, il partage et échange ses impressions sur des forums et autres réseaux sociaux, mais note éventuellement les opérateurs touristiques sur des sites spécialement dédiés.

(1) Intervention de M. Thomas Steinbrecher au 5<sup>e</sup> forum du syndicat des entreprises du tour-operating, [http://www.ceto.to/blobs/medias/s/25656de4abc001ef/2\\_1\\_seto\\_google\\_steinbrecher\\_131210\\_clipping.pdf](http://www.ceto.to/blobs/medias/s/25656de4abc001ef/2_1_seto_google_steinbrecher_131210_clipping.pdf).

### Les sources d'information sur Internet pour le choix de la destination



Le numérique a-t-il favorisé le tourisme ? Indiscutablement oui, car l'utilisateur aime prendre la main sur l'organisation de son séjour touristique. « *L'homo digitalis veut être maître de son destin* », dit M. Yves Tyrode, directeur général de Voyages-sncf.com. Du coup les distributeurs de l'offre touristique doivent chercher à concilier un besoin de proximité et de personnalisation avec l'efficacité et la visibilité de l'offre. Pour profiter au plus grand nombre, la présentation des contenus se standardise.

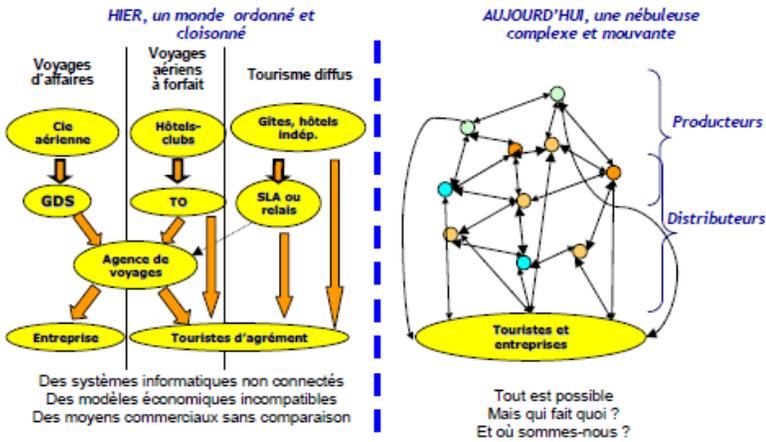
#### *b. Le « big bang » des canaux de distribution de l'offre*

Le tourisme est facile à dématérialiser car la distribution de l'offre est un processus séparé de la consommation de la prestation. Le **processus de désintermédiation ou, le cas échéant, la mise en œuvre de nouvelles logiques d'intermédiation** au travers des acteurs du Net est alors amplifié.

Dans un rapport de 2007 <sup>(1)</sup>, du ministère du tourisme, M. François Victor a bien schématisé ce passage d'un monde de la distribution « ordonné et cloisonné » à une « nébuleuse complexe et mouvante » dans laquelle il est parfois difficile de se retrouver. Il a présenté à l'époque un état exhaustif des modes de commercialisation en ligne.

---

(1) *La commercialisation des produits et des destinations touristiques : en quoi Internet change-t-il la donne ? Étude réalisée par François Victor (cabinet Kanopee) à la demande du ministère du Tourisme, avril 2007.*  
[http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.tourisme.gouv.fr/stat\\_etudes/etudes/tic/rapport\\_innovation.pdf](http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.tourisme.gouv.fr/stat_etudes/etudes/tic/rapport_innovation.pdf)



Si les systèmes de vente ont beaucoup évolué depuis, **Internet a permis de multiplier les possibilités pour les producteurs**. Un même hôtelier peut être affilié à une ou plusieurs centrales de réservation, gérer son allotement sur une place de marché, ou encore participer à une centrale territoriale. Il peut aussi vendre en direct s'il dispose des outils adéquats.

Les producteurs ont ainsi développé parallèlement plusieurs canaux de distribution entraînant **d'importantes modifications dans la traditionnelle chaîne de valeur qui séparait les producteurs et les distributeurs** et assembleurs de produits touristiques. Les intermédiaires traditionnels du tourisme (agences de voyages et tour-opérateurs) voient leur modèle économique menacé. Cette remise en question touche aussi les organismes locaux, offices du tourisme et comités départementaux, lorsqu'ils commercialisent eux-mêmes des prestations. Tous ces acteurs se doivent aujourd'hui d'avoir une meilleure visibilité dans l'écosystème digital.

L'affaiblissement des intermédiaires traditionnels dans la chaîne de distribution semble être pour les producteurs une bonne nouvelle. M. René Marc Chikli, président du syndicat des entreprises du tour-operating (SETO) a observé lors de son audition, qu'à chaque génération, a correspondu pour la profession l'identification d'un nouvel "ennemi" : il y a eu les guides et les offices locaux, les tour-opérateurs, les GDS... Le sujet du commissionnement des produits touristiques serait tabou, d'une manière générale, quel que soit le canal de distribution. C'est une réflexion qu'il convient de garder précieusement en mémoire !

**À bien des égards, les « producteurs » bénéficient donc de ces évolutions.** Le numérique par une optimisation de la ressource disponible favorise la commercialisation d'une offre qui n'aurait pas forcément trouvé preneur. Il fait émerger des offres innovantes de produits et de services, davantage spécialisées. Internet, les moteurs de recherche, les réseaux sociaux offrent au tourisme français

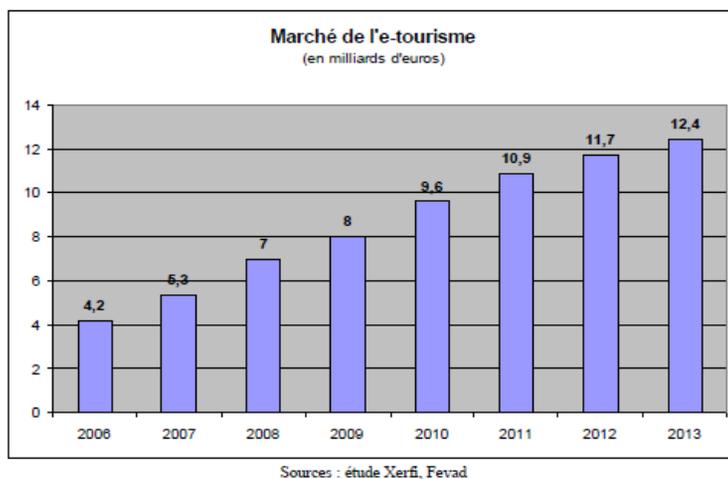
de réelles opportunités de faire de la publicité et d'obtenir une visibilité à des coûts nettement inférieurs à ceux des campagnes traditionnelles.

**Néanmoins, comment doit-on appréhender l'actuelle dynamique de désintermédiation ?** Elle serait parfaite si toutes les ventes s'opéraient directement. Or les intermédiaires traditionnels sont supplantés par la grande souplesse d'exécution des nouveaux intermédiaires, notamment pour l'hébergement touristique marchand. Les formes anciennes de distribution, ne persistent que sur certains types de produits et certaines clientèles. Aucun des acteurs « traditionnels » de la filière, producteurs comme distributeurs, ne peut désormais se soustraire aux nouveaux rapports de force qui régissent le monde de la distribution touristique, en lien direct avec la promotion et l'infomédiation,

### 3. Le poids consistant de l'e-tourisme va au-delà de son chiffre d'affaires

La fiabilité des statistiques en matière de tourisme fait l'objet, depuis maintenant de nombreuses années, de discussions récurrentes s'agissant de la fréquentation et des recettes générées<sup>(1)</sup>. Le chiffrage du poids exact de l'e-tourisme n'est pas chose plus aisée.

Une étude publiée en mai 2014 par la DGCCRF<sup>(2)</sup> sur le développement du tourisme en ligne a mis en avant l'indiscutable ampleur du phénomène. Le marché de l'e-tourisme, en progression constante aurait quasiment triplé au cours des huit dernières années selon la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad) : il pesait en 2013 pour 12,4 Mds €, contre 4,2 Mds € en 2006.



(1) Voir à cet effet le rapport en 2008 de notre collègue Jean-Michel Couve sur l'observation statistique dans le tourisme : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000492/0000.pdf>.

(2) [http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/dgccrf/documentation/dgccrf\\_eco/dgccrf\\_eco27.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/documentation/dgccrf_eco/dgccrf_eco27.pdf).

La Fevad estimant le montant total de l'e-commerce à 51,1 Mds €, la part de l'e-tourisme en son sein est essentielle. Ceci explique probablement que sa croissance soit désormais moindre, en comparaison de celle d'autres secteurs. Elle fut de 14 % en 2011 et de 7 % en 2012, elle n'était plus que de 3 % en 2013. Au premier trimestre 2014, les ventes de voyages en ligne auraient même reculé, pour la première fois, de 1 %.

On peut donc considérer que ce secteur montre aujourd'hui des signes de maturité. D'une certaine manière, la révolution de l'e-tourisme a déjà eu lieu ! **Pour autant, il serait abusif de considérer que l'e-tourisme « dévore » littéralement le tourisme** : si l'on rapporte le chiffre d'affaires de l'e-tourisme au poids total de la consommation touristique intérieure, estimé pour la France en 2013 à 157 Mds €, son importance est à nuancer.

Une étude PhocusWright de 2013 estime pour sa part que les ventes globales de voyages sur Internet en 2012 s'élevaient à 18,5 Mds €, répartis entre les agences de voyages en ligne (43 %) et les fournisseurs en direct (57 %, dont 28 % pour le transport aérien, 15 % pour le ferroviaire, 7 % pour l'hôtellerie, 5 % pour les tour-opérateurs, 2 % pour la location de voitures).

Notons également que **les ventes sur terminaux mobiles gagnent du terrain d'année en année**. Elles représentaient 10 % des ventes de l'e-tourisme en 2013, elles devraient en représenter 18 % en 2015. Nombreux sont les acteurs que nous avons rencontrés à avoir pointé ce basculement vers le « **m-tourisme** », qui devrait, dans les prochaines années, participer pleinement au changement dans la façon dont nous « vivons » le tourisme. Nous y reviendrons ultérieurement.

Selon le baromètre de la Fevad, au troisième trimestre 2014, les sites de tourisme en ligne les plus visités en France étaient les suivants :

#### TOP 10 DES SITES DE TOURISME EN LIGNE LES PLUS VISITÉS EN FRANCE

Rang	Marques	Visiteurs uniques moyens par mois	Couverture moyenne (en % de la population internautes)	Visiteurs uniques moyens par jour
1	Voyages-Sncf.com (B)*	6 528 000	14,2%	438 000
2	Booking.com (B)	4 742 000	10,3%	286 000
3	Air France (B)*	1 944 000	4,2%	138 000
4	BlaBlaCar (B)	1 826 000	4,0%	173 000
5	Vente-privee Voyages (C)*	1 332 000	2,9%	103 000
6	lastminute.com - TS (B)*	1 329 000	2,9%	73 000
7	Accor Hotels (B) *	1 250 000	2,7%	63 000
8	eDreams (B)	1 235 000	2,7%	60 000
9	Opodo (B)*	1 213 000	2,6%	58 000
10	Hotels.com (B)	1 209 000	2,6%	57 000

\* Sites adhérents à la FEVAD

Source : Médiamétrie/NetRatings - Catégorie créée spécialement pour la Fevad - Tous lieux de connexion - Applications Internet exclues France - Moyenne des mois de juillet, août, septembre 2014 - Copyright Médiamétrie/NetRatings - Tous droits réservés

Aucun tour-opérateur classique ne figure dans ce classement, où l'on observe en revanche que cohabitent les nouveaux acteurs du tourisme en ligne (Booking, Hotels.com, etc.) et des « producteurs » vendant en direct. N'y figurent pas non plus les comparateurs et les sites d'avis en ligne, tels que Tripadvisor, dont le modèle n'est pas basé sur la commercialisation mais dont l'audience n'en est pas moins très importante.

L'effet de levier de l'e-tourisme sur l'ensemble du secteur va de toute façon au-delà de la question du chiffre d'affaires.

## B. LES "NOUVEAUX" ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME TOURISTIQUE

Au tournant des années 2000, le numérique a permis l'apparition de nouveaux acteurs économiques s'imposant dans la distribution de l'offre touristique : information, promotion, comparaison, agrégation, réservation, commercialisation.

### 1. L'interface entre l'offre et la demande est devenue une nébuleuse complexe et mouvante

Il est parfois difficile de savoir qui fait quoi. En simplifiant à l'extrême, l'organisation de la distribution de l'offre touristique suivait hier le cheminement suivant : l'offre des producteurs (hébergement, transports, etc.) était assemblée par des agrégateurs (GDS, Tour-opérateurs) et commercialisée par des distributeurs (agences de voyages). Parallèlement, les organismes locaux de tourisme pouvaient disposer de leur propre réseau de distribution pour l'offre de proximité. L'achat direct de prestations s'opérait auprès du producteur.



Source : Voyages-Sncf.com, L'évolution de l'écosystème digital du tourisme et du travel (décembre 2012).

**Or la chaîne de valeur du tourisme numérique se caractérise par la multiplication du nombre d'acteurs, le dédoublement de certains d'entre eux**

et la concentration des nouveaux intervenants sur l'aval de la chaîne de distribution, au plus près du consommateur final.

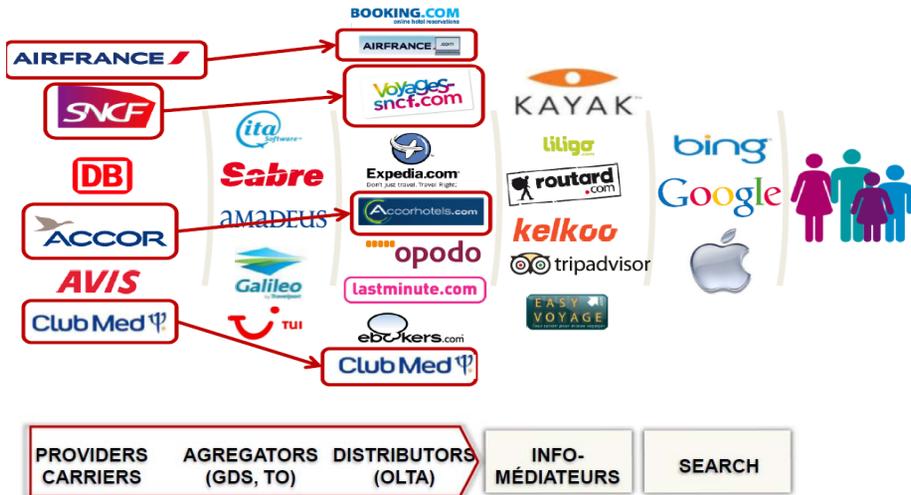


Les **moteurs de recherche**, et notamment Google, constituent la principale porte d'entrée pour le touriste sur Internet. 82 % des visiteurs les utilisent pour effectuer environ 25 recherches, avant de visiter environ 10 sites. L'enjeu des autres acteurs consiste donc à y être correctement référencé, soit par le jeu du référencement naturel, soit par le jeu du référencement payant et donc par l'achat de mots-clés.

Ensuite, viennent les **portails d'infomédiation** : comparateurs, sites de « bons plans », guides et sites de contenus, forums de discussion, sites permettant aux touristes de noter les particuliers et les professionnels. S'y ajoutent l'ensemble des réseaux sociaux qui favorisent l'échange, le partage et la recommandation.

Le consommateur final adoube les moteurs de recherche et portails pour leur apparente gratuité mais comme l'a pertinemment observé l'un de nos interlocuteurs, « lorsque c'est gratuit, c'est que vous êtes vous-mêmes le produit ».

Enfin, viennent les **acteurs chargés de la commercialisation**, dont les agences de voyages en ligne, les fameux **OTA** (*Online Travel Agencies*) mais également les sites permettant aux producteurs d'opérer une **vente directe**. Ces derniers peuvent se positionner à condition d'être suffisamment structurés, visibles, avoir une taille critique ou se situer sur un marché de niche, et dans tous les cas avoir la maîtrise de la technologie.



Source : Voyages-Sncf.com, L'évolution de l'écosystème digital du tourisme et du travel (décembre 2012).

### Comment s'opère le lien entre le produit, l'infomédiation et la commercialisation ?

Les opérateurs de réservation peuvent utiliser, pour distribuer l'offre en ligne, un système dit d'**affiliation**, qui consiste à passer par le site d'autres entités, gestionnaires de produits ou de destinations.

En particulier, la **marque blanche** est un type d'affiliation qui se présente sous la forme d'une interface de réservation, sur le site affilié et à « ses couleurs ». L'internaute peut avoir l'impression de réserver sur le site qu'il consulte alors que ce n'est pas le cas.

Notons enfin que les centrales de réservation disposent des disponibilités des produits selon différents modes : l'**allotement** (disponibilité garantie du produit pendant une période donnée et à un tarif négocié), la **request** (requête effectuée par la centrale pour s'assurer en temps réel de la disponibilité du produit auprès du prestataire), enfin la **vente en free sale** (le prestataire gère lui-même librement les disponibilités du produit mis en vente sur la centrale).

Source : Rapport de François Victor sur la commercialisation des produits et des destinations touristiques.

## 2. L'impact des géants mondiaux de l'e-tourisme est indéniable

Le récent rapport de l'Institut Montaigne consacré au tourisme <sup>(1)</sup> observe que « *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 désormais 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* ».

Ces nouveaux acteurs sont des « *pure players* » qui obéissent aux dynamiques propres à l'économie numérique. Des sociétés inexistantes ou inconnues, il y a encore quinze ans, ont connu une croissance interne exponentielle. Certaines ont étendu leur emprise sur le secteur au gré de plusieurs acquisitions.

L'attention des observateurs se cristallise spontanément sur deux acteurs emblématiques :

– **Priceline** a été fondé en 1997. La société rachète en 2005 l'entreprise néerlandaise **Booking.com**, elle-même créée en 1996, pour un montant de 133 millions de dollars, et qui représente aujourd'hui entre 70 et 80 % des activités du groupe, désormais valorisé pour près de 60 milliards de dollars, et qui a procédé à d'importantes acquisitions : en 2007, la centrale de réservation hôtelière Agoda, basée à Singapour ; en 2012, le comparateur américain Kayak (créé en 2004 par les fondateurs d'Expedia) et en 2014, le site américain de réservation en ligne de restaurants OpenTable. Le chiffre d'affaires du groupe était en 2013 de 6,8 milliards de dollars, pour près de 9 500 employés.

– **Expedia** est né en 1996, en tant que filiale du groupe Microsoft, avant d'être introduit en bourse en 1999. Propriété du groupe InterActiveCorp (IAC), la société s'en détache en 2005. Le groupe commercialise les marques Expedia (tous produits et services), Egencia (voyages d'affaires), Hotels.com (spécialiste de la réservation hôtelière en ligne), eLong.com (agence en ligne basée en Chine). Il a acquis en 2013 la majorité des parts du comparateur d'hôtels allemand Trivago. Sa valorisation est estimée à plus de 11 milliards de dollars. Il s'est séparé à la fin de l'année 2011 du site d'avis en ligne Tripadvisor, fondé en 2000. Le chiffre d'affaires du groupe était en 2013 de 4,8 milliards de dollars, pour plus de 14 000 employés.

On estime que ces deux groupes génèrent un volume d'affaires cumulé annuel de plus de 60 milliards de dollars. En outre, à titre de comparaison, la valorisation de Priceline est supérieure à elle seule à celle des plus gros groupes hôteliers mondiaux : Hilton, Marriott, Hyatt et Accor.

---

(1) *Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France, rapport de l'Institut Montaigne et de la CCI Paris Île-de-France, juin 2014.* <http://www.institutmontaigne.org/fr/publications/rester-le-leader-mondial-du-tourisme-un-enjeu-vital-pour-la-france>.

Selon une étude PhocusWright de 2013, Priceline et Expedia représentaient en 2012, sur le marché français de l'e-tourisme, près de 45 % des parts de marché. M. François Momboisse, président de la Fevad, a insisté lors de son audition sur **le ressort que constituait l'effet-volume pour ces acteurs** : « *plus on est gros, plus on est puissant et plus ça devient intéressant* ».

La concentration du secteur ne s'explique pas tant par le poids des investissements technologiques nécessités par l'activité que par le lien direct entre le trafic généré sur ces sites et leur valorisation. Disposer, pour une centrale de réservation, d'une offre large et diversifiée assure une vaste audience et inversement, la vaste audience incite les producteurs à commercialiser leurs prestations par ce canal. De même, un site d'avis en ligne n'a de sens que si les avis sont suffisamment nombreux. Dans ce domaine, c'est encore une entreprise américaine, **Tripadvisor**, fondée en 2000 qui occupe aujourd'hui la première place mondiale <sup>(1)</sup>.

Pour beaucoup de nos interlocuteurs, **la valeur se concentre aujourd'hui sur les acteurs capables d'accompagner le client de bout en bout**, du choix de la destination jusqu'à l'évaluation, en passant par la transaction. C'est l'explication des liens qui se nouent entre centrales de réservation, portails et moteurs de recherche.

**Google apparaît aujourd'hui comme l'acteur capable de prendre la position la plus englobante**, après avoir développé *Google Hotel Finder* ou *Google Flight* et être entré en concurrence directe avec les autres comparateurs. Plus en aval encore de la chaîne, Google a racheté ITA, fournisseur de technologie de GDS. Si bien que tous les acteurs de l'e-tourisme s'interrogent pour savoir si Google franchira le pas de la transaction et de la réservation, auquel cas l'impact et les conséquences seront considérables pour l'ensemble du marché. Par ailleurs, en novembre 2014, le géant américain Amazon a annoncé qu'il s'intéressait désormais à la réservation de voyages, et plus particulièrement à la réservation hôtelière. S'il est bien trop tôt pour en tirer des conclusions, le tourisme intéresse indubitablement le monde des géants de l'Internet.

**Ces acteurs internationaux, souvent basés à l'étranger, offrent peu de prise en France** sur le plan réglementaire ou fiscal. Ils ne génèrent pas de recettes directes à la hauteur de leur participation à l'écosystème touristique.

Au-delà de la question fiscale et réglementaire, rare sont les liens, même informels, entre les institutionnels et ces grands acteurs. Or il est désormais indispensable d'engager un dialogue franc et serein avec eux car ils font partie intégrante de la sphère touristique, que nous le voulions ou non.

---

(1) Notons d'ailleurs que Tripadvisor et Expedia ont fait partie du même groupe entre 2005 et 2011.

### 3. Retours d'expériences des acteurs français de l'e-tourisme

**L'Europe, et a fortiori la France, n'ont pas su construire l'écosystème permettant l'émergence de géants mondiaux du numérique.** Ce constat n'est pas propre au monde du tourisme. La faiblesse du capital-risque, l'absence d'une vraie politique industrielle en la matière et, peut-être, l'existence de barrières réglementaires ont freiné ce développement. Mais le monde de l'e-tourisme ne se résume pas aux seuls géants américains. La mission a rencontré plusieurs acteurs français et européens disposant d'une expérience instructive, détaillée dans les développements qui suivent. Quelles leçons peut-on retenir ?

– Dans un marché extrêmement concurrentiel, ces acteurs se confrontent à de multiples enjeux et problématiques. Ils se sont en général lancés dès le début des années 2000. Les retards technologiques sont difficiles à rattraper et quelques années seulement suffisent à créer d'importants écarts. Il est nécessaire de disposer d'une taille critique pour supporter les investissements technologiques et le développement marketing et les amortir sur une base solide. Tous les acteurs ont insisté sur la nécessité de maîtriser directement la technologie.

– Les efforts consacrés par ces entreprises à la recherche et développement et aux dépenses de marketing sont importants mais ils demeurent lucides : il n'est pas possible en l'état de concurrencer les « géants » en s'attaquant à eux de front. Dès lors, plusieurs de ces acteurs se sont adossés à l'existant à travers des partenariats qui leur ont permis de stimuler leurs ressources propres et de se moderniser. Une autre stratégie complémentaire a consisté à faire valoir ses spécificités ou encore sa marque et sa notoriété préexistantes pour avoir une légitimité sur le marché.

– La question des coûts de référencement est fréquemment revenue dans nos échanges. Pour eux, le goulet d'étranglement se situe davantage au niveau de Google qu'au niveau des géants de la réservation en ligne.

– Un dernier point : tous ont reconnu que la filière française n'était pas vraiment structurée et que chacun agissait un peu de son côté. Les liens avec les acteurs institutionnels du tourisme français sont par ailleurs assez faibles.

#### *a. Voyages-Sncf.com*

Voyages-Sncf.com (VSC) a été créé en juin 2000, en tant que filiale à statut privé du Groupe SNCF. C'est aujourd'hui la première agence de voyages en ligne et l'un des premiers sites marchands français. **L'entreprise a généré en 2013 un volume d'affaires de près de 4 Mds €, dont 3,3 Mds € en France**, reposant principalement à la base sur la réservation dans le transport ferroviaire. À bien des égards, **VSC apparaît aujourd'hui comme la réussite la plus éclatante en France en matière d'e-tourisme**. C'est de fait la seule plateforme en mesure d'apparaître comme une alternative véritable aux « géants », quand bien même sa taille demeure relativement modeste par rapport à ces derniers.

Dès l'année suivant sa création, Voyages-sncf.com a conclu **un partenariat avec la société Expedia pour diversifier ses produits touristiques**. À l'époque, ce mariage improbable de la filiale d'«*une bonne vieille société d'État avec une jeune agence de voyages en ligne américaine*» fait grincer quelques dents <sup>(1)</sup>. Plusieurs voyageurs s'inquiétèrent des conséquences de cette alliance sur un marché pourtant encore balbutiant. Des acteurs du secteur dénoncèrent le fait que la SNCF soutienne Expedia et qu'elle utilise sa position de monopole sur le ferroviaire pour vendre d'autres services aux internautes. Ils considérèrent que c'était un marché de dupes et que l'accord allait simplement servir de cheval de Troie pour Expedia.

Quinze ans plus tard, VSC est toujours là, avec plus de 11 millions de visiteurs uniques par mois et un millier de salariés, dont les deux tiers sont basés en France. L'entreprise travaille toujours principalement avec sa maison-mère mais depuis 2013, elle s'est déployée dans toute l'Europe avec 14 sites web et mobiles en 6 langues. Elle agrège tous les transports ferroviaires européens et travaille aussi avec près de 180 compagnies aériennes, plus de 100 000 hôtels et plusieurs loueurs de voitures. Le site se décline enfin en applications mobiles et sur les réseaux sociaux. **C'est en s'adossant à un acteur déjà en pointe qu'une telle performance a été rendue possible**. Selon M. Yves Tyrode, «*quand on part un peu tard, c'est toujours compliqué*». Face à l'énorme concentration mondiale au niveau des OTA, il présente compare d'ailleurs sa société au *Breizh Cola* du marché des sodas, face à *Coca-Cola* ou *Pepsi*.

Le groupe dispose d'une filiale informatique, VSC Technologies. Selon son directeur général, **il est impossible de demeurer en pointe en matière d'e-tourisme si l'on ne maîtrise pas sa propre technologie**. En 2008, le site a connu une défaillance pendant près de trente heures et ce fut l'occasion d'une prise de conscience. Voyages-Sncf.com a réinternalisé toute la technologie en France. Les serveurs qui se trouvaient à New-York et en Inde sont désormais basés à Lille et à Saint-Denis. L'entreprise opère par ailleurs avec son propre *cloud*, afin de rester maîtresse de ses données. Malgré les moyens de communication modernes, l'éloignement technologique n'est donc pas forcément la panacée. Le groupe a su également tirer parti de compétences externes. En 2010, il prenait ainsi des parts dans le comparateur de voyages Liligo et s'est inspiré de son savoir-faire en termes d'applications mobiles ou d'ergonomie, avant de se désengager en 2013, une fois les objectifs atteints.

**VSC n'a pas cherché à mener un vain combat pour concurrencer les géants sur le marché généraliste mais a su profiter de ses spécificités**, de sa plus-value, pour grandir à leurs côtés. Le fait d'être la *digital factory* de la SNCF lui a permis de **s'asseoir sur une base solide et de disposer d'emblée d'une taille critique**. De surcroît, toujours selon Yves Tyrode, il n'y a eu aucun problème pour trouver en France tout le savoir-faire permettant l'indépendance technologique.

---

(1) [http://www.liberation.fr/economie/2001/12/08/la-sncf-part-en-voyage-avec-expedia\\_386588](http://www.liberation.fr/economie/2001/12/08/la-sncf-part-en-voyage-avec-expedia_386588).

### ***b. e-Dreams Odigeo***

Le groupe est né en 2011 du rapprochement entre Go Voyages, Opodo et e-Dreams. Il a acquis le comparateur Liligo auprès de la SNCF en 2013 et a effectué son introduction en Bourse en Espagne en avril 2014. Le cœur de métier de ces acteurs est le transport aérien et la vente de « vols secs ». Odigeo compte 1 500 salariés en Europe, dont 300 en France. Au total, les 14 millions de clients génèrent un volume d'affaires de 4,3 Mds €. Le marché français représente près de 45 % du chiffre d'affaires du groupe.

La chaîne de valeur est très différente pour le secteur hôtelier, très fragmenté, et pour les compagnies aériennes, secteur concentré où les producteurs commercialisent surtout leurs prestations en direct et où les frais de commissionnement sont de moins de 1 %. Les marges étant très faibles, une certaine masse critique doit être atteinte pour parvenir à des économies d'échelle et pour pouvoir investir efficacement. 60 millions d'euros ont été investis en 2013 en France pour l'achat de mots-clés. Par ailleurs, Odigeo dépense annuellement 16 millions d'euros en R&D pour le développement de fonctionnalités nouvelles. Le regroupement de 2011 se justifie également par la nécessité d'améliorer la gestion du service Clients.

Le groupe constate son incapacité à rattraper le retard par rapport aux grands acteurs de la réservation hôtelière. Il a donc décidé de se concentrer sur ses avantages concurrentiels : vols, packages dynamiques, activités de séjours, revente des produits de tour-opérateurs. Ce faisant, Odigeo a insisté sur le fait que le taux de croissance de son activité en France n'était pas bon et qu'il devait affronter une concurrence très agressive des compagnies aériennes en direct. L'intégration récente au sein du groupe du comparateur Liligo (ex SNCF) doit lui permettre de se repositionner dans la chaîne de valeur. M. Mario Gavira, directeur France du groupe a observé qu'Odigeo était un acteur très francophone mais que le cadre juridique dans notre pays ne serait pas évident pour y être un « pure player ». En seraient responsables les règles sociales, le dumping ou encore les dispositifs sociaux en faveur des bas salaires. Fin novembre 2014, il annonçait la suppression de 112 postes.

### ***c. Les infomédiaires***

- *Easyvoyage*

Le portail d'infomédiation Easyvoyage, fondé en 2000 par Jean-Pierre Nadir, est aujourd'hui présent non seulement en France, mais également en Italie, en Espagne, au Royaume-Uni et en Allemagne. Les déclinaisons de son portail, propres à chacun de ces pays, ont été déployées entre 2007 et 2010. Son activité se définit autour de 5 axes : un guide de voyages alimenté par des journalistes spécialisés, un comparateur, des avis d'experts, des offres de séjours, des avis de voyageurs et des notations de clients. Les 150 salariés du groupe sont principalement basés en France. L'audience générée est d'environ 6 millions de visiteurs par mois, pour un chiffre d'affaires estimé en 2013 à 26 millions d'euros.

Easyvoyage est désormais, aux dires de son fondateur, « *une vieille start-up française, dans le top 5 européen, premier opérateur français en volume d'affaires sur son créneau* ». Environ 800 M€ de chiffre d'affaires est réalisé par les marchands via les moteurs du portail. Jean-Pierre Nadir se place sur le créneau de la qualité et de l'éditorial plus que sur celui des avis de consommateurs : « *Ce n'est pas ce qui est dit, c'est qui le dit qui importe* ».

Il maîtrise sa technologie et note que, globalement, les coûts afférents ont beaucoup baissé au cours des dernières années, notamment pour les serveurs. En revanche, le coût d'accès au trafic a explosé et le référencement biaise aujourd'hui la concurrence. Pour se démarquer, Easyvoyage est devenu le premier comparateur à offrir des prix bas garantis. « *Si je me bats uniquement sur le terrain de la technologie, c'est perdu d'avance face à Google* ».

Le budget marketing du groupe avoisine les 5 millions d'euros et privilégie les projets innovants plutôt que l'investissement à fonds perdus dans l'achat de mots-clés auprès de Google, que Jean-Pierre Nadir appelle, au choix, « *mon pire ami ou mon meilleur ennemi* ». Une bonne moitié des internautes arrive en effet sur les comparateurs *via* Google. Easyvoyage demeure indépendant là où Liligo, Trivago et Kayak appartiennent désormais respectivement aux groupes Odigeo, Expedia, et Priceline.

- *Michelin*

En contrepoint du « pure player » Easyvoyage, il est intéressant de se pencher sur l'un des fleurons historiques de l'information touristique française pour appréhender la manière dont il a géré l'épreuve de la digitalisation. **L'activité touristique de Michelin, depuis sa création en 1900, a en fait toujours été perçue comme essentiellement porteuse de la marque pneumatique et donc comme un soutien à l'activité principale.** Les activités papier et numérique ont été fusionnées au sein de Michelin Travel Partner en 2001, qui emploie aujourd'hui 450 personnes, dont 350 en France. La société conçoit, développe et commercialise les produits de tourisme de la marque (guides, cartes et atlas routiers) et les services numériques d'aide à la mobilité (Internet fixe, contenus touristiques sur applications mobiles et systèmes de navigation).

Le site ViaMichelin et ses déclinaisons s'appuient sur une cartographie couvrant plus de 110 pays. Il propose un service de réservation hôtelière en ligne avec 150 000 établissements dans le monde. C'est aussi **le premier site européen de consultation d'itinéraires**, avec plus de 600 millions de consultations annuelles. La structure est indépendante et « au niveau », technologiquement parlant, mais elle avoue ses limites : « *nous ne pouvons pas être partout* ». Au demeurant, toutes les branches, qui se veulent complémentaires, ne sont pas rentables. Beaucoup de valeur est créée grâce à l'information touristique, mais Michelin n'en bénéficie pas forcément directement.

Il convient manifestement de choisir ses combats : fort de sa marque au rayonnement international, Michelin tend ainsi à privilégier le secteur de la restauration mais développe aussi avec les constructeurs automobiles des services connectés ou embarqués utilisant les bases de données issues de sa base. Le groupe a conclu un partenariat avec Microsoft pour la diffusion de son contenu qualifié. C'était la première fois, selon ses responsables, que Microsoft achetait un contenu, « *il a fallu leur tenir tête* ». Dans le cadre d'un autre partenariat noué avec Booking.com en 2006, les voyageurs qui se rendent sur le site ViaMichelin à la recherche d'un itinéraire ont accès via un onglet « Hôtel » à l'ensemble des solutions d'hébergement disponibles sur Booking.com. Enfin, le groupe reconnaît qu'il n'a pas vraiment de liens avec les jeunes pousses françaises du secteur, ni avec les institutionnels au niveau local.

***d. L'investissement dans les entreprises innovantes de l'e-tourisme : l'exemple de Otium Capital***

Otium Capital est une holding d'investissement spécialisée dans les modèles de distribution de l'industrie des loisirs, fondée en 2009 par Antoine Feysz, qui fut en 2007 le premier investisseur dans LaFourchette, devenu depuis le leader européen de la réservation de restaurants, avec un million de réservations mensuelles et par Pierre-Édouard Stérin, fondateur de Smartbox. Le portefeuille d'entreprises a été divisé fin 2011 en deux pôles d'activités : d'une part, les activités de coffrets cadeaux réunies au sein de Smart&Co, d'autre part, Otium Capital, qui coiffe sept entreprises de distribution des loisirs, parmi lesquelles Weekendesk, spécialiste des week-ends d'exception et des courts séjours thématiques, Camping&Co, positionné sur les vacances camping, et le guide gastronomique Gault&Millau. À noter que LaFourchette a été cédée au printemps 2014 à Tripadvisor.

Otium Capital se distingue par un mode d'intervention très entrepreneurial et investit sur ses fonds propres dans le lancement de jeunes sociétés. L'objectif consiste ce faisant à leur rendre leur autonomie quand l'activité « prend » vraiment. 8 millions d'euros ont ainsi été levés en 2012 au bénéfice de LaFourchette, alors que 8 millions avaient déjà été investis en fonds propres. À titre de comparaison, Priceline a racheté en juin 2014 le géant américain de la réservation en ligne de restaurants Opentable pour 1,9 Mds €. C'est dans cette perspective qu'il faut appréhender la décision récente de céder LaFourchette à Tripadvisor. D'importants mouvements de concentration sont en cours sur ce créneau en croissance et Otium ne disposait pas des capitaux suffisants pour opérer la transformation de sa « pépite » en acteur majeur.

À propos du contrôle de la chaîne touristique sur Internet par des entreprises américaines, Antoine Feysz note qu'en matière de digital, rien n'est jamais acquis : rien n'annonçait ainsi que Le Bon Coin parviendrait à percer face à eBay. Il insiste également la lame de fond des start-up asiatiques qui devraient, dans une dizaine d'années, peser fortement sur l'écosystème digital.

Avec la crise économique et la compression des dépenses, la problématique de la vente de stocks se trouve accentuée, c'est pourquoi les producteurs vont naturellement vers les « gros » mais il est possible d'exister en se

positionnant sur des marchés de niches et en offrant des forfaits avec une vraie spécificité. Comme l'innovation dans le secteur est permanente, les logiques d'intermédiation que l'on observe aujourd'hui ne sont pas définitivement figées. Le rapport direct devient un critère qualitatif de plus en plus mis en avant.

Pour ce qui concerne l'innovation en France, Antoine Freysz considère qu'il faudrait simplifier les aides, les rendre plus visibles et augmenter leur rendement, quitte à distribuer moins.

## **C. LES ACTEURS TRADITIONNELS DU TOURISME FRANÇAIS FACE À L'ENJEU NUMÉRIQUE**

Comme nous l'avons déjà sous-entendu, il n'est pas sûr que les acteurs traditionnels de la filière touristique aient su s'adapter aux mutations majeures que nous avons décrites. Le numérique agit comme un révélateur des faiblesses récurrentes du tourisme français chez les acteurs privés et institutionnels.

Après le tour d'horizon effectué par la mission auprès des professionnels, il en ressort un bilan pour le moins mitigé. Notre surprise a été d'entendre des responsables de Google nous indiquer que globalement, les acteurs du tourisme en France disposaient à l'égard de l'outil numérique d'une maturité nettement supérieure à celle des représentants d'autres secteurs économiques ! Ce point de vue se voulait-il poli ou vraiment pertinent ? Les acteurs du tourisme sont-ils armés pour relever les défis actuels et futurs ?

### **1. La situation des producteurs de l'offre touristique**

La filière touristique en France comprend environ 200 000 entreprises, dans les secteurs de l'hôtellerie et de l'hébergement, des transports, de la restauration ou encore des activités culturelles, récréatives et sportives liées aux séjours touristiques. Chaque catégorie d'acteurs se caractérise par une forte hétérogénéité et une multitude de très petites entreprises : l'effectif moyen du secteur est de 3,6 salariés par entreprise.

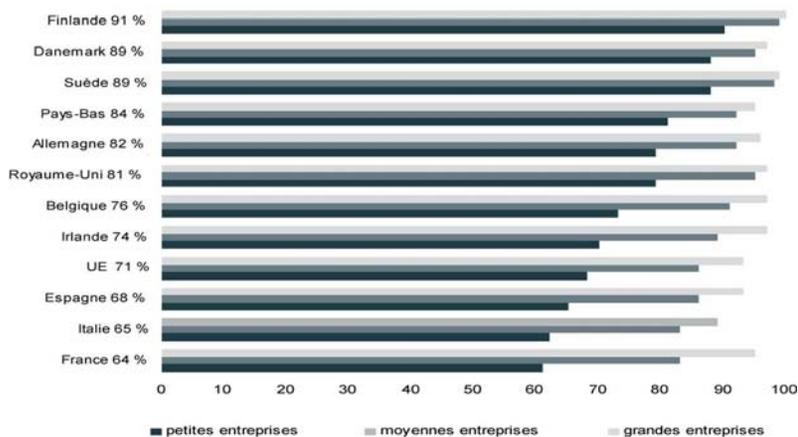
Nous détaillerons ultérieurement la situation spécifique de l'hôtellerie, dans sa « bataille » face aux OTA mais à ce stade, **il s'agit surtout d'appréhender la question du point de vue des PME, qui disposent dans notre pays d'un équipement numérique relativement faible.**

En 2012, selon les résultats de la consultation nationale ADEN sur les entreprises et Internet :

– Seules 50 % des 3,4 millions TPE françaises étaient équipées d'un site, dont 34 % d'un site vitrine et 16 % d'un site d'e-commerce. Seulement 18 % des TPE non équipées avaient par ailleurs un projet de création de site Internet.

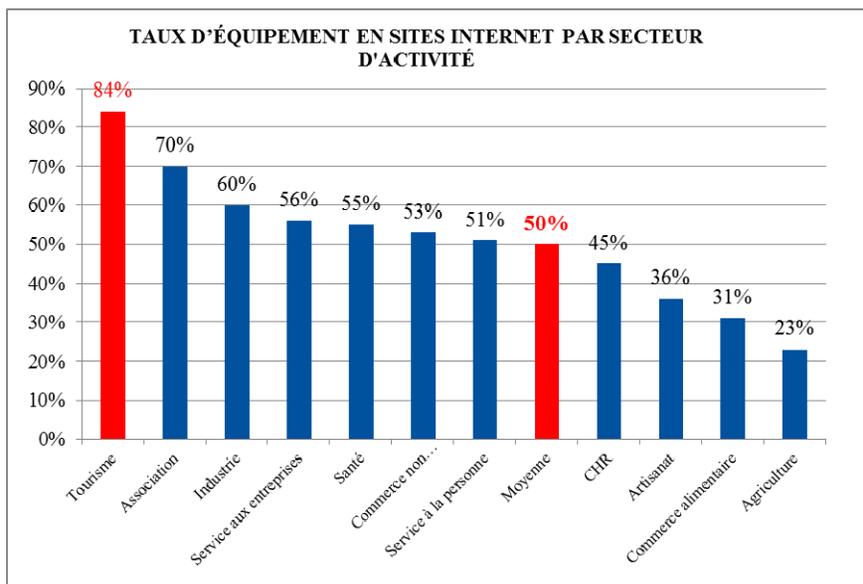
- S'agissant des PME, 64 % étaient équipées d'un site Internet, dont 34 % d'une site vitrine et 14 % d'un site d'e-commerce. 13 % des PME non équipées avaient un projet de création de site Internet.

Ces chiffres nous situent dans la moyenne basse au niveau européen là où, pour ce qui concerne les grandes entreprises, le taux d'équipement est comparable à celui de nos voisins.



Source : Eurostat, enquêtes communautaires sur les usages des TIC et le commerce électronique 2012.

Néanmoins, on notera que **les entreprises du secteur touristique se situent très clairement au-dessus de la moyenne nationale.**



Selon l'UMIH, la progression a été très importante en quelques années dans l'hôtellerie-restauration. En 2008, 9 440 hôtels en France étaient « en ligne », en 2013 plus de 16 000 le sont. La proportion n'est en revanche que de 53 % pour les cafés-restaurants.

**L'équipement numérique ne constitue cependant que la première étape, encore faut-il être en mesure de bien appréhender l'outil et d'en optimiser l'usage, tant vis-à-vis de l'extérieur qu'au niveau de l'organisation interne.**

## **2. Le point de vue des tour-opérateurs et des agences de voyages**

Rappelons que les tour-opérateurs conçoivent et élaborent des voyages au forfait ou à la carte, vendus en direct ou à des distributeurs. Les agences de voyages distribuent et assurent la vente de billets, d'hébergements ou de forfaits produits par les tour-opérateurs ou élaborés par eux-mêmes.

**Le secteur des voyagistes connaît depuis plusieurs années une mutation importante** qui n'est pas seulement liée à la problématique numérique. Les crises politiques dans certains pays méditerranéens (Tunisie, Égypte) ont soumis plusieurs réseaux à un important défi d'adaptation. Par ailleurs, la faible croissance a orienté les modes de consommation vers les ventes de dernière minute ou des forfaits *low cost*. Face à ces difficultés, les principaux tour-opérateurs français ont engagé des plans de restructuration et la situation des grands opérateurs – TUI, Thomas Cook, FRAM – reste préoccupante.

Le marché français des voyagistes, si on le compare au marché allemand ou au marché espagnol, est beaucoup plus atomisé et segmenté entre les différents acteurs (tour-opérateurs, agences de voyages, réseaux volontaires d'agences en ligne, ou encore les grandes surfaces). **Cette moindre concentration explique pour une large part les problèmes actuels.**

**« Aujourd'hui, un tour-opérateur non accessible sur Internet est un tour-opérateur mort ».** M. René-Marc Chikli, président du SETO, confirme qu'en quelques années, **un véritable déplacement de la vente des voyages s'est opéré au détriment des agences « classiques ».** Beaucoup d'achats s'opèrent en direct, notamment pour les vols secs, d'où la nécessité **de se différencier et d'offrir un véritable service à la carte.** Pour survivre, les tour-opérateurs se sont donc équipés de sites Internet et ont passé des accords avec les grandes centrales. Mais ils ne pointent pas particulièrement du doigt les OTA, considérant que la grande distribution prélève également des commissions conséquentes. Leur principale préoccupation s'appelle Google, qui tendrait à passer subrepticement d'un moteur de recherche à un moteur commercial distribuant ses propres produits. M. Chikli déplore par ailleurs que tout soit fait, au niveau des obligations réglementaires et législatives, du code du tourisme comme de la directive européenne sur les voyages à forfait, pour que la profession disparaisse au profit des nouveaux acteurs extérieurs. Selon lui, tout le modèle économique doit être revu et remis à

plat. Avec le printemps arabe, Thomas Cook a failli disparaître. Les TO qui s'en sortent le mieux sont ceux qui ont joué la carte de la spécialisation.

Le Syndicat national des agents de voyages (SNAV) est, pour sa part, fort de 1 400 membres, 3 750 points de vente et représente plus de 31 000 emplois. 85 % des établissements comptent moins de 10 salariés et réalisent le tiers du chiffre d'affaires total, tout comme du reste les dix plus grosses agences. Entre 1 500 et 2 000 agences indépendantes ne sont pas affiliées à des tour-opérateurs, ce qui constitue une exception française en Europe. Ces agences peuvent cependant être affiliées à des réseaux.

Les agences de voyages ont réagi au développement de la vente en ligne par **le développement de la vente multicanale**. Cette stratégie repose principalement sur l'expérience client et permet d'avoir un effet levier sur le réseau d'agences physiques. Elle cherche à favoriser la synergie entre les canaux pour conforter le consommateur dans son processus d'achat : offrir la possibilité d'acheter en tous lieux, à tout moment, et assurer un même niveau de service, quel que soit le point de vente.

Selon M. Jean-Pierre Mas, président du SNAV, « **le tourisme s'est adapté au numérique, pas forcément ses acteurs les plus anciens** ». La problématique consiste à assurer la transition vers le numérique des acteurs anciens du secteur, tout en continuant de garantir un point de réassurance physique. L'une des difficultés repose sur la diversité technologique des réseaux **même s'ils partagent des véhicules communs, tels que les GDS**. Une meilleure structuration du secteur s'avère indispensable car en l'état, les agences de voyages accompagnent le processus mais n'entrent pas encore de plain-pied dans la technologie commerciale en ligne. Paradoxalement, **ces acteurs utilisent depuis longtemps les nouvelles technologies dans le back-office, mais butent sur le passage au commerce en ligne et à l'e-marketing**.

La profession est aujourd'hui vieillissante, de véritables enjeux de formation et d'adaptation sont posés par le SNAV.

### 3. Le temps d'Internet est-il adapté aux institutionnels ?

#### a. Les organismes territoriaux du tourisme

**Le réseau des organismes locaux de tourisme (OLT) est globalement fort et très présent sur nos territoires même si l'on regrette parfois sa dispersion**. Ces structures ont longtemps misé sur la commercialisation de produits touristiques locaux, aux côtés des agences de voyages. Avec l'arrivée du numérique, les organismes territoriaux institutionnels ont concentré leurs efforts sur la transposition vers Internet de leurs centrales de réservation au lieu de tout remettre à plat. Or il y a eu, selon M. François Victor, un décalage croissant entre ce que ces acteurs proposaient et ce que les clients achetaient, doublé d'un décalage technologique.

Dans son rapport de 2007 déjà cité, il pointait déjà ces insuffisances : problèmes de compatibilité entre des systèmes trop nombreux, problèmes de liens avec les systèmes d'information et les sites internet des offices, CDT et CRT, problèmes d'ergonomie des sites, absence de réels moyens pour la recherche et le développement d'outils efficaces du fait de l'émiettement des budgets entre de multiples structures. Le temps semblait alors déjà compté pour que les centrales de réservation locales puissent avoir une place à l'avenir.

Qu'en est-il en 2014 ? L'enjeu de la présence sur Internet des OLT repose à la fois sur la concentration des forces, l'affirmation de nouvelles destinations qui « parlent » au client et sur le dépassement des frontières administratives.

- *Les offices de tourisme*

Selon M. Jean Burtin, président d'Offices de tourisme de France, les offices sont en passe de rattraper leur retard en matière de présence sur Internet et disposent de centrales de réservation – 70 systèmes différents sont déployés ! – mais il regrette que le coût de ces centrales ne soit pas toujours rentabilisable. La profession soutient encore les institutionnels dans cette optique mais il pointe le risque que les offices payent en fait la promotion au profit des acteurs privés de la réservation en ligne. Au demeurant, les OTA commenceraient à approcher directement certains offices...

M. Jean Burtin s'interroge sur le manque de coordination entre les offices et préconise de remettre le visiteur au centre du débat et donc d'éviter la dispersion des acteurs. Un projet de plateforme « Tourisme.fr », est actuellement en cours de finalisation : ni site institutionnel ni site marchand, mais bien un instrument pour mettre en relation directe hébergeurs et autres prestataires.

- *Les comités départementaux de tourisme*

M. Jean-Pierre Serra, président du réseau national des destinations départementales (RN2D), qui regroupe les différentes instances départementales (CDT/SLA/SRA), a insisté sur le fait que ces dernières avaient commencé très tôt à accompagner le processus de modernisation et qu'elles poursuivaient **l'enjeu essentiel que constituent la collecte et le redéploiement des données** :

« *La vraie richesse qui est la nôtre, c'est la donnée !* », affirme ainsi Jean-Pierre Serra. Encore faut-il que tous les acteurs institutionnels parlent le même langage, ce qui n'est manifestement pas encore le cas. Les contenus revêtent une importance stratégique qui n'a pas échappé aux géants de l'e-tourisme. Ceux-ci ne disposent pas pour autant de la même connaissance du terrain. Il est essentiel que les acteurs locaux conservent la maîtrise du contenu et se coordonnent davantage entre eux au niveau national. Il s'agit de faire en sorte que l'information puisse être diffusée sur tous les canaux mais que les destinations demeurent clairement identifiées.

**Les OT et les CDT doivent être vus comme des producteurs de données de terrain et s'accorder pour élaborer un guichet unique de l'information touristique.** Les CRT et Atout France doivent se positionner comme des organisateurs et des diffuseurs de ces données. RN2D pointe par ailleurs la faiblesse des contenus promotionnels actuels des institutionnels : les mots du guide ne sont pas transposables tels quels sur le Net, pour un besoin d'information rapide et efficace.

- *Le point de vue des comités régionaux de tourisme*

Selon les CRT, « *chacun continue aujourd'hui de faire ce qu'il souhaite dans son coin* » et cette attitude serait très préjudiciable. Les activités des opérateurs privés se font aujourd'hui, d'après M. André Chapaveire, président de la FNCRT, de plus en plus en parallèle de celles des institutionnels. Quels moyens pourraient permettre la coagulation d'une véritable force de frappe collective ? Les acteurs régionaux ne croient plus aujourd'hui à la possibilité pour les institutionnels d'intervenir directement sur la commercialisation car ceux-ci ne disposent pas de la culture marchande au sein de leurs structures. Il serait souhaitable, en revanche, de favoriser le développement d'un grand réseau social du tourisme, qui constituerait un outil puissant de promotion.

Les responsables de la FNCRT sont revenus sur le projet de création d'une grande plateforme numérique nationale du tourisme, qu'Atout France devait piloter ces dix dernières années. Nous touchons là le cœur de la fragilité institutionnelle française en matière de numérique.

### ***b. Les interrogations sur la place dévolue à Atout France***

Atout France se veut, selon son directeur général, M. Christian Mantei, un acteur de l'écosystème du tourisme numérique, en assurant l'accompagnement des professionnels du tourisme sous plusieurs formes : publications techniques, rendez-vous techniques, accompagnement de porteurs de projets, participation et initiation d'événements autour du numérique.

- *L'activité propre de l'agence*

L'agence a pleinement intégré l'outil numérique dans son activité propre. Le site internet [www.rendezvousenfrance.com](http://www.rendezvousenfrance.com) – mais quelle est la visibilité d'un site au nom aussi sophistiqué ? – vise ainsi à regrouper sous une signature unique le meilleur de l'offre française (destinations et thématiques). Il est déployé grâce à 23 sites marchés et 6 sites thématiques, en 14 langues. Les campagnes de promotion se déclinent avec un tronc commun de contenus et des contenus spécifiques à certains marchés, adaptés et traduits pour être le plus pertinent.

Atout France dispose par ailleurs d'un référencement mondial sur le Net par toute son activité numérique dont l'efficacité tient surtout à l'expertise apportée dans la construction des campagnes, la sélection des contenus et leur adaptation aux

cibles. Les investissements marketing étant contraints par la logique budgétaire, il n’y a cependant pas eu de campagnes génériques de référencement.

Face à l’explosion de l’usage des réseaux sociaux, Atout France a également réagi et selon son directeur, la France est ainsi devenue la première destination touristique sur le réseau social chinois weibo.

- *De FranceGuide à Hexatourisme : le serpent de mer de la plateforme nationale*

Dans les années 2000, Maison de la France (ancêtre d’Atout France) devait **monter une plateforme en ligne intégrant information, promotion et réservation** pour rationaliser l’offre française. Le système national de réservation devait présenter une offre en marque blanche au profit de destinations appuyées sur une entité administrative ou transcendant cette approche, de sites dédiés à une thématique client ou de sites dédiés à la marque d’un réseau de produits. En 2010, Atout France annonçait cependant la fermeture de sa filiale FranceGuide et M. Hervé Novelli, alors secrétaire d’État chargé du tourisme, reconnaissait que l’État n’avait pas vocation à commercialiser des produits. **Il fut alors acté que ce n’était ni dans les compétences ni dans le rôle d’Atout France de développer un outil de réservation et plus généralement un outil transactionnel, mais que c’était vers les acteurs du marché que des solutions devaient être recherchées.**

Il a été ensuite proposé à Voyages-Snfc.com de développer un moteur générique pour rassembler une offre française structurellement diffuse. Les partenaires territoriaux ont cependant souhaité qu’Atout France soit présent dans le tour de table, aux côtés de VSC et de la CDC. Hexatourisme devait être managée avec les ressources et les compétences de VSC mais les problèmes technologiques rencontrés ont conduit à une mise en sommeil du projet et à sa remise à plat technologie, économique et financière. La question était notamment de savoir **comment financer un site d’information sans activité transactionnelle.**

M. Yves Tyrode explique l’échec du projet Hexatourisme par le fait que la nouvelle société aurait dû vendre des prestations touristiques aux régions, qui vendaient elles-mêmes aux sites d’e-tourisme pour la commercialisation. Or il n’y a pas eu assez de régions participantes et le projet souffrait d’une réelle sous-capitalisation. Nous pâtirions en France d’un vrai problème de fragmentation qui irait au-delà de la question de l’organisation territoriale. Nos réflexes culturels nous amèneraient ainsi à considérer qu’il est toujours mieux de faire sa petite entreprise dans son coin. La conclusion d’Yves Tyrode est très claire à cet égard : **« Si nous voulons réussir dans nos entreprises, il faut arrêter ce Clochemerle ! ».**

Pour les responsables de la FNCRT, *« on tourne autour du pot depuis quinze ans et on a tout planté »* et les raisons du dysfonctionnement tiendraient à la gouvernance des projets : il aurait fallu, en effet, que toutes les régions y

participent, ce qui est loin d'avoir été le cas. C'est d'autant plus regrettable que le projet était attendu. Quoi qu'il en soit, Hexatourisme est aujourd'hui un projet mort-né. Le président de la FNCRT considère qu'il faut peut-être arrêter de rêver à une structuration nationale du numérique qui s'avère chimérique.

Aucun réel bilan n'a vraiment été fait publiquement de ces expériences depuis dix ans. Selon M. Christian Mantei, il convient d'avoir une fois pour toutes en tête qu'« *un institutionnel n'est ni un bon acheteur, ni un bon vendeur* ». **Assurément, si les institutionnels ont encore un rôle à jouer aujourd'hui, c'est en se concentrant sur les contenus, ce qui constitue déjà en soi une lourde tâche.**

À ce sujet, l'expérience du site [www.france.fr](http://www.france.fr) démontre que la construction d'un portail informatif pertinent et actualisé en temps réel n'est pas chose aisée et nécessite d'importants moyens, qui vont au-delà de ceux que les seuls acteurs institutionnels sont aujourd'hui prêts à investir.

#### **« France.fr » : les leçons à tirer d'un portail mis en sommeil**

Le Gouvernement français s'est doté en 2010 d'un site officiel, « France.fr », qui se voulait une clé d'entrée pour le public international et français. Ce portail n'avait pas de vocation touristique exclusive, même si les informations touristiques représentaient environ 50 % du contenu rédactionnel. Il évoquait aussi l'économie, la culture, le patrimoine, les institutions. Le parti pris était celui d'une information pure, sans lien commercial.

Le Service d'information du Gouvernement (SIG), qui pilotait le projet, reconnaît aujourd'hui ne pas avoir été outillé pour gérer un tel site. Cinq personnes seulement étaient chargées des contenus rédactionnels et il n'y avait pas de contributeurs extérieurs. Le trafic était plutôt bon, grâce à une bonne campagne de référencement, mais la question des contenus et de leur actualisation s'est vite posée. À défaut de moyens suffisants, les contenus d'actualité ont rapidement laissé la place à des contenus froids et intemporels. Au début 2014, il a été décidé d'archiver le site, en attendant qu'une structure dédiée à la gestion de la « marque France » soit à même de le reprendre. La réflexion est encore en cours à ce sujet.

Force est de constater que si l'intention était bonne, le positionnement initial n'était pas bon : absence de partenariats avec les acteurs privés, faible prise en compte de l'événementiel, absence de véritable plus-value en termes de service offert. Comme l'ont observé les représentants du SIG, « *nous étions l'un des derniers pays à nous doter d'un portail, nous sommes aujourd'hui l'un des seuls à l'avoir gelé...* ». L'enjeu du contenu ne peut assurément plus faire l'impasse sur l'articulation avec les sites marchands, même si un contenu public demeure légitime. À cet égard, le site géré par l'agence Suisse Tourisme, Myswitzerland.com, constitue un bon exemple à suivre d'articulation entre public et privé et de déclinaison territoriale efficace et complète.

#### **4. La présence sur Internet des acteurs du tourisme social et associatif**

Les structures du tourisme social accueillent en France 4,5 millions de personnes, dont 95 % de Français. D'après l'Union nationale des associations de tourisme (UNAT), il s'agit de clientèles groupées et plutôt captives et **la relation directe au client, que permet Internet, est un phénomène nouveau que les acteurs du secteur appréhendent différemment**, selon leur stade de développement.

Des « marques » identifiées comme l'UCPA ou les VVF disposent ainsi de leur propre réseau de distribution mais **certains membres de l'UNAT commercialisent désormais une partie de leur offre par le biais des OTA** : le réalisme économique les oblige à y avoir recours, de même qu'ils procèdent parfois à des opérations de déstockage des invendus sur des sites, tels que Lastminute.com.

L'UNAT dispose pour sa part de deux portails : d'une part un site d'information regroupant l'offre de 500 villages vacances et qui n'a pas vocation à devenir un site de distribution ([www.lesvillagesvacances.com](http://www.lesvillagesvacances.com)), d'autre part un site dédié aux vacances des enfants et mineurs, à destination des prescripteurs (enseignement, collectivités territoriales), dans une logique de conseil.

**Globalement, le réseau est très éclaté et nos interlocuteurs ont constaté la difficulté de fédérer les acteurs autour d'un projet commun.** Plusieurs initiatives existent mais elles sont selon nos interlocuteurs trop peu structurées et occasionnent surtout beaucoup de déperdition d'énergies.

De son côté, l'Agence nationale pour les chèques-vacances (ANCV) a lancé au printemps dernier un programme d'aide au départ en vacances à destination des jeunes de 18 à 25 ans, baptisé « Départ 18-25 », pour proposer sur Internet une offre de séjours accessibles avec une aide financière sous conditions. La plateforme s'adresse directement aux bénéficiaires mais ses objectifs demeurent très modestes, en tout dans un premier temps : 3 000 départs en 2014. L'Agence s'appuie sur un prestataire extérieur, la société Travelfactory, spécialisée dans la conception et la distribution de l'offre de séjours. Elle souhaite ainsi cibler un public qui n'est pas intégré aux réseaux traditionnels de type associatif. Il s'agit donc d'un dispositif complémentaire à ceux du modèle dominant, qui s'appuient sur des partenariats qui identifient les publics visés.

Enfin, le projet « e-calypso » de plateforme d'échanges européens du tourisme social a été lancé en 2012 pour faciliter la mise en rapport de l'offre et de la demande d'hébergement en direction de quatre groupes cibles : les jeunes, les familles confrontées à des difficultés, les personnes âgées et les personnes handicapées. Le pilotage de l'initiative est assuré par un consortium de sept organisations européennes actives dans le domaine du tourisme social, parmi lesquelles l'UNAT. Le coût de l'opération s'élève à 1,2 million d'euros, financé à 80 % par l'Union européenne.

Le modèle économique dominant reste donc celui du commerce « B to B ». **Pour ce qui concerne la vente directe sur Internet via des canaux spécifiques, plusieurs acteurs objectent que les moyens mis en œuvre sont dérisoires en comparaison de ceux déployés par les acteurs privés.**



## II. LES « NOUVEAUX MAÎTRES DU TOURISME » CONSTITUENT-ILS UNE MENACE POUR L'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE MARCHAND ?

Nos collègues Corinne Erhel et Laure de La Raudière ont évoqué dans leur rapport de juin 2014 le phénomène de disruption, c'est-à-dire de rupture, comme l'une des clés fondamentales de compréhension de l'économie numérique : « *les acteurs du numérique sont par essence disruptifs en ce qu'ils s'attachent à corriger un bug, à identifier un dysfonctionnement de l'économie ou d'une politique publique pour s'y engouffrer et proposer une solution innovante. Celle-ci est souvent déroutante pour les acteurs traditionnels* ». Lorsqu'on évoque aujourd'hui l'e-tourisme dans les médias, c'est la plupart du temps pour se focaliser sur trois cas spécifiques de disruption. Le quotidien *Libération* consacrait sa une, le 9 juin 2014, aux « *nouveaux maîtres du tourisme* » : Booking, Expedia et Airbnb, soit d'un côté les grandes centrales de réservation et de l'autre la célèbre plateforme collaborative de location entre particuliers. Ces acteurs, qui viendraient perturber l'équilibre du marché de l'hébergement touristique, font figure de grands accusés. Le site d'avis en ligne Tripadvisor, pour sa part, a vu également ses pratiques et sa fiabilité contestées.

### A. L'EMPRISE DES OTA SUR L'HÔTELLERIE EST-ELLE INÉLUCTABLE ?

Lorsque les OTA ont fait leur apparition sur le marché français, les professionnels de l'hébergement touristique marchand, non seulement ne se sont pas inquiétés, mais ont même fait preuve d'enthousiasme : « *Ils nous apportaient une clientèle qui ne serait jamais venue chez nous* », d'après M. Didier Chenet, président du Syndicat national des hôteliers, restaurateurs, cafetiers et traiteurs (Synhorcat). Tel n'est manifestement plus le sentiment général qui prévaut aujourd'hui. Le sujet des OTA vient en tête des préoccupations des responsables professionnels de l'hôtellerie, lorsqu'on les interroge. Il ne s'agit pas pour eux de les interdire mais il deviendrait urgent de « moraliser » leurs pratiques. La mission a tenu à rencontrer l'ensemble des parties à l'affaire afin d'écouter leurs points de vue respectifs. Il en ressort que **si plusieurs motifs de récrimination sont justifiés, on ne saurait pour autant accuser les OTA de tous les maux propres au secteur de l'hôtellerie.**

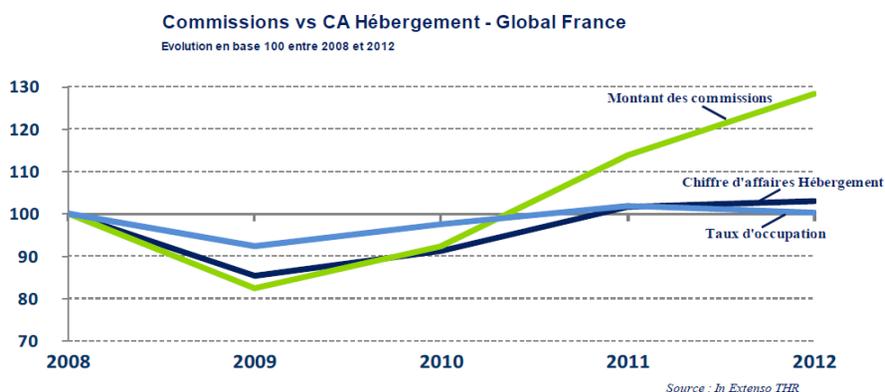
#### 1. La nouvelle donne de la réservation hôtelière en ligne

Avec Internet, les hôteliers ont voulu saisir l'opportunité qui leur était offerte d'une meilleure visibilité en ligne, doublée d'une commercialisation facilitée. À les entendre, ils regrettent néanmoins que les OTA aient en quelque sorte imposé à la profession leur mode de fonctionnement, ce qui poserait des problèmes allant bien au-delà d'un poids des commissions, jugé au demeurant excessif par la profession.

### a. Le poids croissant des commissions

Le cabinet *In Extenso THR* a mené, au début de l'année 2013, une enquête qui fait état d'une progression sensible, entre 2008 et 2012, de la part des commissions versées aux intermédiaires par les hôteliers, de 3,7 % à 4,6 % de leur chiffre d'affaires. Les fédérations professionnelles estimaient pour leur part, à la fin de l'année 2013, que les commissions représentaient un montant allant de 1 à 1,5 milliard d'euros, **soit entre 6,25 % et 7 % des 16 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel de l'hébergement hôtelier** <sup>(1)</sup>.

Ce faisant, il importe surtout de retenir, d'après l'étude *In Extenso*, l'évolution parallèle des trois indicateurs suivants, sur la période 2008-2012, pour prendre la mesure du problème que soulève ce poids croissant :



Le taux d'occupation et le chiffre d'affaires des hôteliers ayant respectivement progressé de 0,4 % et de 3,1 %, c'est dans un contexte de relative stagnation qu'il faut apprécier **l'envolée de 28,3 % du montant des commissions**. En d'autres termes, les OTA auraient procédé à une captation de valeur conséquente, sans pour autant contribuer à la dynamisation du secteur. L'enquête insiste également sur le fait que **les différents territoires sont inégaux face aux commissions** :

	Taux d'occupation Var. 2012 / 2008	CA Héb. HT Var. 2012 / 2008	Part. des Com. dans le CA Héb.		Montant Commissions Var. 2012 / 2008
			2012	Var. 12/08	
Panel Paris	14,6%	14,4%	4,1%	0,7 pt	36,0%
Panel Côte d'Azur	-6,5%	-7,0%	5,7%	1,0 pt	12,0%
Panel Province	-7,7%	-3,9%	4,2%	1,7 pt	63,6%

*Source : In Extenso THR*

(1) <http://www.challenges.fr/entreprise/20130917.CHA4410/pourquoi-les-hoteliers-se-retournent-contre-booking-expedia-et-hotels-com.html>.

Il apparaît par ailleurs très clairement que les hôteliers sont plus ou moins exposés selon la typologie de leurs établissements, qu'il s'agisse de leur positionnement tarifaire ou de leur capacité d'accueil : **globalement, ce sont les établissements de petite taille et au positionnement en milieu de gamme, notamment en province, qui ont été les plus exposés à la hausse des commissions.**

Or il se trouve que **ce segment de l'offre a été identifié depuis plusieurs années comme étant particulièrement vulnérable, pour des raisons indépendantes des OTA.** Comme nous l'a rappelé M. Roland Héguay, président de l'UMIH, l'hôtellerie française a vu disparaître en 2013 10 000 chambres, pour environ 7 000 établissements. Une certaine régulation dans l'offre hôtelière s'opère aujourd'hui par la casse, ce qui renvoie au fait que le secteur n'a pas su, pour partie, s'adapter aux évolutions et qu'il souffre d'un réel problème d'investissement.

M. Christophe Alaux, directeur général France du groupe Accor, a observé pour sa part que si les chaînes hôtelières étaient comparativement moins touchées, l'augmentation du poids des commissions signifiait des marges en moins pour les hôteliers, soit autant de sommes qui ne seront pas investies pour rénover les établissements. L'amenuisement des marges est un phénomène nettement perceptible depuis plusieurs années, du fait de l'alourdissement des charges diverses. **Le spectre qui hanterait la profession, à terme, serait celui d'une hôtellerie bas de gamme, du fait de l'absence d'investissements.**

**Il est impossible de comprendre la sensibilité exacerbée des hôteliers à l'encontre des OTA sans la replacer dans ce contexte général.** Lors de leurs auditions, les représentants de Booking.com et d'Expedia, ont bien insisté sur la situation particulière de la France par rapport aux autres pays européens. **La question du poids des commissions n'aurait fait qu'aviver une crise structurelle de la petite et moyenne hôtellerie indépendante.**

#### **L'inégalité des différents modèles hôteliers face au poids des commissions**

L'hôtellerie indépendante représentait en France, au 1<sup>er</sup> janvier 2013, près de 80 % des établissements et 58 % du nombre de chambres. 48 % des hôtels ne sont affiliés à aucun réseau. La tendance aujourd'hui est cependant à la progression de l'intégration de l'hôtellerie ou du moins à la mise en réseau. L'hôtellerie de chaîne intégrée se répartit entre environ 60 % d'hôtels franchisés et 40 % d'hôtels filialisés. Les deux groupes hôteliers prédominants, Accor (1 500 hôtels environ) et Louvre Hôtels <sup>(1)</sup> (environ 800 hôtels), contrôlent en France les trois quarts des hôtels de chaînes intégrées. On observe une très nette corrélation entre le poids des hôtels indépendants et la vulnérabilité face aux OTA, qui se traduit par des montants de commissions plus élevés.

---

(1) Le 14 novembre dernier, le fonds d'investissement Starwood Capital a annoncé un accord de principe pour la cession de sa filiale Louvre Hôtels Group au groupe chinois Jin Jiang International. Le montant du rachat est évalué entre 1,2 et 1,5 milliard d'euros.

Les hôteliers français dénoncent non seulement le poids des commissions mais aussi, plus généralement, une prise en étau. **Ils ne réclament pas pour autant la « fin des OTA », et pour cause : ils ne sauraient s'en passer**, sauf à remettre en cause la pérennité de leur activité. Plus que le poids des commissions dans le chiffre d'affaires, il faudrait évoquer **le volume d'affaires généré par ces mêmes OTA rapporté au chiffre d'affaires hôtelier global** pour s'en convaincre. Ce ratio est fort variable d'un établissement à l'autre mais on peut raisonnablement estimer qu'il se situe en moyenne à 35 %.

### **Les enjeux de la réservation en ligne pour le groupe Accor**

En 2013, Accor a réalisé 31 % de ses ventes *via* internet, qu'il s'agisse de son site général, de ses sites de marque ou des agences de voyages en ligne, dont 17 % en se connectant en direct sur ses sites de réservations. Le groupe a défini une stratégie digitale en développant ses propres canaux de distribution : portail Accorhotels.com, réservations sur smartphone, présence sur les médias sociaux. Il s'est fixé un objectif à horizon 2016 de 50 % de réservations directes en ligne. M. Vivek Badrinath, ancien responsable de l'innovation, du marketing et des technologies chez Orange, a été nommé à cet effet en mars 2014 en tant que directeur général adjoint du groupe, en charge du marketing, du digital et de la distribution.

L'accent est particulièrement mis sur le Club Accorhotels, qui a gagné 2 millions de membres au premier semestre 2014, à 16 millions. Un quart seulement du chiffre d'affaires est actuellement réalisé avec ces habitués, contre près de 50 % dans les grandes chaînes américaines. La part laissée aux OTA est donc actuellement assez importante. Sans prendre ces apporteurs d'affaires comme des adversaires, le groupe qui change déjà près de 5 millions de tarifs par jour pour s'adapter à la demande compte gérer encore plus finement son rapport avec la clientèle.

Notons par ailleurs qu'au mois de septembre 2014, Sébastien Bazin, PDG du groupe nommé un an plus tôt, a dévoilé un plan de réorganisation<sup>(1)</sup> du groupe autour de deux métiers : HotelServices pour la gestion des marques, la distribution, la gestion des services hôteliers en direct ou en franchise, et HotelInvest pour la gestion d'un parc de 1 369 hôtels dont un quart est détenu en propre et les trois quarts loués. L'objectif est de valoriser ces actifs en les restructurant et en réinternalisant une partie des murs. Rappelons que le groupe est présent dans 92 pays, à travers 3 600 hôtels.

### **b. Le rapport schizophrène des hôteliers aux OTA**

Dans l'ouvrage qu'il a consacré à ce qu'il caractérise comme un véritable phénomène d'« addiction »<sup>(2)</sup>, M. Rémi Ohayon écrit que « *les portails de réservation en ligne sont devenus un canal de distribution incontournable pour les hôteliers restaurateurs, mais [que] les avantages offerts par ces gros distributeurs ont été annihilés par les effets nocifs de leurs pratiques commerciales, devenues asphyxiantes et anti-concurrentielles* ».

---

(1) [http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/09/02/la-revolution-culturelle-et-strategique-d-accor\\_4480274\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/09/02/la-revolution-culturelle-et-strategique-d-accor_4480274_3234.html).

(2) *Addi(c)tion, le hold-up des intermédiaires du tourisme en ligne*, Éditions Page d'Écriture, 2013.

**Tout aurait été fait pour rendre les hôteliers-restaurateurs tributaires de ces « *supermarchés du web* »** qui, sur la base de tarifs alléchants, leur ont assuré d'emblée une grande visibilité, par le biais du référencement sur les moteurs de recherche. En outre, comme l'ont reconnu les responsables du groupement national des hôteliers indépendants (GNI), *« cela a été perçu initialement comme un outil formidable pour la commercialisation et la gestion des réservations car nous étions en quelque sorte délestés de ces tâches. 85 % des établissements que nous représentons ont un effectif de moins de cinq salariés, cet allègement n'était pas négligeable ! »*. **Sans en prendre immédiatement conscience, les hôteliers semblent s'être pour partie dépossédés de leur clientèle.**

Il convient de reconnaître **la formidable capacité d'attraction commerciale des OTA**. Côté client, elles procurent une solution simple et rapide de recherche et une offre référencée, large et diversifiée. De surcroît, le client est persuadé, à tort ou à raison, d'y faire les meilleures affaires.

**Plus elles sont visibles et génèrent de l'audience, plus les OTA exigeraient des commissions élevées**, selon Rémi Ohayon, de sorte qu'il est *« difficile de sortir de ce mécanisme pervers de sous-traitance déguisée, une fois qu'on a mis le doigt dans l'engrenage »*. **Plusieurs fois, lors de nos auditions, le parallèle avec la grande distribution a été dressé** s'agissant des conséquences : pressions sur les prix et sur les marges, coûts pour figurer en « tête de gondole », tendance oligopolistique. Certains distributeurs iraient même jusqu'à proposer aux hôteliers de créer leur site internet et de prendre en charge le coût de leur campagne de référencement, en échange de commission sur les réservations qu'ils effectueraient en direct.

Longtemps, le sujet des OTA n'a pas été mis sur la table et les hôteliers y ont vu naïvement le prolongement de leur informatisation. La mise en réseau complète a exacerbé la concurrence entre les hôteliers et les a donc rendus vulnérables à cause d'un **rapport de force structurellement défavorable**. Comme nous l'a indiqué M. Mark Watkins, les hôteliers ont cru individuellement saisir une opportunité mais ce sont en fait les OTA qui semblent avoir imposé de nouvelles règles devant lesquelles ils s'estiment maintenant désarmés.

**Car l'égalité sur la toile n'existe pas quand il faut investir dans le référencement. La force de frappe de Booking.com et d'Expedia est sans commune mesure à cet égard.** Booking déclare ainsi consacrer annuellement de 1,5 à 2 milliards de dollars à la publicité en ligne *via* les plateformes telles que Google ou Tripadvisor. Pour Expedia, on parle de plus d'un milliard de dollars. C'est au niveau des moteurs de recherche que se situe pour ces acteurs le véritable enjeu, raison pour laquelle ils dépensent des sommes considérables dans « la bataille du clic » <sup>(1)</sup>.

---

(1) [http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2014/12/08/le-mur-du-clic\\_4536596\\_1656994.html](http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2014/12/08/le-mur-du-clic_4536596_1656994.html).

**Booking.com prélève 17 % de commissions dans les grandes villes et 15 % dans les autres villes**, pour un taux moyen qui s'établirait en France, à 16,1 %. La centrale assure la visibilité des hôteliers à ce prix et considère que ces taux sont difficilement compressibles, eu égard à la qualité de service rendu et aux investissements nécessités dans un secteur de plus en plus concurrentiel. Expedia déclare pour sa part pratiquer des taux variant entre 15 et 22 %.

**Potentiellement, c'est la totalité de l'hébergement hôtelier qui se trouve aujourd'hui dans le portefeuille de ces deux OTA**, sans même évoquer les autres formes d'hébergement marchand <sup>(1)</sup>. Cela ne signifie pas pour autant que toute la commercialisation transite par eux. Les représentants d'Expedia ont noté que d'après des études menées en interne, **60 % des touristes avaient recours aux OTA pour s'informer mais seulement 20 % allaient jusqu'à finaliser leurs réservations par ce biais**.

De surcroît, **nos interlocuteurs ont rappelé que ce sont en général les hôteliers qui les sollicitent** et qui mettent en ligne leurs informations sur l'interface des plateformes. Lorsque de la publicité est faite sur leurs noms, une autorisation préalable leur est demandée et une assistance permanente leur est fournie. Au total, **ils se considèrent moins comme des distributeurs que comme des apporteurs d'affaires et estiment qu'ils laissent aux hôteliers une réelle latitude d'action**.

Il y aurait manifestement une certaine schizophrénie collective de la part des hôteliers car individuellement, leur taux de satisfaction serait plutôt élevé. Même si Booking.com et Expedia ne sont pas seuls sur le marché français des OTA, ce sont eux qui concentrent les attaques par leur position de force.

#### **La présence et l'action de Booking.com et d'Expedia en France : un modèle d'efficacité**

– Expedia est directement présent en France à travers sa filiale Egencia qui emploie environ 750 personnes, y compris des ingénieurs de développement, à Paris, Marseille et Tourcoing. L'entreprise dispose de partenariats avec la SNCF, Air France, Hertz, Disney, Le Louvre.

– Booking.com emploie pour sa part 530 collaborateurs permanents, répartis sur ses neuf bureaux en France, ouverts entre 2003 et 2014 (Paris, Nice, Tourcoing, Lyon, Chamonix, Rennes, Montpellier, Strasbourg et Ajaccio). En 2013, 6 millions de clients étrangers auraient réservé dans les établissements français par le biais de Booking.com. Des partenariats sont noués avec Michelin, Mappy, ou encore les guides français *online* Linternaute, LeRoutard, ainsi qu'avec le Comité régional du tourisme Paris Île-de-France.

L'importance accordée au service client, le quadrillage du territoire opéré par des commerciaux qui semblent bien connaître le secteur, la volonté de nouer des partenariats avec les acteurs du tourisme, institutionnels compris, traduisent le fait qu'au-delà de l'hébergement, ces acteurs très professionnels se veulent à terme de véritables agents de promotion des destinations.

---

(1) Booking.com déclare ainsi être le partenaire en France de plus de 36 000 hébergements touristiques, dont seulement 42 % d'hôtels.

## 2. La bataille du droit engagée par les hôteliers contre les OTA

Les récriminations des professionnels de l'hôtellerie contre les OTA se traduisent aujourd'hui par l'engagement de plusieurs procédures contentieuses menées parallèlement et qui concernent, d'une part la concurrence entre les OTA, d'autre part le déséquilibre dans la relation contractuelle liant les OTA et les hôteliers. Ce ne sont pas les premières procédures engagées : le Synhorcat a ainsi déjà obtenu en 2011 la condamnation du groupe Expedia pour des pratiques déloyales et trompeuses.

### **La condamnation d'Expedia en octobre 2011 pour pratiques déloyales et trompeuses**

Le groupe Expedia a été condamné par le Tribunal de commerce de Paris à payer environ 430 000 € au Synhorcat et à deux hôtels qui l'accusaient de pratiques déloyales et trompeuses, au sens de l'article L. 121-1 du code de la consommation, et qui l'avaient assigné sur le fondement de l'article L. 470-7 du code de commerce <sup>(1)</sup>. Il était alors reproché aux sites propriété d'Expedia une confusion des genres entre TripAdvisor, censé être un site d'opinion participatif sur les hôtels, et les sites commerciaux vers lesquels il renvoie, comme Hotels.com. Il était également reproché à Hotels.com d'indiquer que les hôtels étaient complets alors que c'était simplement le quota alloué au site qui était atteint.

Nous devons distinguer trois logiques : celle relevant de la protection du consommateur, celle renvoyant à un rapport distributeur-fournisseur et enfin, celle relative aux pratiques anticoncurrentielles. Les deux dernières sont actuellement actionnées devant l'Autorité de la concurrence et devant le tribunal de commerce de Paris.

#### ***a. La clause de parité tarifaire***

Lors de la conclusion des Assises du tourisme, **M. Laurent Fabius avait annoncé, le 19 juin dernier, que le Gouvernement saisirait pour avis l'Autorité de la concurrence** « *au sujet du cadre contractuel entre agences de réservation en ligne et hôteliers. Certaines pratiques doivent être mieux encadrées. Les hôteliers, notamment, doivent être en mesure de contrôler les prix qu'ils souhaitent proposer, le cas échéant sous forme de contrat de mandat* ». Cette saisine, officielle depuis le mois de novembre 2014, vise à la clarification des pratiques existantes, s'agissant notamment des clauses de parité tarifaire figurant dans les contrats des OTA. **Les ministres de l'économie et des affaires étrangères ont également souhaité que l'Autorité de la concurrence puisse leur faire toutes les recommandations qu'elle jugera utiles pour améliorer le fonctionnement concurrentiel du marché.**

---

(1) Art. L. 470-7. – *Les organisations professionnelles peuvent introduire l'action devant la juridiction civile ou commerciale pour les faits portant un préjudice direct ou indirect à l'intérêt collectif de la profession ou du secteur qu'elles représentent, ou à la loyauté de concurrence.*

**Cette démarche a été précédée par celles des syndicats professionnels de l'hôtellerie**, en particulier l'UMIH et la CPIH, dès l'été 2013. Le communiqué publié à cette occasion <sup>(1)</sup> résume bien la position de ces organisations à l'égard des principales OTA du secteur.

La mission a auditionné des représentants de l'Autorité de la concurrence. Il importe de noter que le fond de la procédure en cours n'a pas été évoqué. En tout état de cause, l'approche de l'Autorité consiste à trouver un équilibre entre, d'une part, le fait que les plateformes aient généré de vrais gains d'efficience pour les consommateurs tout en encourageant la concurrence entre hôteliers, et d'autre part, **le fait que l'uniformité des prix à laquelle aboutit la parité tarifaire pourrait entraver la concurrence entre les plateformes** et dissuader les nouveaux entrants sur le marché des OTA.

#### **Qu'est-ce que la clause de parité tarifaire ?**

La clause de parité tarifaire oblige les hôteliers à proposer le même prix pour leurs chambres sur l'ensemble des canaux de distribution, et notamment sur tous les portails de distribution. Elle empêcherait ainsi, selon certains, toute concurrence efficace par les prix entre les OTA, favoriserait la collusion entre les distributeurs et uniformiserait les prix de vente aux consommateurs.

Pour M. Rémi Ohayon, la parité tarifaire entraîne à terme une position dominante des OTA. M. Roland Hégu, président de l'UMIH, a observé pour sa part qu'à la différence des hôteliers, les OTA maîtrisaient les prix et qu'il leur suffisait de faire des offres promotionnelles en rognant sur la marge dégagée par leurs commissions pour être attractifs que la vente directe.

Les grandes OTA considèrent pour leur part que cette clause est indispensable à la pérennité de leur modèle économique car si l'offre était moins chère ailleurs que chez eux, il s'ensuivrait une fuite des réservations vers les canaux plus compétitifs. Or, sans la rémunération que leur procurent les commissions, elles n'auraient plus la possibilité de financer l'investissement dans le référencement dont bénéficient indirectement les hôteliers. En outre, l'impact d'une suppression de la clause de parité tarifaire reste incertain : en effet, la difficulté des acteurs de moindre importance à entrer sur le marché des OTA risque d'être redoublée s'il devient plus difficile pour eux de rentabiliser leur activité.

En réponse aux préoccupations de concurrence exprimées par l'Autorité, Booking.com s'est rapproché des services d'instruction de la saisine pour **proposer des engagements** <sup>(2)</sup>. **La société a notamment annoncé qu'elle s'engageait à supprimer de ses contrats avec les hôteliers la clause de parité tarifaire** et a proposé d'élargir cet engagement à l'ensemble des pays de l'Espace économique européen.

Il convient de noter que les autorités de la concurrence de près de la moitié des pays de l'Union européenne ont été saisies d'un sujet analogue mais qu'à ce jour, **la question n'a pas été « européenne »**, même si une coopération

(1) <http://www.cpih-france.com/media/80267/2013%2002%20juill%20dp%20saisine%20otas.pdf>

(2) [http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?id\\_rub=591&id\\_article=2460](http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?id_rub=591&id_article=2460)

renforcée a été mise en place sous l'égide de la Commission européenne afin d'harmoniser le traitement des dossiers. Ce n'est manifestement pas le souhait des professionnels de l'hôtellerie, eu égard à la situation différente du marché d'un pays à l'autre.

#### **La clause de parité tarifaire à l'examen dans les différents pays européens**

Les autorités de la concurrence sont saisies dans sept États européens (France, Allemagne, Suède, Royaume-Uni, Italie, Autriche, Irlande). Elles ont déjà rendu des décisions en Allemagne et au Royaume-Uni.

**En Allemagne**, le Bundeskartellamt a contraint, à la fin de l'année 2013, **HRS à stopper sa « clause du meilleur prix » et à la supprimer des conditions générales de ses contrats** avec les hôtels allemands à compter du 1<sup>er</sup> mars 2014. La Haute cour régionale de Düsseldorf vient par ailleurs de rejeter l'appel formulé par HRS à l'encontre de cette décision.

**Au Royaume-Uni**, en revanche, l'OFT (Office for Fair Trading) a validé la parité tarifaire dans son principe du moment que celle-ci s'appliquait de manière proportionnée et raisonnable. Un accord a été passé avec Booking.com et Expedia, par lequel ces deux OTA autorisent les hôtels à offrir des tarifs promotionnels à leurs clients. Symétriquement, les OTA pourront offrir un tarif promotionnel à leurs clients.

S'agissant de la procédure de coopération renforcée au niveau européen, la France, la Suède et l'Italie ont été désignées chefs de file.

**La procédure d'engagements** <sup>(1)</sup> prendra la forme d'un test de marché, lancé par l'Autorité pour recueillir les observations des acteurs du secteur : hôteliers, sites concurrents, comparateurs, consommateurs, etc. À l'issue de ce test, le collège de l'Autorité entendra les parties et examinera les observations formulées par les tiers. Il pourra, le cas échéant, demander à ce que les engagements soient modifiés ou complétés puis, après les avoir rendus obligatoires, clôturer la procédure. Dans le cas où les engagements, même amendés, ne seraient toujours pas satisfaisants, l'Autorité reprendrait le cours de la procédure contentieuse classique. Notons qu'à ce stade, l'Autorité poursuit par ailleurs son instruction à l'encontre des plateformes Expedia et HRS, qui sont également visées par les saisines des hôteliers.

Concernant Booking.com, les parties à l'affaire avaient jusqu'au 31 janvier 2015 pour faire valoir leurs observations. Les réactions officielles des syndicats hôteliers n'apparaissent cependant guère favorables à la proposition formulée. Le groupement national des indépendants a dénoncé une mascarade, dans le sens où la suppression de la clause de parité tarifaire ne concernerait que les OTA. En revanche, l'obligation persisterait pour les autres canaux de vente, en particulier la vente directe <sup>(2)</sup>. Pour leur part, l'UMIH et le GNC ont évoqué un « coup de bluff médiatique » <sup>(3)</sup>.

---

(1) [http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?id\\_rub=310](http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?id_rub=310).

(2) <http://www.synhorcat.com/actualites/article/booking-com-se-moque-de-l-autorite>.

(3) <http://www.umih.fr/fr/Salle-de-presse/press-review/Propositions-dengagements-de-Booking.com-un-coup-de-bluff-mediatique>.

Lors de leur audition en septembre 2014, les représentants de l’Autorité de la concurrence disaient devoir appréhender la question par le biais de la concurrence effective entre les plateformes. Par conséquent, les effets éventuellement favorables aux hôteliers d’une décision qu’elle serait amenée à prendre ne seraient tout au plus qu’indirects.

Dès lors, la saisine pour avis opérée par Laurent Fabius et Emmanuel Macron prend tout son sens : **la suppression ou l’aménagement de la clause de parité tarifaire ne résout pas grand-chose**. Toutes les OTA n’appliquent pas systématiquement cette clause et certaines, de moindre envergure, y ont même déjà renoncé.

L’Autorité de la concurrence va être amenée à expertiser parallèlement, à la demande du Gouvernement, **le souhait de certains acteurs hôteliers d’imposer aux centrales de recourir exclusivement à un contrat de mandat**, ce qui leur interdirait d’agir sur les prix de vente au public et contribuerait à la transparence en matière tarifaire.

La question du contrat de mandat pose la question de la maîtrise de la politique tarifaire et du statut véritable des OTA : simples vitrines ou acteurs véritables de la distribution ?

**La reconnaissance d’un contrat de mandat entre hôteliers et centrales de réservation permettrait, selon l’UMIH et le GNC, de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun**. Ces syndicats font valoir que cet outil juridique est utilisé depuis longtemps dans le transport aérien par les compagnies aériennes et leurs distributeurs. Il était même utilisé jusqu’à ces dernières années dans le domaine de l’hôtellerie, conformément au rôle traditionnel d’« agent » reconnu aux centrales de réservation en ligne.

Cette revendication n’est cependant pas mise en avant par l’ensemble de la profession. Certains de nos interlocuteurs craignent qu’elle ne se heurte dans sa mise en œuvre à des objections juridiques et économiques : les premières tiennent à la compatibilité du dispositif avec le droit européen en matière de pratiques tarifaires autorisées, les secondes renvoient encore à la question de l’équilibre du marché : le contrat de mandat pourrait entraîner une rigidification au détriment des nouvelles OTA, ainsi qu’un gel des commissions telles que pratiquées aujourd’hui.

**Au cours de nos auditions, l’analogie a été dressée entre le contrat de mandat et le mécanisme du prix unique du livre**. Ce dernier, qui garantit le même prix quel que soit le canal de distribution, visait lors de sa création à protéger les canaux de distribution – en l’occurrence les libraires – et non les producteurs. En tout état de cause, l’avis que l’Autorité de la concurrence sera amenée à rendre est à suivre attentivement.

### ***b. Une relation commerciale déséquilibrée***

La question du prix ne peut être appréhendée isolément de l'ensemble du cadre contractuel. Cette question fait actuellement l'objet d'un examen distinct par le tribunal de commerce de Paris, après que la Commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC) a été saisie en juin 2012, par plusieurs organisations représentatives des professionnels de l'hôtellerie, sur la conformité de différents contrats conclus entre les hôteliers et les entreprises exploitant les principaux sites de réservation hôtelière.

**Dans son avis rendu le 16 septembre 2013 <sup>(1)</sup>, le CEPC a considéré que plusieurs stipulations contractuelles, cumulées ou isolées, créaient un déséquilibre significatif** et qu'étant contraires au code de commerce, elles encouraient la nullité. Dans le prolongement de cet avis, le ministère de l'économie a déposé une assignation auprès du tribunal de commerce de Paris, en octobre 2013 pour ce qui concerne les contrats d'Expedia, et en février 2014 pour ce qui concerne Booking.com. Bien que ces contrats soient le plus souvent soumis à des lois étrangères et donnent compétence à une juridiction étrangère, il convient de noter que **le droit français reste applicable si l'action est engagée par le ministre de l'économie**, tel que le prévoit le code de commerce, en particulier son article L. 442-6-III.

#### **Extrait des conclusions de l'avis de la CEPC**

L'examen de différents contrats conclus entre les hôteliers et des entreprises exploitant les principaux sites de réservation hôtelière fait apparaître que :

- les clauses dites de parité, prévoyant un alignement automatique de différentes conditions consenties à des concurrents, sont contraires à l'article L. 442-6-II- d du code de commerce et sont expressément frappées de nullité par cette disposition
- Plusieurs stipulations contractuelles, qu'il s'agisse de limiter à différents titres la liberté de l'hôtelier dans la prospection de la clientèle, de le soumettre à des conditions de règlement nettement défavorables, d'alléger très nettement la responsabilité des centrales de réservation, de conférer à ces dernières un pouvoir laissant l'exécution ou la continuation du contrat à leur entière discrétion, sont dépourvues de réciprocité et de contrepartie. Figurant dans des contrats-types proposés uniformément à l'ensemble des hôteliers et qui ne semblent pas ménager de place pour la négociation, ces stipulations créent, à tout le moins par leur accumulation, un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties. En raison de leur contrariété à l'article L. 442-6 –I-2° du code de commerce, elles encourtent la nullité sur le fondement du droit commun.
- Par ailleurs, la possibilité contractuellement aménagée au profit du seul OTA de modifier le contrat, sous peine de pouvoir résilier celui-ci, est susceptible, selon l'utilisation faite de cette prérogative, de contrevenir à la disposition énoncée à l'article L. 442-6-I-4° du code de commerce.
- Les stipulations relatives au délai de préavis et à diverses possibilités de résiliation à effet immédiat n'écartent pas le jeu de l'article L. 442-6-I-5° du code de commerce sanctionnant la rupture brutale des relations commerciales établies.

---

(1) [http://www.economie.gouv.fr/files/directions\\_services/cepc/avis/avis\\_13\\_10.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/cepc/avis/avis_13_10.pdf).

**Sur le fond, la CEPC remet en question toutes les clauses qui tendraient à déposséder l'hôtelier de sa marque et à perdre toute marge de manœuvre commerciale**, contrevenant à l'interdiction édictée à l'article L. 442-6 du code de commerce, en application duquel *« sont nuls les clauses ou contrats prévoyant pour un producteur, un commerçant, un industriel ou une personne immatriculée au répertoire des métiers, la possibilité de bénéficier automatiquement des conditions plus favorables consenties aux entreprises concurrentes par le cocontractant »*.

**Au-delà de la clause de parité tarifaire, ce sont ainsi toutes les clauses de parité qui sont concernées**, notamment la clause de la « dernière chambre disponible », dès l'instant qu'elles prévoient un alignement automatique sur les conditions plus favorables accordées aux concurrents.

La CEPC relève par ailleurs que *« les documents examinés sont des contrats-types proposés uniformément à l'ensemble des hôteliers et qui ne semblent pas ménager de place pour la négociation »*.

En particulier, **les clauses entravant la liberté de l'hôtelier dans la prospection de la clientèle par ses propres moyens doivent être justifiées par un intérêt légitime et proportionné**. Or, *« cette interdiction ne semble trouver aucune justification dans le cas où l'OTA est un "apporteur d'affaires" effectuant la mise en relation entre l'hôtelier et les clients : en pareil cas, le contrat est exclusivement conclu entre ces derniers, le contrat précisant que l'OTA n'assume, en vertu du contrat passé avec l'hôtelier, aucune responsabilité en cas de litige sur le séjour quand bien même ce litige serait lié à un problème du site de réservation »*.

Les clauses relatives à la responsabilité des cocontractants sont également pointées du doigt, en ceci qu'il en résulte **un allègement substantiel de responsabilité au profit d'une seule partie** : *« Les limitations de responsabilité sont prévues au seul bénéfice de l'OTA tandis que les hôteliers continuent quant à eux d'assumer leur responsabilité. Ainsi, et alors que l'OTA agit en qualité d'apporteur d'affaires, sont prévues des clauses excluant toute responsabilité de leur part au titre de "toute erreur, omission, interruption, défaut, délai dans l'exécution ou la transmission ou toute autre défaillance dans la fourniture du service et des sites".[...] Il en est parfois de même en ce qui concerne "l'exactitude et l'exhaustivité des informations, des dates fournies par les clients, des obligations de paiement". [...] Au contraire, les hôteliers ne bénéficient pas, la plupart du temps, des mêmes allègements de leur responsabilité. Il est même expressément indiqué que l'hôtel reste responsable du bon fonctionnement de ses propres systèmes »*.

Ces conclusions confortent les récriminations des professionnels de l'hôtellerie et renvoient à l'incertitude concernant le statut exact des OTA. D'après M. Christophe Alaux, quand il y a un problème dans l'exécution de la prestation, les clients vont voir l'hôtelier, les « pure players » ne reçoivent directement

aucune réclamation. Si les hôteliers font face aux clients dans les mauvais moments, ils devraient également pouvoir en tirer prioritairement bénéfice.

En tout état de cause, **les procédures en cours vont prendre du temps. Se pose également le problème de l'articulation entre les deux instances saisies**, dont les décisions pourraient potentiellement se télescoper, s'agissant notamment de la clause de parité tarifaire.

### **3. Au-delà des contentieux, l'enjeu de la bataille économique**

L'inquiétude des hôteliers les a amenés à engager prioritairement la bataille sur le plan juridique. Cette bataille ne doit cependant pas les dispenser d'un sérieux examen de conscience sur leurs actions passées et d'une remise en question de leur stratégie globale pour l'avenir. Bref, **il ne faut pas que les contentieux soient un écran de fumée qui occulte le reste car tout ne se réglera pas devant les tribunaux.**

**Nombreux sont les acteurs à nous avoir fait part d'un jugement assez sévère sur la posture essentiellement défensive adoptée par les représentants de la profession hôtelière.**

Comme l'a noté M. Gilles Cibert, « *les hôteliers sont aujourd'hui à la fois très divisés, très handicapés et très accablés* » et ne se retrouveraient finalement que pour mener de front la bataille juridique contre Booking.com et Expedia. **Il est pourtant possible d'optimiser l'usage qui est fait des OTA.** Dès lors qu'il n'est pas envisageable de ne plus avoir recours à ces plateformes, encore faudrait-il les employer au mieux, ce qui n'est manifestement pas le cas actuellement.

D'après M. Frédéric Vanhoutte, président de Level.com, certains hôteliers seraient « *littéralement inconscients en "déléguant" l'intégralité de leurs stocks aux OTA* ». Ils auraient oublié qu'en tant que détenteurs du produit, ils pouvaient en garder la maîtrise s'ils le souhaitaient vraiment. M. Gilles Cibert et M. Rémi Ohayon vont dans son sens : le premier a ainsi critiqué « *la pratique des plannings grands ouverts chez les OTA* » tandis que le second rappelait l'impératif absolu de « *ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier* », en rappelant qu'il s'agissait davantage d'une question de bon sens économique que d'une question technologique.

**Les hôteliers ne sauraient se contenter de rester passifs face aux OTA**, ils doivent élaborer et adopter à leur égard une stratégie commerciale personnalisée. Un récent article publié par *L'Hôtellerie Restauration*<sup>(1)</sup> fournit plusieurs pistes à explorer, s'agissant de la visibilité selon les périodes de fréquentation et la modulation en ce sens des taux de commissions. Il s'agit aussi de ne pas confier plus de contenu aux distributeurs qu'à soi-même et d'assurer en tout état de cause le contenu performant de sa fiche sur l'OTA, de rejoindre

---

(1) <http://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/equipement-materiel/2014-07/Booking-com-comment-mieux-l-exploiter.htm>.

éventuellement un programme de fidélité pour contourner la clause de parité tarifaire et d'inciter à la réservation en direct ou de fermer certains jours de la semaine sur le planning des OTA en cas de besoin.

Concernant la stratégie de visibilité et de commercialisation sur Internet en dehors des OTA, M. François Victor a convenu qu'« *on ne pouvait pas ne rien dépenser et être visible* ». Il a noté cependant que des solutions existaient en matière de marketing direct et de fidélisation de la clientèle, notamment à travers des systèmes de gestion de la relation client, trop peu pratiquées. Il est également possible d'avoir des résultats sur le référencement naturel. **En somme, à trop se focaliser sur la question de la moralisation des OTA, les hôteliers auraient oublié qu'ils étaient également des commerçants.** En ayant pensé se délester du service de distribution, ils ont laissé la place à d'autres, qui ont fait par ailleurs la preuve de leur efficacité, de leur dynamisme et de leur inventivité et qui assurent même aujourd'hui pour partie leur formation !

#### **Extraits de l'audition de Booking.com (sur l'assistance aux hôteliers)**

Ponctuellement, pour conforter sa visibilité, un hôtelier peut souhaiter augmenter pour de courtes périodes le taux de commission au-delà de 17 %, pour disposer d'une visibilité supplémentaire sur le site propre à les aider à optimiser leur remplissage (en périodes creuses par exemple). Mais les conseillers de Booking.com sont vigilants et déconseillent à l'hôtelier de procéder à cette opération si les informations qu'il a fournies sur le site (photos, description...) ne sont pas optimales. Une position en tête sur le site n'apporterait aucun avantage particulier à l'hébergement si sa présentation n'était pas complète ou peu attractive du fait d'un manque de photos ou d'informations pratiques. Les conseillers de Booking.com encouragent avant tout les hébergeurs à optimiser la présentation de leurs hébergements et à obtenir le meilleur taux de satisfaction possible pour demeurer attractifs.

Il peut être parfois reproché aux OTA l'absence d'aide fournie aux établissements pour se vendre sur Internet. Ce procès ne peut être fait à Booking.com : outre le centre d'appels permanent, les bureaux locaux organisent des formations, et Booking.com cherche aujourd'hui à investir pour trouver des solutions permettant aux hôteliers de créer leur site internet et pour y drainer eux-mêmes du trafic, en contrepartie de tarifs particulièrement faibles, de l'ordre de 300 à 500 € par mois. Booking.com est aujourd'hui la seule société à investir autant de ressources pour accompagner les hébergeurs à s'adapter au monde l'internet, où les comportements des clients bousculent fortement les habitudes. »

**La prise de conscience des failles de la profession commence à émerger mais elle ne se traduit pas assez en actes.** Les responsables du GNI ont convenu que la profession devait améliorer ses pratiques et la sous-direction du Tourisme considère qu'un important travail demeure à accomplir pour sensibiliser les acteurs indépendants de la filière.

Selon M. Rémi Ohayon, les acteurs doivent continuer à travailler avec les portails, qui jouent un rôle essentiel en matière de webmarketing. Ils négligeraient cependant l'importance des réseaux sociaux, qui permettent à moindres frais de faire de chaque consommateur un ambassadeur de l'établissement. Le réceptionniste devrait ainsi devenir un « *e-receptionniste* », qui ne pourrait plus se

contenter de rester derrière son comptoir, et la stratégie économique des hôteliers devrait reposer sur ce qu'il appelle « les 4 D », pour Deal, Data, Digital, Direct. Il faut apprendre à fabriquer ses prix pour vendre au mieux au meilleur moment, à devenir en quelque sorte un « *community manager* ». Enfin, la proximité avec le client devrait passer par la garantie qui lui est offerte de payer le meilleur prix en direct.

De ses échanges nourris avec des étudiants en école hôtelière, Rémi Ohayon retient qu'il n'y a pas d'intégration de la problématique de la commercialisation du produit dans les programmes de formation délivrés actuellement et que par ailleurs, « *ces nouvelles pistes ne sont pas assez explorées par une profession sur la défensive et qui manque cruellement de formation et d'information* ».

Cette question renvoie à la **problématique de l'éclatement et de la division du secteur hôtelier**. Pour certains, les chaînes hôtelières génèrent l'inorganisation de la filière en souhaitant jouer cavalier seul tandis que pour d'autres, ce sont les indépendants qui persisteraient à rester autonomes à tout prix. D'aucuns ont évoqué « *une dynamique générale de la dénonciation et de l'écrasement des autres* » qui n'est pas propice à la construction d'une riposte collective et organisée. Sans escamoter ces débats récurrents, une chose est certaine aujourd'hui : les hôteliers doivent impérativement se fédérer, se concerter et s'organiser s'ils veulent peser dans la commercialisation de leur offre.

#### **Fairbooking : une tentative de « prise en charge » et de fédération des acteurs**

L'initiative « Fairbooking » a été lancée au printemps 2013. Elle vise à fédérer les hôteliers et à permettre la diffusion de leur offre sur son site, tout en sensibilisant le secteur à l'enjeu de la réservation en direct. Il s'agit, selon M. Gilles Cibert, l'un de ses initiateurs, de se positionner sur le terrain approprié du contact direct et de l'accueil des clients avec double message envers les hôteliers (ne pas tout miser sur les centrales) et envers les clients (sensibilisation sur le prix et sur le « geste responsable »). Il est en effet possible de contourner la clause de parité tarifaire dès lors que le client de l'hôtel adhère à un programme de fidélisation. En mettant en place un tel programme au niveau d'un réseau national, voire européen, il doit être possible de contribuer à une évolution du rapport de force avec les OTA.

En contrepoint de la situation des hôteliers, celle des professionnels de l'hôtellerie de plein air est intéressante à observer. Le secteur est moins touché par la problématique de la réservation en ligne mais sentant la menace venir, la FNHPA a su tirer les enseignements des déconvenues de la profession hôtelière pour traiter le problème en amont et offrir à ses adhérents des armes pour mieux résister.

### **L'approche de la question des OTA par le secteur de l'hôtellerie de plein air**

L'hôtellerie de plein air n'est pas concernée par la question des OTA dans les mêmes proportions que l'hôtellerie. La FNHPA a cependant été saisie de plaintes de ses adhérents concernant certaines pratiques suscitant d'entraîner des dérives. En réponse, elle a entrepris deux démarches complémentaires :

D'une part, une réflexion a été menée avec les différentes fédérations Européennes de camping. Il a été décidé de mettre en place un système d'agrégation de l'offre au niveau européen, basé en France, qui permettra aux campings de vendre leurs emplacements à des OTA partenaires, tout en gardant la maîtrise de leur inventaire.

D'autre part, la FNHPA a mis au point trois chartes de déontologie, dans le but de créer un partenariat avec les OTA volontaires, soit :

– Une charte de transparence informant les gestionnaires de camping des méthodes de commercialisation utilisées, permettant à ces derniers de faire des choix de distribution commerciale en toute connaissance de cause.

– Un code de bonne conduite des OTA et autres distributeurs de l'offre en ligne permettant de préserver les intérêts des producteurs et la maîtrise de la commercialisation de leur offre.

– Parallèlement, un code de bonne conduite a été établi en direction des fournisseurs de système, afin d'éviter à terme une confusion entre ce type de prestations et celles proposées par les OTA.

À ce jour, les principales OTA positionnées sur le secteur « HPA » ont participé à cette démarche. En retour, la FNHPA s'est engagée à promouvoir auprès de ses adhérents les partenaires qui ont accepté de jouer le jeu. La fédération est cependant consciente que cette solution n'est pas acquise définitivement, face à la démultiplication du nombre d'OTA. Par ailleurs, selon son président, Booking et Expedia s'intéressent de plus en plus au secteur mais n'ont pas signé la charte.

Là où les hôteliers ont choisi l'option de l'action juridique, les campings ont donc opté pour une prise à revers. Cette approche a été facilitée par le fait que le degré de maturité de la présence des OTA dans le secteur est moindre.

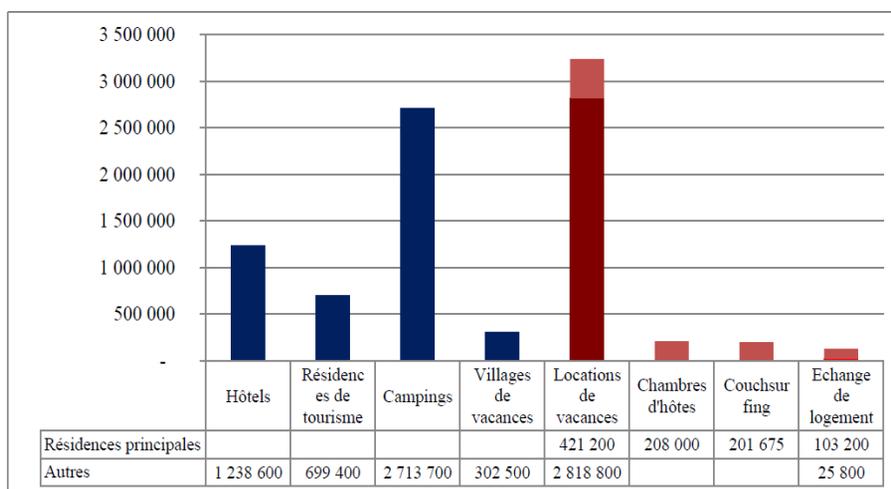
### **B. LE MODÈLE "AIRBNB" ANNONCE-T-IL UNE NOUVELLE FORME DE TOURISME INVISIBLE ?**

Au cours de nos auditions, les professionnels de l'hôtellerie ont aussi pointé fortement la concurrence des nouvelles formes alternatives d'hébergements touristiques, avec la mise en marché d'hébergements touristiques par les particuliers. À vrai dire, le phénomène n'est pas nouveau, même s'il a incontestablement pris une ampleur nouvelle au cours des dernières années, aidé en cela par l'outil numérique. Si la plateforme Airbnb focalise l'attention des observateurs, on ne saurait restreindre à cet acteur le champ d'une activité qui n'est certes pas sans soulever des difficultés, mais qui recèle également un réel potentiel pour l'offre touristique française.

## 1. La location saisonnière à l'heure du numérique

**Internet n'a pas inventé la location saisonnière**, c'est un mode d'hébergement touristique ancien. La Direction générale des entreprises (DGE) du ministère de l'économie vient d'y consacrer une étude très complète, qui devrait être prochainement publiée<sup>(1)</sup>, dont il ressort que **la location de vacances représente en France une offre d'hébergements touristiques estimée à plus de 700 000 logements**, dont une grande majorité de résidences secondaires. Le poids des particuliers dans l'ensemble des hébergements touristiques en fait même **la première offre potentielle, en nombre de lits** :

### CAPACITÉ DES CATÉGORIES D'HÉBERGEMENT NON PRIVATIFS (EN NOMBRE DE LITS)



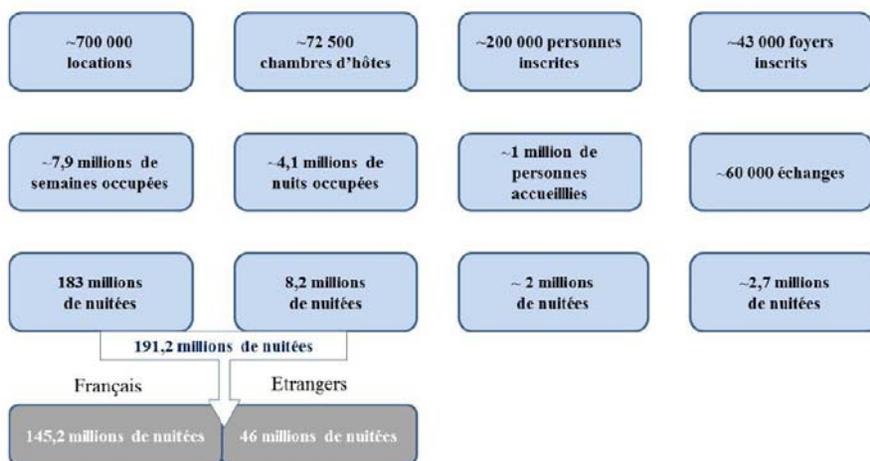
Source : DGCIS et Horwath HTL

À côté de la location de vacances *stricto sensu*, la mise en marché d'hébergements touristiques par des particuliers revêt d'autres formes : gîtes et chambres d'hôtes, « *couchsurfing* », échange de logements. L'ensemble représente **plus de 40 % du nombre de lits touristiques** et une part non négligeable de l'activité, bien que celle-ci ne soit pas toujours aisée à évaluer.

En 2013, avec près de 20 millions de séjours, les locations de vacances et les chambres d'hôtes ont représenté 9,8 % de l'ensemble des séjours des Français en France. Les touristes étrangers choisissant cette option ont représenté pour leur part 7,2 millions de séjours, soit 8,7 % de leurs séjours en France.

(1) La mise en marché en marché d'hébergements touristiques par les particuliers, étude pour la direction générale des entreprises réalisée par le cabinet Horwath HTL, octobre 2014.

### INDICATEURS-CLÉS DU POIDS ÉCONOMIQUE DE L'HÉBERGEMENT PAR LES PARTICULIERS

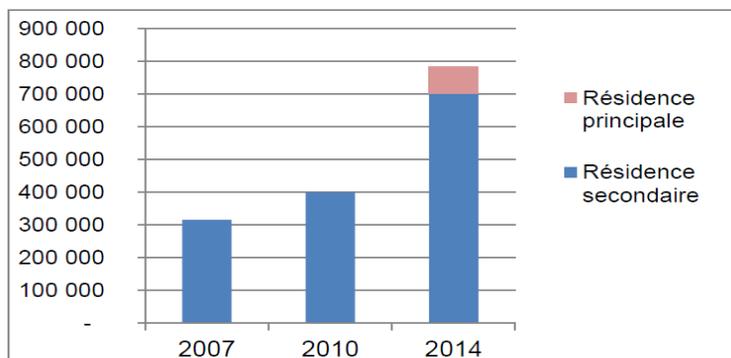


À titre de comparaison, le secteur hôtelier représente pour sa part environ 200 millions de nuitées par an, et l'hôtellerie de plein air plus de 100 millions de nuitées.

Les problématiques auxquelles renvoient ces formes d'hébergement sont connues. Une faible proportion de l'offre fait l'objet d'un classement ou d'une labellisation et son recensement n'est pas toujours évident, du fait de l'absence de déclaration des loueurs. Depuis longtemps, les organismes publics en charge du tourisme se sont impliqués dans la reconnaissance et la qualification de l'offre des meublés, gîtes et chambres d'hôtes mais force est de reconnaître que cette dynamique leur échappe de plus en plus : **Internet a en effet largement contribué à élargir le périmètre de cette activité en offrant à l'offre davantage de visibilité, ainsi que la possibilité d'être commercialisée à distance.** Comme nous l'a indiqué M. Cyrille Coiffet, président de l'Union nationale pour la promotion de la location de vacances (UNPLV), structure créée il y a trois ans pour rassembler les principaux acteurs du secteur, « *sans Internet, nous n'existerions pas tels que nous sommes. Notre métier traditionnel n'a fait que s'étendre et Internet en est désormais un passage obligé* ».

Aujourd'hui, plusieurs systèmes distincts cohabitent ainsi pour la mise en marché de l'offre : labels « historiques » (Gîtes de France, Clévacances, Fleurs de soleil), agences immobilières implantées localement et sites d'annonces en ligne, qui ont pris une part de plus en plus importante.

### NOMBRE D'ANNONCES DE LOCATIONS DE VACANCES PUBLIÉES SUR LES SITES WEB



Source : recensement réalisé par Horwath HTL en février 2014

En France, trois opérateurs regroupent le plus grand nombre d'offres : le groupe HomeAway, qui détient les marques Abrisel et Homelidays<sup>(1)</sup>, Leboncoin.fr, premier site d'annonces généralistes tous domaines confondus, et enfin SeLoger.com.

**Le schéma dominant repose sur la location directe et beaucoup de sites Internet ne font que diffuser des annonces moyennant un abonnement.** Cela étant, le jeu concurrentiel entre les opérateurs s'intensifie et les plateformes proposant la commercialisation de l'offre croissent en importance. Le marché des OTA pour la réservation en ligne d'hébergements loués par des particuliers ne connaît donc pas encore la situation qu'on observe dans l'hôtellerie. On y trouve à la fois des grands acteurs internationaux – pour partie les mêmes, du reste, que pour la commercialisation de l'hôtellerie – et des acteurs davantage centrés sur le marché français.

Le rapport publié par la DGE considère, d'une manière générale, que **la dynamique à l'œuvre tend incontestablement à remettre en cause les classifications traditionnelles des hébergements touristiques.** Les locations de vacances cohabitent en effet avec les modèles traditionnels des résidences de tourisme, des villages de vacances ou de l'hôtellerie de plein air, tandis que les chambres d'hôtes peuvent concurrencer certains segments de l'hôtellerie traditionnelle.

---

(1) Abrisel et Homelidays sont des sociétés françaises mais elles sont détenues à 100 % par le groupe américain HomeAway. À noter que Google est entré en 2010 dans le capital de HomeAway par le biais de sa filiale Google Ventures.

### **Le modèle des Gîtes et des chambres d'hôtes labellisées est-il pris en tenaille ?**

La mission a réuni, à l'occasion d'une table ronde, les représentants des trois principaux labels déployés sur le territoire français : **Gîtes de France, Clévacances et Fleurs de soleil.**

Tous s'inquiètent aujourd'hui de l'affaiblissement des labels traditionnels face à la profusion de l'offre sur l'Internet. À cet égard, ils ne suivent cependant pas des voies identiques : Gîtes de France privilégie la commercialisation directe de l'offre sur son site (des ventes en progression de 40 %) là où Clévacances est entré dans une logique d'accord, notamment avec Abritel, afin d'obtenir un tarif préférentiel pour la diffusion des annonces de ses adhérents.

M. Philippe Coadour considère que la « marque Gîtes de France » permet encore de protéger l'activité de son réseau mais il ne cache pas son inquiétude devant le risque d'une « fuite » de ses adhérents, captés par des plateformes de mise en relation directe. Le problème consiste selon lui à appréhender l'ensemble de l'activité, notamment celle de la constitution et de la production de l'offre. Les nouveaux acteurs de la diffusion de l'offre s'occuperaient uniquement de la commercialisation, or l'équilibre général doit aussi tenir compte des charges de production. *« Nos adhérents nous reprochent ainsi d'être chers pour des résultats commerciaux moins performants. Tout notre modèle économique doit ainsi être repensé : regroupement d'instances territoriales, standardisation des méthodes, redéploiement des équipes, au détriment peut-être de la relation de proximité avec les adhérents ».*

Longtemps critiqués par les hôteliers pour avoir mis sur le marché une offre dont ces derniers considéraient parfois qu'elle constituait une concurrence déloyale envers eux, du fait du caractère moins contraignant des normes qui lui sont applicables, les labels s'inquiètent désormais d'une offre parallèle à la leur, qui s'affranchirait du cadre réglementaire qu'eux-mêmes respectent.

En tout état de cause, ils considèrent que leur légitimité est fondée sur une capacité de conseil et d'assistance envers les hébergeurs, ainsi que de garantie de qualité auprès du consommateur, que n'offriraient pas toujours les plateformes.

En somme, la location de vacances labellisée se porterait bien mais les réseaux labellisés ont de plus en plus de mal à faire passer à leurs adhérents le message selon lequel, ils continuent à avoir besoin d'eux pour produire une offre de qualité.

La relation avec les organismes locaux du tourisme doit également être redéfinie car ces derniers appuyaient fortement ce modèle.

Il faut bien convenir toutefois que le secteur est amené à évoluer vite, notamment sous l'influence des nouvelles pratiques collaboratives, avec, en autres, l'arrivée sur le marché d'une offre désormais aussi constituée de résidences principales et l'émergence d'un acteur, Airbnb, qui ne laisse personne indifférent.

## **2. La force d'impact du modèle "Airbnb"**

Si l'on parle beaucoup d'Airbnb, c'est d'abord parce que le modèle est celui d'une réussite exceptionnelle, en quelques années seulement. La société a été fondée en 2008 à San Francisco à partir d'**une idée simple et ingénieuse** : mettre en relation par le biais d'une plateforme d'échanges des personnes prêtes à louer tout ou partie de leur logement à titre temporaire et des personnes qui ne trouvaient pas à se loger par ailleurs, notamment lors de la tenue de grands

événements qui saturaient l'offre hôtelière. Jusqu'à la fin de l'année 2011, le site était basé uniquement aux États-Unis mais un véritable phénomène d'adhésion était à l'œuvre. M. Olivier Grémillon, directeur d'Airbnb Europe, nous a ainsi indiqué que lorsque le bureau parisien a ouvert ses portes en 2012, on trouvait déjà sur la plateforme plus de 4 000 annonces concernant des locations parisiennes et 8 000 pour la France entière.

Aujourd'hui, d'après les chiffres qui nous ont été fournis par Airbnb, **le nombre d'annonces mises en ligne en France s'élève à près de 100 000. Paris constitue par ailleurs le 2<sup>e</sup> marché le plus important dans le monde pour Airbnb, après New-York et devant Barcelone.** Entre août 2013 et juillet 2014, 1,4 million de voyageurs auraient séjourné dans un logement "Airbnb" dans notre pays, en provenance de France pour 32 % d'entre eux, du reste de l'Europe pour 38 % et de l'Amérique du Nord à hauteur de 16 %. La durée moyenne du séjour est estimée à 4,2 nuits et le nombre de voyageurs par réservation s'élèverait à 2,3. **Sur cette base, on peut estimer le nombre de nuitées en France au cours de la dernière année entre 1,8 et 1,9 million.** Ce chiffre reste très en deçà de la fréquentation hôtelière et ne constitue qu'une infime partie de l'hébergement touristique loué auprès de particuliers, mais il n'est pas négligeable eu égard à la diffusion exponentielle de la pratique. M. François Momboisse, président de la Fevad, considère que ce succès est d'abord et avant tout fondé sur une forte demande « d'en-bas » qui correspond à l'aspiration de nouvelles catégories de touristes <sup>(1)</sup>, tant français qu'internationaux et qu'il est impossible de lutter contre un tel mouvement de fond.

Le succès du modèle "Airbnb" renvoie aussi à un dispositif efficace et sécurisé pour ses utilisateurs, à même de s'autoréguler. Il convient notamment d'insister sur trois points :

– Hébergeurs et voyageurs disposent de profils identifiables. Au terme de chaque location, **un système de commentaires croisés permet aux uns et aux autres de s'évaluer.** La réservation n'est pas automatique et le logeur a donc la possibilité de refuser de louer à quelqu'un dont le profil lui semble « à risque ». Les commentaires demeurent affichés deux ans, avec un possible droit de réponse. Airbnb ne modère pas les avis, hormis bien entendu ceux contenant des propos ou injures diffamatoires.

– Lorsque la réservation est acceptée, **le paiement est placé sur un compte séquestre** pendant 24 heures après l'arrivée du locataire. Ce système de paiement différé dissuade, selon Airbnb, les annonces fausses ou trompeuses. En outre, en cas d'insatisfaction du locataire, la plateforme garde ainsi la possibilité de le rembourser ou de lui proposer une solution alternative de logement. Cela étant, Airbnb insiste bien sur le fait que **les loyers ne sont pas encaissés** et qu'il s'agit d'une simple mise en relation, moyennant au demeurant le paiement de frais

---

(1) D'après Airbnb, l'âge moyen d'un voyageur qui transite par sa plateforme est de 34 ans. 30 % des voyageurs interrogés assureraient par ailleurs qu'ils n'auraient pas voyagé ou qu'ils seraient restés sur place moins longtemps si cette option d'hébergement n'avait pas existé.

de services, à hauteur de 3 % du loyer pour l'hébergeur, et de 6 à 12 % pour le voyageur.

– Enfin, **la société couvre les risques en cas de dégradation ou de sinistre**. Elle assure rembourser la franchise d'assurance des hébergeurs lorsque ceux-ci sont amenés à la faire jouer et peut elle-même procéder à des remboursements, à hauteur de 700 000 euros. D'après nos interlocuteurs, les cas en question seraient cependant extrêmement rares, eu égard à la sécurisation préalable telle que décrite ci-dessus.

Ce modèle est-il irrésistible ? Quoi qu'il en soit, il ne semble pas être entamé par **les controverses qui se font régulièrement jour à son sujet, notamment aux États-Unis, et dont la presse se fait l'écho**, qu'il s'agisse d'un propriétaire aux prises avec des « squatteurs », du saccage d'un appartement, ou de problèmes de discrimination entraînant le refus de louer son appartement <sup>(1)</sup>.

À l'image de Booking.com et d'Expedia, mais avec un modèle économique différent, Airbnb mène une politique active visant à asseoir son image et sa réputation, qui repose sur des bases solides : « **Notre plus grand ennemi, c'est l'ignorance** », assure ainsi M. Olivier Grémillon, pour qui l'entreprise prête à beaucoup de fantasmes mais repose sur un modèle profondément bon, à savoir : exploiter des surfaces sous-utilisées d'une part, procurer un gain de pouvoir d'achat supplémentaire aux hébergeurs d'autre part. **Il assure également que les offres mises en ligne portent très majoritairement sur des résidences principales**, notamment en milieu urbain. Contrairement aux grandes OTA, cependant, nos interlocuteurs n'ont pas fait part d'une forte dépendance à Google, s'agissant de leurs dépenses de publicité. **La très grande majorité du trafic sur leur site viendrait de manière organique, par un « effet réseau »**.

Valorisée au printemps dernier à 10 milliards de dollars, après une nouvelle levée de fonds de 450 millions de dollars, l'entreprise annonce aujourd'hui 11 millions de clients dans le monde, pour 600 000 logements dans 192 pays et fait assurément partie des puissances montantes de l'économie du Net. À ce titre, ses fondateurs savent jouer d'un certain esprit de provocation avec leurs interlocuteurs, dès lors qu'il s'agit notamment d'annoncer la fin de l'hôtellerie traditionnelle, tout en aspirant à voir leur activité normalisée sur les différents fronts où elle se trouve aujourd'hui contestée.

---

(1) <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2014/07/22/01007-20140722ARTFIG00218-une-propretaire-n-arrive-pas-a-se-debarrasser-de-ses-squatteurs-airbnb.php>.

### **Les plateformes collaboratives ne se résument pas à Airbnb : l'exemple de Sejourning**

La mission a auditionné les fondateurs de la société française Sejourning, née d'une réflexion menée dès la fin de l'année 2008, alors même qu'Airbnb n'était pas encore présent sur le marché français, et qui propose également un système de location de particulier à particulier pour des séjours de courte durée. À l'instar d'Airbnb, elle prélève une commission pour chaque location, correspondant à 12 % du loyer côté voyageur et à 4 % du côté loueur.

Là encore, le constat des fondateurs est parti d'une pénurie de l'offre d'hébergement et de prix trop élevés lors des grands événements se tenant en milieu urbain. Au départ, il a fallu selon leurs dires dépasser la logique de défiance, notamment pour rechercher un assureur pour la location à la nuitée. Ils se retrouvent sur de nombreux points en accord avec leur « grande sœur » américaine sur les ressorts collaboratifs de ces nouvelles formes de tourisme que les plateformes ont rendues possible.

Au printemps 2014, le site revendiquait 10 000 annonces pour la France entière, dont 3 000 à Paris. D'une façon générale, les logements proposés se situent en milieu urbain et la société mise sur l'adossement à des événements locaux. Sejourning vise une masse critique, susceptible de lui donner une réelle visibilité, de 20 000 logements qualifiés.

La société a mis en avant l'évident décalage entre son poids et celui de son principal concurrent. Lorsque Sejourning parvient péniblement à lever 700 000 euros d'investissements, Airbnb en lève 700 millions... Elle soulève un problème de réactivité des forces vives françaises et pointe les difficultés de financement par des *business angels*. D'après nos interlocuteurs, les Français attendent que le marché soit établi pour se positionner alors qu'aujourd'hui devrait prévaloir la volonté de ne pas se laisser manger par les Américains.

Sejourning a également constaté la difficulté de nouer des liens avec les organismes institutionnels du tourisme, tant au niveau local qu'au niveau national : les start-up ne rentrent pas dans les cases du tourisme institutionnel et restent manifestement en marge. Les contacts démarrent à peine de sorte que, paradoxalement, c'est Airbnb qui créerait la norme aujourd'hui en envahissant le marché. Les dirigeants de Sejourning n'ont pas vraiment l'impression de faire partie de la filière touristique, ils se sentent plus proches de la filière collaborative dans son ensemble.

En novembre 2014, Sejourning a été racheté par le français E-loue, site de location de tous types de biens, pour un montant de 3,5 millions d'euros.

### **3. La régulation indispensable d'un secteur foisonnant**

Le modèle généré par Airbnb n'est certes pas encore dominant, loin de là. D'après M. Cyrille Coiffet, il pourrait cependant le devenir très rapidement, si l'on se fie au rythme de progression de l'audience de la plateforme. D'ores et déjà, plusieurs critiques sont formulées à son encontre par les professionnels, qui rejoignent pour partie celles visant l'ensemble de la location saisonnière par des particuliers.

Derrière les accusations de concurrence déloyale, on trouve toujours le même ressort, à savoir le placage d'une nouvelle logique commerciale redoutable d'efficacité sur des modèles anciens, qui estiment être soumis à davantage de contraintes et qui craignent en conséquence de ne pas pouvoir relever le défi de la compétition qui leur est lancé.

Dans un récent portrait du PDG d'Airbnb<sup>(1)</sup> publié par le magazine *Enjeux-Les Échos*, la situation est assez bien résumée : « *Aujourd'hui, une bonne partie de son énergie est consacrée à lutter contre les professionnels de l'hébergement, qui s'estiment victimes d'une concurrence déloyale, et les municipalités, qui craignent de voir le parc locatif se redéployer vers ce système. Comme pour tout modèle qui s'attaque à une rente, Airbnb a profité, à ses débuts, d'un flou réglementaire. Désormais, l'entreprise aspire à voir son activité normalisée* ». Précisons d'emblée que les interrogations face à ce phénomène ne sont pas propres à la France et qu'elles prennent pour chaque pays des formes différentes, selon le contexte local, les pratiques habituelles et la réglementation initiale.

#### **a. Une concurrence déloyale envers les professionnels ?**

Les différents modes d'hébergement touristique peuvent-ils cohabiter ? Il convient de ne pas adopter sur cette question un point de vue malthusien : **non seulement les différents modes d'hébergements peuvent cohabiter, mais ils le doivent si nous souhaitons effectivement renforcer notre potentiel touristique** dans les prochaines années. Certes, le développement de l'offre des particuliers tend à remettre en question les classifications traditionnelles et les professionnels peuvent peiner parfois à s'en distinguer et à faire valoir leur plus-value. Voyons les choses autrement : cela peut également amener l'offre professionnelle à s'interroger sur son adéquation à la demande.

Accessoirement, la situation n'est pas là même partout en France. Comme nous l'a fait remarquer Mme Alexia de Monterno, directrice adjointe de l'Institut Montaigne, les récriminations des hôteliers contre Airbnb n'ont ainsi pas vraiment lieu d'être à Paris, par exemple, où l'on estime la pénurie de l'offre hôtelière à 30 000 lits ! Autant dire que la location par des particuliers peut aussi répondre à une certaine défaillance de l'offre professionnelle, ce qui ne signifie pas pour autant que d'autres problèmes ne se posent pas.

Selon M. Cyrille Coiffet, la « *radicalisation* » du discours hôtelier ne correspondrait pas à la réalité économique : les séjours à l'hôtel sont plus courts et généralement la dimension familiale y est peu prise en compte. En outre, le séjour hôtelier entraîne des frais annexes que les familles ne peuvent pas toujours s'offrir. En réponse, M. Christophe Alaux a d'ailleurs convenu que, dans les prochaines années, l'enjeu pour le groupe Accor allait être de rénover son offre familiale.

En pratique, la « *radicalisation* » des hôteliers s'opère différemment selon les professionnels rencontrés : l'UMIH et le GNC semblent surtout se focaliser sur les très courts séjours qu'ils considèrent en quelque sorte comme leur chasse gardée : « *la location à la nuitée, c'est la définition même de l'hôtelier !* », tandis que le groupement des indépendants étend ses griefs à l'ensemble des locations de vacances, meublés et chambres d'hôtes, pour regretter qu'ils ne soient pas soumis

---

(1) <http://www.lesechos.fr/enjeux/business-stories/lenjeu-du-mois/0203880692788-brian-chesky-avec-airbnb-il-fait-enrager-les-hoteliers-1059156.php>.

aux mêmes normes qu'eux, s'agissant notamment d'hygiène et de sécurité. Les uns et les autres considèrent que, dès lors que l'activité des particuliers devient substantielle, il n'y a pas de raison de les traiter différemment qu'eux. D'une façon générale, il conviendrait de lever les malentendus entre l'activité des professionnels et celle des particuliers, la première faisant l'objet de contrôles bien plus contraignants.

Sur ce dernier point, les interlocuteurs de la DGCCRF que nous avons rencontrés ont admis **la réelle difficulté qu'il pouvait y avoir parfois à distinguer loueurs professionnels et loueurs particuliers**. Accessoirement, les contrôles qu'ils peuvent effectuer sont limités car le code de la consommation ne protège pas la transaction entre deux particuliers. Parmi les pistes évoquées pour une meilleure régulation à l'avenir, figure la possibilité d'une coresponsabilité de plein droit de la plateforme. Ce faisant, il n'est pas évident d'imposer dès aujourd'hui des contraintes à un secteur en pleine évolution.

Dans le cadre de la discussion du projet de loi relatif à la simplification de la vie des entreprises, qui vient d'être définitivement adopté, le Gouvernement avait introduit par voie d'amendement un article lui permettant de prendre par voie d'ordonnances des mesures pour « l'amélioration du cadre réglementaire précisant les modalités de location d'hébergements touristiques par des exploitants non professionnels, afin d'éviter le développement d'une concurrence déloyale ». Ce dispositif ne figure cependant pas dans la version définitive du texte. À tout le moins, il apparaît contre-productif d'opposer les uns et les autres. **Si le cadre réglementaire doit être amélioré, il conviendrait de remettre à plat les règles s'imposant aux uns comme aux autres**, étant entendu que les professionnels seront toujours davantage astreints mais qu'il n'est pas interdit d'envisager l'allègement de certaines de leurs charges.

Par ailleurs, **il est indispensable de pouvoir mieux identifier les faux particuliers qui sont en fait de vrais professionnels déguisés**. À cet égard, le droit doit être pleinement appliqué, d'autant que des aménagements en ce sens sont récemment entrés en vigueur avec la loi ALUR.

Un autre point a été soulevé par nos divers interlocuteurs, à propos du statut des plateformes en ligne qui mettent en relation les particuliers entre eux. Cette question renvoie au fait de savoir si les dispositions relatives à la location saisonnière, contenues dans la loi du 2 janvier 1970, dite « loi Hoguet », leur sont applicables ou pas. Le président de l'UNPLV a ainsi reconnu que tous les adhérents de son association n'entraient pas dans ce cadre, qui fait peser sur certains acteurs des obligations plus importantes.

Selon M. Jean-Marc Agnès, président du Syndicat des professionnels de la location meublée, les portails vont aujourd'hui bien au-delà de la publicité en ligne, ils sont de vrais intermédiaires et le SPLM demande en conséquence que leur soient imposées les mêmes obligations légales et fiscales qu'aux structures traditionnelles.

S'il convient effectivement de veiller à l'égalité entre les acteurs intermédiaires de la location saisonnière, ce n'est pas forcément en intégrant de nouveaux acteurs dans un dispositif ancien que nous y parviendrons, mais plutôt en adaptant le dispositif en question. Au demeurant, il s'agit aussi de ne pas pénaliser les plateformes françaises, telles que Sejourning ou Bedycasa.

### ***b. Le point d'achoppement spécifique de la fiscalité***

L'absence d'équité fiscale entre particuliers et professionnels est souvent revenue au cours de nos auditions. Il convient d'appréhender cette question à la fois sous l'angle de la fiscalité des intermédiaires de la location saisonnière et sous l'angle de la fiscalité des propriétaires.

Notons que nos collègues Monique Rabin, Éric Straumann et Éric Woerth ont évoqué ces questions dans le cadre de leur mission d'évaluation et de contrôle sur la fiscalité des hébergements touristiques, qui a rendu ses conclusions en juillet 2014 <sup>(1)</sup>.

**S'agissant de la fiscalité des plateformes intermédiaires**, la question dépasse très largement le cadre des travaux de notre mission et renvoie à la nécessaire harmonisation de la fiscalité européenne. Airbnb déclare ainsi s'acquitter en France de la TVA sur les frais de service appliqués aux hébergeurs situés en France et aux voyageurs qui réservent leur séjour en France. En revanche, elle n'acquiesce au titre de l'impôt sur les sociétés qu'un faible montant, eu égard au fait que sa filiale française réalise un chiffre, qui s'élevait en 2013 à 3,4 millions d'euros et qui correspond principalement à des prestations de services réalisées pour le compte de sa maison mère. L'activité réalisée par Airbnb en dehors des États-Unis est actuellement localisée en Irlande.

**S'agissant de la fiscalité applicable aux propriétaires d'hébergements loués**, la question renvoie à l'absence de traçabilité de l'activité. En d'autres termes, les revenus locatifs générés sont-ils déclarés au fisc ? Airbnb et Sejourning nous ont assuré qu'ils envoyaient aux intéressés, chaque année, un récapitulatif des gains à déclarer. Par ailleurs, les propriétaires doivent s'acquiescer de **la taxe de séjour**.

Sur ce point, le rapport de la MEC comportait plusieurs propositions intéressantes qui ont permis d'engager un dialogue avec le Gouvernement et d'aboutir au vote, dans le projet de loi de finances pour 2015, d'un nouveau dispositif de collecte de la taxe de séjour par les plateformes en ligne.

---

(1) <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i2108.asp>.

### **La collecte de la taxe par de séjour par les plateformes numériques**

L'article 67 de la loi de finances pour 2015, introduit par amendement gouvernemental, procède à une importante refonte du dispositif de la taxe de séjour. Il introduit dans l'article L. 2333-34 du code général des collectivités territoriales la possibilité, pour les professionnels qui, par voie électronique, assurent un service de réservation ou de location ou de mise en relation en vue de la location d'hébergements pour le compte des logeurs, des hôteliers, des propriétaires ou des intermédiaires, sous réserve d'avoir été habilités à cet effet, d'être préposés à la collecte de la taxe. Il s'agit là d'une première étape dont un bilan devra être dressé à l'issue de la première année de mise en œuvre, afin de vérifier la portée effective de la disposition.

#### ***c. Avons-nous prise sur les nouveaux modèles ?***

Au-delà de la fiscalité, la question se pose de **la maîtrise que nous pouvons avoir de ces nouveaux comportements touristiques**. Lors des débats de la loi ALUR, plusieurs dispositions ont été adoptées en vue d'une meilleure régulation des pratiques en question.

Ces dispositions visent à **mieux distinguer ce qui constitue une location occasionnelle d'un bien reconnu par ailleurs comme la résidence principale du loueur, et une location répétée qui tendrait à faire de cette activité une pratique quasi-professionnelle**. Il s'agit de pouvoir lutter contre les abus en la matière qui se manifesteraient dans les zones denses, où l'on observe par ailleurs une pénurie de logements.

Ainsi, en application de l'article L. 631-7 du code de la construction et de l'habitation, tel que modifié par la loi ALUR, « le fait de louer un local meublé destiné à l'habitation de manière répétée pour de courtes durées à une clientèle de passage qui n'y élit pas domicile constitue un changement d'usage ».

Un dispositif d'autorisation préalable de changement d'usage pour la location de meublés de courte durée a par ailleurs été institué, permettant à chaque commune ou intercommunalité de définir un régime d'autorisation temporaire de changement d'usage, et exonérant les résidences principales de cette obligation, à la condition que la durée cumulée de location ne soit pas supérieure à quatre mois.

Par ailleurs, **des obligations renforcées pour les intermédiaires, visant à informer le loueur des obligations qui lui incombent en matière de location saisonnière**, ont été inscrites dans le code du tourisme.

Il faut en effet souligner qu'au regard des règles en vigueur, **bon nombre de ces locations s'effectuent aujourd'hui dans un cadre illégal**, notamment lorsqu'il s'agit en pratique de sous-locations, auquel cas le loueur doit disposer de l'accord du propriétaire et ne peut pas sous-louer à un prix au m<sup>2</sup> supérieur à celui dont il s'acquitte. La Ville de Paris est particulièrement en pointe dans le combat contre les dérives que la généralisation de ces pratiques pourrait générer et a multiplié les contrôles au cours des derniers mois. Des condamnations pour sous-

location illégale ont été prononcées dès le printemps dernier <sup>(1)</sup>. Il va sans dire que ses préoccupations sont légitimes, eu égard à la situation du logement dans la capitale : il ne faudrait pas qu'à terme les habitants soient évincés de logements qui serviraient uniquement à accueillir des touristes.

Cependant, si l'on considère la question au niveau de la France entière, deux enjeux liés l'un à l'autre sont encore devant nous, sur le plan touristique. Le premier est celui d'**un meilleur recensement de l'offre effective**, afin que ne se développe pas dans nos territoires un tourisme invisible, au profit duquel aucune action positive ne pourrait être menée. À cet égard, on peut regretter que, par la loi ALUR, on ait dispensé les occupants de résidences principales de la déclaration obligatoire en mairie dès lors qu'ils louent ces dernières à titre temporaire. Le second enjeu tient à **la relation entre cette offre d'hébergement et les territoires touristiques**. Comme l'indique le rapport de la DGE, l'hébergement touristique s'ancre naturellement dans une destination.

Les nouvelles formes d'hébergements touristiques, hors des circuits de labellisation et d'information historiques et traditionnels, sont encore mal appréhendées par la plupart des organismes locaux de tourisme. Ayant engagé des efforts pour qualifier une offre commercialisable selon les normes en vigueur, ces organismes tendent encore majoritairement à considérer que qualité et légalité vont nécessairement de pair avec classement et labellisation. **La volatilité de la nouvelle offre est jugée difficilement compatible avec la volonté des offices de tourisme de structurer une offre touristique permanente.**

D'après M. Jean Burtin, président d'Offices de tourisme de France, les institutionnels locaux sont amenés à travailler avec Airbnb, pour la simple raison que dans certaines communes, le « catalogue » Airbnb est plus important que celui des meublés déclarés en mairie ! Le risque existe cependant pour les communes de se mettre à dos les professionnels locaux, qui adhèrent en bonne et due forme à l'office.

**Quoi qu'il en soit, la redéfinition des relations entre les acteurs locaux du tourisme et les nouveaux acteurs de la location saisonnière est indispensable si nous souhaitons pouvoir tirer le meilleur parti des nouveaux flux de touristes.**

---

(1) [http://www.lemonde.fr/economie-francaise/article/2014/05/21/premiere-condamnation-pour-sous-location-illegale-via-airbnb\\_4423020\\_1656968.html](http://www.lemonde.fr/economie-francaise/article/2014/05/21/premiere-condamnation-pour-sous-location-illegale-via-airbnb_4423020_1656968.html).

**La situation de l'hébergement touristique par les particuliers en Italie, en Espagne et aux États-Unis : extraits de l'annexe au rapport de la DGE (octobre 2014)**

En France, en Italie, en Espagne comme aux États-Unis, l'engouement est similaire de la part des particuliers pour loger des touristes ou pour être hébergé. Dans les trois pays étudiés, les facteurs explicatifs sont les mêmes : d'une part le souci de tirer parti de la valeur d'usage de son logement, d'autre part l'affirmation de nouvelles façons de voyager : à la recherche du meilleur rapport qualité/prix, avec une place plus importante donnée à la valeur sociale, une liberté revendiquée en dehors des circuits de réservation traditionnels.

Quel que soit le mode d'hébergement, la France est en pointe sur le plan européen, tant en termes de comportement touristique des Français (dans leur pays ou à l'étranger) qu'en termes d'offres proposées par les particuliers en France. Cette place de la France se manifeste sur les tous les segments de l'offre concernée.

→ **Les offres d'hébergements touristiques par les particuliers ne remettent pas en cause les autres modes d'hébergement par les professionnels.**

Dans les grandes villes touristiques comme Venise, Barcelone et New York, la croissance de l'offre d'hébergement payant ou gratuit par des particuliers n'a pas porté préjudice à l'hôtellerie. Cette dernière connaît des taux d'occupation élevés et continue de pratiquer des tarifs élevés. La concurrence « déloyale » dénoncée par les hôteliers ne semble pourtant pas leur nuire, bien au contraire. Les offres d'hébergements touristiques par des particuliers constituent une variable d'ajustement aux variations de la demande, liée aux flux de tourisme d'affaires ou de loisirs ou aux grands événements sportifs ou culturels.

→ **Particuliers et opérateurs vs autorités publiques et hôteliers : des scénarios différenciés selon les pays observés.**

Dans la plupart des pays, le développement de l'hébergement par les particuliers s'effectue **en dehors du cadre des politiques publiques en faveur du tourisme**. De ce fait, les administrations publiques hésitent à favoriser, à restreindre ou à réguler ces offres et leur développement. Les réactions sont différenciées selon les pays ou les villes :

- Il existe une relative permissivité en Espagne avec la loi d'assouplissement du marché locatif, qui ne cherche pas à décourager les foyers espagnols à la recherche d'un revenu complémentaire en période de crise économique. Mais aussi dans la plupart des États aux États-Unis, où la régulation considérée comme la plus efficace est celle du marché, fournie par les avis des consommateurs et non par les labels et les normes.

- À l'inverse, d'autres administrations adoptent des réglementations contraignantes, principalement face à la pression des hôteliers. Ainsi l'Italie a mis en place des procédures pour encadrer le développement des offres d'hébergements par des particuliers (certification et déclaration pour les locations, demande de création de chambres d'hôtes avec période d'interruption annuelle). De même, la municipalité de Barcelone a instauré une licence obligatoire pour toute location. L'État de New York impose au loueur d'être présent dans son logement, en même temps que le locataire. Mais dans les faits, ces dispositions ne font pas l'objet de contrôles approfondis et réguliers de la part des autorités, en dehors de quelques opérations médiatisées.

**La question de la fiscalité** reste floue et mal comprise dans tous les contextes analysés. Pour remédier à cette situation, certains opérateurs tentent de proposer, par exemple, une aide à la déclaration des revenus locatifs et de la taxe de séjour. Le manque d'information sur la fiscalité applicable par les particuliers qui louent leur logement et l'absence de contrôles ne permettent pas aux autorités de faire appliquer les réglementations.

## C. LES AVIS DE CONSOMMATEURS SUR INTERNET PERMETTENT-ILS VRAIMENT D'ÉCLAIRER LE TOURISTE ?

De nombreux sites Internet se sont développés depuis quinze ans sur la base d'un "business model" fondé sur la publication d'avis d'internautes. Pour le tourisme, les enjeux de l'e-réputation sont majeurs, si l'on considère l'importance du nombre de réservations en ligne et l'impact que les avis formulés peuvent avoir sur ces réservations. Dans cet univers, un acteur tel que TripAdvisor dispose d'une force de frappe considérable. Il n'est cependant pas le seul, à participer à cette floraison d'avis en tous genres, dont la fiabilité prête souvent à discussion.

### 1. Des avis en ligne à consommer avec modération...

La DGCCRF a publié en juillet 2014 les résultats des investigations menées par ses enquêteurs depuis 2010. Il en résulte que **le taux d'anomalies détectées sur les avis en ligne postés par les consommateurs avoisinerait 45 % en 2013**. Si l'enquête en question ne concerne pas uniquement le secteur du tourisme, ses conclusions font écho aux observations dont nous ont fait part nombre des acteurs que nous avons pu rencontrer. Les pratiques dénoncées sont de divers ordres : **modération biaisée des avis** et traitement différencié de ceux-ci, **rédaction de « faux avis »** par le professionnel ou son entourage pour vanter le produit commercialisé en ligne et, le cas échéant, mise en œuvre d'une **stratégie délibérée de publicité déguisée et trompeuse** par la délégation à certains prestataires de services d'un dépôt en grand nombre de faux avis sur des supports variés. La DGCCRF pointe également des risques de conflits d'intérêts du côté de certains rédacteurs d'avis.

Rappelons qu'en application de la directive européenne n° 2005/29 du 11 mai 2005, la pratique consistant à « *se présenter faussement comme un consommateur* » est interdite. Par ailleurs, en application du II de l'article L. 121-1 du code de la consommation, une pratique commerciale est également trompeuse si, « compte tenu des limites propres au moyen de communication utilisé et des circonstances qui l'entourent, elle omet, dissimule ou fournit de façon inintelligible, ambiguë ou à contretemps une information substantielle ou lorsqu'elle n'indique pas sa véritable intention commerciale dès lors que celle-ci ne ressort pas déjà du contexte ».

À la suite d'investigations menées par les services de l'État, le TGI de Paris a condamné le 20 juin 2014 la société gestionnaire d'un site d'avis se présentant comme un guide des bonnes adresses à 7 000 euros d'amende, et son gérant à 3 000 euros d'amende ainsi qu'à la publication d'un communiqué sur le site internet aux frais du condamné, pour des pratiques commerciales trompeuses, à savoir **la rédaction et la publication de faux avis de consommateurs rédigés, pour partie, par une société domiciliée à Madagascar et pour une autre partie, par le gérant et des proches de son entourage.**

Les responsables de la DGCCRF sont conscients de la difficulté de leur tâche. Ils considèrent très clairement que la situation ne s'améliore pas et que l'arme des « pratiques commerciales trompeuses », pour utile qu'elle soit, suppose un engagement dans des procédures lourdes, où l'établissement de la preuve n'est pas aisé. Depuis 2010, seulement 139 établissements auraient été visités, ces inspections donnant lieu à 17 avertissements et au dressement de 23 procès-verbaux, avec transmission au parquet. Le Service national des enquêtes a créé en son sein un centre de surveillance du commerce électronique, qui suit particulièrement ces questions.

**Depuis juillet 2013, une norme non obligatoire publiée par l'AFNOR propose aux sites contenant des avis une liste de bonnes pratiques pour rassurer les consommateurs sur la véracité des commentaires en ligne.** Cette norme peut faire l'objet d'une certification de la part d'un organisme indépendant mais elle demeure d'**application volontaire**. Notons toutefois qu'en un an, seules huit entreprises auraient suivi la démarche de certification...

Les sites qui contiennent des avis ont par ailleurs la possibilité d'auto-déclarer respecter la norme, auquel cas ils engagent leur responsabilité. D'après la DGCCRF, cela laisse néanmoins la porte ouverte à des dérives, dès lors que des entreprises déclarant respecter la norme développent en fait des pratiques non conformes à celle-ci.

**La norme NF Z74-501 (juillet 2013) : Avis en ligne de consommateurs - Principes et exigences portant sur les processus de collecte, modération et restitution des avis en ligne de consommateurs**

La **norme NF Z74-501** est la première norme au monde relative au traitement des avis de consommateurs en ligne.

En mettant en place cette norme, une entreprise assure la fiabilité et la transparence des trois processus du **traitement des avis** en ligne : leur collecte, leur modération par le gestionnaire et leur restitution. L'entreprise qui adopte la norme s'engage par ailleurs sur différents points :

– En matière de collecte : interdiction d'acheter des avis, identification de l'auteur de l'avis pour que le modérateur puisse le contacter si besoin – même si l'identité est dissimulée lors de la publication –, fourniture optionnelle de preuve de l'expérience de consommation pour améliorer la crédibilité d'un avis déposé.

– En matière de modération : maîtrise par le modérateur de la langue dans laquelle l'avis a été rédigé, impossibilité de modifier un avis en ligne – avec cependant un droit de retrait pour le consommateur – et indication des règles d'utilisation – telles que les motifs de rejet et les délais sur lesquels le site s'engage – dans les Conditions Générales d'Utilisation.

– En matière de restitution : affichage en premier des avis les plus récents, transparence sur les méthodes de calcul des notes globales et les délais de prise en compte des notes dans la note globale affichée, affichage de l'ensemble des avis dans leur intégralité, engagement sur un délai maximum de restitution des avis, droit de réponse gratuit et publié sous 7 jours.

## 2. La position ambiguë des acteurs du tourisme face aux avis en ligne

En matière de tourisme, TripAdvisor constitue assurément la première référence pour les avis en ligne, eu égard à son poids considérable. Le site rassemble en effet plus de 150 millions d'avis portant sur près de 3,7 millions d'établissements touristiques dans le monde et reçoit mensuellement 260 millions de visiteurs uniques. Malgré des prises de contact répétées, **la mission n'a pas pu rencontrer les responsables de cette société**. C'est d'autant plus regrettable que nos autres interlocuteurs ont fréquemment fait référence à elle.

Les hôteliers du Groupement national des indépendants ont regretté que les avis sur TripAdvisor puissent rester en ligne plus de deux ans, quand bien même, entre-temps, la situation de l'hôtel aurait changé du tout au tout (rénovation, nouveau propriétaire, etc.). Ils considèrent par ailleurs souhaitable de pouvoir mieux identifier les émetteurs d'avis et de pouvoir s'assurer d'une consommation effective de la prestation. De même, les responsables de l'UMIH et du GNC regrettent que TripAdvisor soit en retrait par rapport à la norme AFNOR sur trois points essentiels : l'identité du client, la garantie d'une consommation effective et le droit de réponse du prestataire.

À cet égard, les avis postés sur les sites des OTA offrent davantage de garanties, comme l'a noté M. Rémi Ohayon, qui regrette néanmoins **qu'une mécanique de la contestation des faux avis ne se mette pas réellement en place chez les hôteliers**. Les responsables d'Expedia sont allés dans son sens, en notant que d'après des enquêtes effectuées sur leurs sites, seuls 18 % des hôteliers faisaient effectivement preuve de réactivité sur le sujet.

**Un travail de sensibilisation s'avère indispensable, notamment en direction de la petite hôtellerie, au sujet de l'e-réputation.** Des initiatives en ce sens auraient été prises récemment par la sous-direction du Tourisme.

L'arme principale contre les dérives en matière d'avis réside dans **la médiatisation des critiques**, qui aurait, selon M. Jean-François Rial, permis une amélioration certaine du service. D'une façon générale, nos interlocuteurs ont considéré qu'« *il fallait faire avec* » et s'adapter en conséquence, tout en restant vigilants. D'après l'AFNOR, les consommateurs ne sont pas dupes : s'ils sont nombreux à consulter les avis et à les juger utiles (près de 90 %), ils étaient en 2013 presque aussi nombreux (75 %) à remettre en cause leur fiabilité <sup>(1)</sup>.

La norme mise en place peut assurément servir de référent utile mais il faut demeurer lucide : dès lors qu'elle est facultative, les grandes plateformes refuseront de s'y soumettre. En outre, d'après M. Jean-Pierre Nadir, certains des engagements qu'elle prévoit sont impraticables, notamment le fait d'exiger une preuve de la consommation effective d'une prestation pour pouvoir émettre un avis.

---

(1) <http://www.afnor.org/liste-des-actualites/actualites/2013/juillet-2013/afnor-publie-la-premiere-norme-volontaire-pour-fiabiliser-le-traitement-des-avis-en-ligne-de-consommateurs>.

Au total, nous disposons de peu de prise sur les avis en ligne et **si une certaine régulation doit advenir, elle suppose l'autodiscipline de trois types de protagonistes**, à savoir :

– Tout d'abord **les consommateurs** : s'ils veulent pouvoir continuer de consulter des informations fiables, encore faut-il que leurs évaluations le soient. Or, d'après M. Antoine Freysz, la pression des avis change l'industrie et le rapport aux clients. Sans aller jusqu'à des généralisations excessives, le client peut du reste exercer sur le prestataire une forme de « chantage au mauvais avis ».

– Ensuite, **les prestataires** : ils devraient se concentrer davantage à la veille sur leur e-réputation plutôt, comme c'est parfois le cas, que de tenter au choix, de « gonfler » artificiellement leurs notes ou de pénaliser leurs concurrents immédiats en postant des avis négatifs à leur égard. Le goût immodéré de certains hôteliers pour TripAdvisor n'est ainsi pas exempt, là encore, d'une certaine schizophrénie.

– Enfin, **les plateformes de diffusion des avis** : la question de leur lutte efficace contre les « faux avis » est clairement posée, et pas seulement en France. En mai 2014, l'Autorité italienne de garantie de la concurrence et du marché (AGCM) a ainsi ouvert une enquête afin de vérifier si TripAdvisor adoptait « *les mesures idoines pour prévenir et limiter le risque de publication de fausses critiques* », tandis qu'en 2012, l'autorité britannique de contrôle de la publicité enjoignait au même site de ne plus « *dire ou laisser entendre que tous les commentaires étaient écrits par d'authentiques voyageurs ou qu'ils étaient honnêtes, véridiques et dignes de confiance* », dès lors qu'il est impossible de vérifier systématiquement chaque avis et l'identité de son auteur<sup>(1)</sup>. Ce faisant, les responsables de la DGCCRF se sont interrogés à voix haute devant nous sur les moyens d'action possibles contre des plateformes internationales, qui ne disposent pas toujours de représentation juridique en France.

### **3. Au-delà des avis, quelle place pour les infomédiaires dans la distribution ?**

**Les infomédiaires constituent à la base, pour les acteurs de la distribution en ligne, des « apporteurs d'affaires »** et ils sont en conséquence rémunérés en tant que tels, par des systèmes d'abonnements ou de paiement « au clic ». Cela étant, **certains d'entre eux ne sont d'ores et déjà plus de simples sites d'information**. Il est légitime de s'interroger sur la neutralité de certains moteurs de comparaison et infomédiaires qui tendent, de plus en plus, à devenir eux aussi des acteurs de la distribution en ligne, avec la mise en place sur leurs sites de nouvelles fonctionnalités.

---

(1) [http://www.lepoint.fr/high-tech-internet/tripadvisor-ne-lutterait-pas-assez-contre-les-faux-avis-en-ligne-21-05-2014-1826521\\_47.php](http://www.lepoint.fr/high-tech-internet/tripadvisor-ne-lutterait-pas-assez-contre-les-faux-avis-en-ligne-21-05-2014-1826521_47.php).

En août 2013 <sup>(1)</sup>, TripAdvisor annonçait ainsi la conclusion d'un partenariat avec 210 systèmes de réservation pour le lancement d'une nouvelle plateforme destinée à des acteurs indépendants (chambres d'hôtes, petits hôtels). L'objectif consiste à leur assurer une visibilité sans qu'ils soient affiliés à une OTA, moyennant une rémunération directe de la plateforme, selon le lieu et le nombre de visites ainsi engrangées.

Plus récemment, avec sa fonctionnalité « *Instant Book* » <sup>(2)</sup>, TripAdvisor a également été accusé par certains de s'attaquer directement aux centrales de réservation en ligne : le principe consiste non plus à rediriger l'acheteur vers une OTA mais à lui faire effectuer son achat en restant dans l'environnement de TripAdvisor, qui pourra ainsi conserver les données du client, son historique et ses références, tout en s'appuyant sur les technologies de ses partenaires OTA. Ces dernières n'auraient plus comme alternative que d'accepter l'intégration de la nouvelle fonctionnalité en n'étant plus mises en avant, ou bien à défaut, de perdre une part importante de leurs clients qui transitaient par TripAdvisor.

Plus généralement, **il importe du reste que le consommateur soit en mesure de savoir où, précisément, il réserve ou achète sa prestation**. Dès lors qu'un site d'infomédiation est également un site marchand, ses obligations à l'égard du client ne sont plus les mêmes. Il existe au demeurant différents modèles de sites d'infomédiation, qui ne suivent pas tous les mêmes stratégies, tant sur le plan éditorial que sur le plan commercial. En tout état de cause, une clarification s'impose.

---

(1) <http://www.challenges.fr/entreprise/20130802.CHA2825/comment-tripadvisor-s-ouvre-aux-proprietaires-de-chambres-d-hotes.html>.

(2) <http://www.quotidiendutourisme.com/site/distribution-quand-tripadvisor-s-attaque-aux-centrales-de-reservations-en-ligne--81999.html>.

### **III. MIEUX EXPLOITER NOTRE POTENTIEL TOURISTIQUE DANS UN MONDE « HYPERCONNECTÉ »**

Le sujet du numérique ne concentre pas toutes les réflexions que nous devons avoir sur le tourisme en France. Il est l'un des six chantiers identifiés dans le cadre des travaux du Conseil de promotion du tourisme, en vue d'élaborer un plan stratégique d'ensemble à l'horizon 2020 <sup>(1)</sup>. Néanmoins, par son caractère transversal, le numérique agit à l'évidence comme un révélateur des insuffisances de notre organisation touristique générale. Ce sont ces failles qu'il importe de corriger en priorité si nous voulons exploiter pleinement notre potentiel et non « subir » le numérique. Désormais incontournable, il faut se saisir du numérique comme d'un levier permettant de restructurer notre industrie touristique et de l'adapter aux aspirations des touristes. Dans cette perspective, l'articulation entre les acteurs privés du secteur et les acteurs institutionnels est également à revisiter. Enfin, le numérique renvoie à de vrais enjeux en matière de régulation au-delà du cadre strictement français. Mais nous ne pourrons pas mener cette « bataille du droit » en ordre dispersé, en adoptant uniquement des positions défensives.

#### **A. L'ÉCOSYSTÈME TOURISTIQUE FRANÇAIS DOIT PARACHEVER SA MUE NUMÉRIQUE**

Les acteurs privés du tourisme que nous avons rencontrés disposent tous d'une expérience propre en matière de numérique. Des actions menées par les uns et les autres pour se l'approprier ou pour exploiter ses potentialités, peine toutefois à émerger une stratégie d'ensemble. Ce constat s'applique aussi bien aux « producteurs », en particulier les professionnels de l'hébergement touristique, qu'aux intermédiaires. Quel est l'enjeu principal ? Que la part croissante de la valeur ajoutée générée par les activités touristiques ne soit pas uniquement captée par les acteurs extérieurs qui façonnent aujourd'hui l'offre touristique.

##### **1. Encourager le développement en France d'une véritable filière industrielle de l'e-tourisme**

La domination de l'e-tourisme par des géants étrangers ayant su acquérir une taille critique est incontestable. Ils sont aujourd'hui incontournables et profitent de la dispersion des professionnels français. Leur force obéit à une dynamique cumulative : plus ils acquièrent du trafic et plus ils attirent les touristes vers eux. Ils maîtrisent et affinent de mieux en mieux les comportements touristiques et accentuent ainsi leur avance. Si nous ne faisons rien, l'avenir sera sombre. L'enjeu de la maîtrise technologique des outils numériques devient crucial pour nos entreprises. Au cours de nos auditions, il a été facile de réaliser

---

*(1) Les six chantiers sont les suivants : gastronomie et œnologie ; destinations et marques ; numérique ; hôtellerie, tourisme d'affaire et de shopping ; accueil, média, communication ; formation. Le Conseil de promotion du tourisme doit rendre ses conclusions au printemps 2015.*

que celles qui résistaient bien, maîtrisaient parfaitement le numérique. La France compte de nombreuses compétences capables d’être mieux exploitées et articulées entre elles. Mais nous avons parfois eu l’impression que la méfiance entre les acteurs l’emportait sur l’envie de coopérer et d’agréger leurs moyens pour acquérir une réelle force de frappe. La taille critique de nos entreprises les empêche de peser sur le marché comme elles le devraient.

La question doit être posée : sommes-nous en mesure de faire émerger un champion national en matière d’e-tourisme ? À court terme, c’est peu vraisemblable. Nos interlocuteurs ont souvent pointé que « singer les grandes plateformes » était une stratégie vouée à l’échec car leur avance était considérable à tous points de vue. Aussi ont-ils jusqu’alors privilégié une stratégie d’adossement à l’existant. L’avenir n’est pas écrit pour autant. Les géants de l’e-tourisme se mènent entre eux une rude concurrence. Des acteurs importants émergent sur d’autres marchés, en particulier sur le marché asiatique. S’il est impossible de savoir qui sera le géant du tourisme de demain – si tant est qu’il y en ait un –, nous ne devons pas baisser la garde. Mais quel positionnement tenir ?

#### *a. Identifier les créneaux porteurs*

- *À court terme : le m-tourisme*

Si Internet s’est imposé, au cours des années 2000, comme le mode privilégié d’information des touristes et de réservation, avant leur départ en voyage, les usages touristiques des smartphones et tablettes complètent désormais le processus, avec l’information et l’achat pendant le voyage. Au-delà de la simple transposition du web sur le mobile, le m-tourisme permet d’accéder à un éventail élargi de services mobiles, véritable saut qualitatif supplémentaire dans notre façon de vivre le tourisme. Une étude prospective commandée par la DGCIS et publiée en novembre 2011 <sup>(1)</sup> a bien cerné les enjeux du m-tourisme : le mobile ne se substitue pas aux autres canaux d’information et de distribution mais les complète avec efficacité : usage en temps réel, personnalisation, géolocalisation, fidélisation. Le développement des applications mobiles génère surtout des opportunités nouvelles pour les acteurs du tourisme, et notamment pour les PME du secteur, s’ils parviennent à raisonner en termes d’écosystèmes touristiques locaux et de partenariats. Le mobile offre aux prestataires locaux une voie d’accès supplémentaire au client final pour un accompagnement « sur le terrain » et une valorisation de leur offre.

Peu de PME du tourisme sont cependant en mesure de développer leurs propres applications et services. Les moyens nécessaires sont trop importants pour être amortis rapidement et plus encore que sur le fixe, le recours à des agrégateurs s’avère nécessaire. Pour tirer parti de ce mouvement, de nombreuses start-up peuvent se positionner comme des fournisseurs d’outils et de solutions auprès des prestataires touristiques. Notons que les producteurs « locaux » conservent à cet

---

(1) <http://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/prospective-m-tourisme-novembre-2011>.

égard un atout essentiel, à savoir le contact direct avec le client et la maîtrise des données ainsi générées. Si l'usage des smartphones est un moyen privilégié pour accéder au contenu touristique, dans la pratique quotidienne des obstacles demeurent : coûts d'itinérance pour les touristes étrangers, absence de réseau local. Autant dire que le m-tourisme n'a pas encore donné sa pleine mesure et que des opportunités sont à saisir pour les acteurs français.

- *À moyen terme : le big data*

Le volume des données générées par l'usage du numérique va continuer de croître dans les prochaines années. Si l'exploitation qui pourrait en être faite est encore difficile à cerner, un marché de la *data* se forme déjà et le tourisme en constitue un secteur-clé. Les géants du numérique ont pris la mesure de l'enjeu : à bien des égards, ils sont devenus les premiers collecteurs de *data* et l'exploitent déjà en interne pour parfaire leurs propres services. La maîtrise de la donnée est fondamentale pour l'ensemble de la filière touristique et ne peut rester l'apanage des grands opérateurs mondiaux. Cette maîtrise doit en effet permettre à nos destinations de mieux cibler la clientèle, de s'adapter à ses comportements et, le cas échéant, de développer de nouveaux produits répondant à ses aspirations. Là encore, c'est l'expérience du visiteur qu'il convient d'améliorer par ce truchement, tout en renforçant à terme la compétitivité des destinations touristiques. Les techniques d'observation touristique se penchent déjà sur l'analyse des traces numériques, qu'il s'agisse de données « semées » lors d'un séjour ou de données produites par le voyageur lui-même, sur les réseaux sociaux notamment. Notons du reste que ces données sont pour partie détenues par des opérateurs non touristiques – notamment les opérateurs de téléphonie mobile.

Mais ne laissons pas les chiffres s'exprimer seuls : l'exploitation brute de la donnée doit être impérativement complétée par des enquêtes structurées afin d'affiner les résultats et de les interpréter. Comme dans un sondage, ce n'est pas seulement la taille de l'échantillon qui compte, c'est aussi sa qualité.

Des « briques » technologiques ont été développées par plusieurs acteurs français à partir de leurs ressources propres. Mais la question de la volonté d'un travail en commun pour améliorer les contenus de l'offre des prestataires touristiques revient sans cesse. Il va de soi qu'il faudra respecter le cadre juridique protecteur de la vie privée des « émetteurs » de données.

### ***b. Favoriser l'émergence des acteurs de l'innovation touristique***

Le Welcome City Lab constitue une initiative riche d'enseignements. Ce programme de stimulation de l'innovation, spécialement dédié au tourisme, a été créé par l'association Paris Région Lab<sup>(1)</sup>, avec le soutien de la Ville de Paris et de la région Île-de-France. Son ambition affichée est d'inventer le tourisme du futur et de faire de Paris la capitale de l'innovation touristique. Les sociétés

---

(1) L'association gère ainsi une douzaine d'incubateurs de start-up en lien avec divers secteurs d'activités.

sélectionnées pour faire partie du programme d’incubation peuvent bénéficier d’un soutien personnalisé – y compris sur le plan financier – et d’une mise en rapport avec les réseaux du tourisme. Cette seconde considération n’est pas négligeable car beaucoup de ces acteurs ne sont pas directement issus de la filière touristique et éprouvent des difficultés à y être intégrés pleinement. Le recul nous manque pour pouvoir apprécier pleinement la portée de ce projet mais l’intérêt de structures de ce type, qui se veulent des lieux de rencontres, d’échanges et d’expérimentation, doit retenir toute notre attention car il est essentiel que le secteur touristique puisse être aiguillonné de l’extérieur.

Les innovations dont nous parlons portent sur la mise en place d’outils de création de voyages personnalisés mais permettent aussi la valorisation des patrimoines matériels et immatériels des destinations, en s’appuyant sur l’économie collaborative. Il s’agit moins de créer des technologies nouvelles, voire des produits nouveaux, que d’explorer les potentialités de l’existant à travers des innovations de services adaptées aux évolutions sociologiques (nouvelles façons de visiter, de découvrir des lieux, captation de nouvelles clientèles, expériences individualisées). Il est apparu au cours de nos auditions que les mécanismes de soutien pour le financement et l’encouragement de l’innovation en France, principalement orientés vers l’innovation technologique (aides à l’innovation BPI, dispositifs Jeune Entreprise Innovante, CIR, concours d’entreprises innovantes du ministère de la recherche) sont globalement peu adaptés à ces projets de start-up <sup>(1)</sup>.

Bien entendu, d’autres modes de financement existent : certains fonds de capital-risque peuvent avoir dans leur portefeuille une start-up du tourisme. Nous avons vu, avec l’exemple de Otium capital, un exemple de fond d’amorçage privé dédié au tourisme. Mais ce mouvement doit être amplifié et les grandes entreprises du tourisme gagneraient à s’engager dans cette voie. Un acteur de premier plan comme Amadeus, qui souhaite aujourd’hui diversifier ses activités en y intégrant pleinement les enjeux de « *travel intelligence* », en est manifestement tout à fait conscient mais regrette que dans l’ensemble, la culture de l’innovation ait encore du mal à pénétrer le monde traditionnel du tourisme. L’écosystème touristique a connu des mutations depuis quinze ans mais la jonction entre ses différents acteurs n’est pas évidente. Ce n’est pourtant qu’en mutualisant leurs forces qu’ils parviendront à pérenniser le potentiel d’innovation du secteur.

### ***c. Structurer la filière touristique autour de l’e-tourisme***

Le constat est dressé depuis longtemps : la filière touristique est éclatée et ses acteurs ont du mal à parler d’une seule voix. La problématique du numérique les amènera-t-elle à reconsidérer leurs positions respectives, à s’unir autour de projets communs pour en sortir grandis ?

---

(1) Les start-up du Welcome City Lab peuvent le cas échéant bénéficier du dispositif de financement « Paris Innovation Amorçage », mis en place par la Ville de Paris et Bpifrance. Elles peuvent aussi bénéficier de deux dispositifs fonctionnels en phase d’amorçage : la bourse Frenchtech et les prêts d’honneur.

L'initiative Alliance 46.2<sup>(1)</sup> apparaît comme un début de prise de conscience de la part des grandes entreprises du secteur. Au-delà de la coordination, c'est une stratégie d'ensemble qu'il convient aujourd'hui d'élaborer pour offrir des alternatives à la domination des géants du Net.

Cette ambition suppose un certain décloisonnement de la filière et l'intégration en son sein d'acteurs qui n'avaient pas historiquement les métiers du tourisme comme source première d'activité, mais qui y jouent désormais un rôle important, directement ou indirectement. À titre d'exemple, le site Vente-privée s'appuie sur un socle de 20 millions d'inscrits pour vendre aujourd'hui des produits touristiques axés sur l'événementiel. De même, le groupe Fimalac se redéploie actuellement en regroupant différents maillons de la chaîne du spectacle pour inventer un modèle du média digital « pure player » dans le domaine du divertissement.

La mission est convaincue qu'un sursaut doit s'opérer au niveau de notre industrie touristique et que l'enjeu d'une meilleure maîtrise des outils numériques peut servir de point de ralliement à cette fédération d'énergies. Favoriser l'émergence d'acteurs numériques de premier plan, bien positionnés dans la chaîne de valeur du tourisme, nécessite en effet d'importants investissements et probablement, à terme, des alliances entre les opérateurs nationaux existants. Lorsque le Gouvernement a présenté, il y a maintenant quelques mois, les priorités industrielles de la France, les 34 plans ont été retenus au regard de trois critères qu'il est intéressant de rappeler :

– Se situer sur un marché de croissance ou présentant des perspectives de croissance forte dans l'économie mondiale ;

– Se fonder essentiellement sur des technologies que la France maîtrise, sur leur diffusion dans l'économie et leur développement ainsi que sur l'industrialisation d'une offre industrielle nouvelle ;

– Occuper une position forte sur ce marché avec des entreprises leaders, ou disposer d'un écosystème académique, technologique, économique et industriel permettant d'y occuper une place forte.

Les conditions sont aujourd'hui réunies pour la mise en œuvre d'un 35<sup>e</sup> plan dédié au tourisme numérique, qui viendrait confirmer que le secteur est enfin pris au sérieux et considéré comme une industrie à part entière.

---

(1) L'Alliance 46.2 (le nom fait référence aux coordonnées géographiques de la France) a été fondée en février 2014 par 19 grandes entreprises du tourisme (transporteurs, hébergeurs, restaurateurs, gestionnaires d'activités et d'infrastructures, financiers) afin de mettre en commun leurs visions "pour que la France renforce son leadership d'attractivité à l'international" et de formuler des propositions à même de dynamiser le secteur.

## 2. Mieux former les producteurs de l'offre touristique à l'exploitation des outils numériques

Comme nous l'avons vu au moment d'examiner la relation entre les hôteliers et les OTA, les prestataires touristiques sont aujourd'hui nettement enclins à adopter une position défensive face à la puissance des distributeurs en ligne. L'absence de formation dans le maniement des outils numérique compte pour beaucoup, couplée à une insuffisante prise en compte d'une stratégie de promotion et de commercialisation adaptée.

À cet égard, M. Jean-François Rial, PDG de Voyageurs du Monde, co-président avec le sénateur Luc Carvounas le groupe de travail des Assises du Tourisme sur l'adaptation de la filière aux mutations du secteur, considère que le numérique nous oblige à nous poser les bonnes questions : quelle est notre valeur ajoutée, quelle stratégie de différenciation adoptons-nous, comment pouvons-nous rendre l'offre plus lisible ? À l'évidence, « *on ne séjourne pas dans un serveur* », comme l'a fait observer un autre de nos interlocuteurs, et les producteurs, qui maîtrisent le contenu de l'offre, doivent reprendre l'offensive au travers de stratégies adaptées. Toujours selon Jean-François Rial, le numérique n'est que l'outil d'une stratégie de service, or nous avons précisément en France un vrai problème de service. Au-delà des prestations offertes, il s'agit de repenser l'offre touristique d'un point de vue dynamique. Le touriste contemporain est rarement sédentaire, il n'apprécie pas le cloisonnement, il recherche une expérience personnalisée et adaptée à ses besoins.

Les différents témoignages délivrés font très clairement ressortir que c'est la valorisation de l'expérience touristique qui fera la différence et générera des retombées. Cela suppose aller au-devant des clients, de « coller » à leurs préoccupations, et de singulariser l'accueil qui leur est fait. Au demeurant, cet enjeu dépasse largement la seule question du numérique, comme l'attestent les réflexions que nous avons pu recueillir au sujet de la situation dans les Outre-mer.

### Focus sur le tourisme dans les Outre-mer

La mission a auditionné le cabinet de la ministre des Outre-mer, Mme George Pau-Langevin, qui a rappelé les faiblesses structurelles du secteur du tourisme dans ces territoires. Notre collègue Serge Letchimy consacre également des développements à cette question dans son dernier avis budgétaire sur les crédits pour 2015 de la mission « Outre-mer »<sup>(1)</sup>, où il évoque notamment « *la persistance de la crise du secteur de la grande hôtellerie aux Antilles et à La Réunion qui ne permet pas de moderniser durablement l'offre d'hébergement* ».

Nos interlocuteurs ont tous convenu qu'il s'agissait là d'une crise de l'offre, doublée d'un certain manque d'efficacité dans la promotion touristique des destinations. À cet égard, notons que les moyens numériques, quand l'offre physique fait défaut, n'apportent pas de réelle plus-value... D'après le cabinet de la ministre, dans tous les débats avec les professionnels du secteur, il est question de coût du travail, du poids des dettes, de fiscalité, de promotion insuffisante et mal coordonnée, mais jamais du numérique en tant que tel.

(1) [http://www.assemblee-nationale.fr/14/budget/plf2015/a2262-tXII.asp#P342\\_40954](http://www.assemblee-nationale.fr/14/budget/plf2015/a2262-tXII.asp#P342_40954).

Selon M. Patrick-Olivier Picourt, PDG d'Auberges & Relais Ultra-Marins, l'offre d'hébergement dans les Outre-mer se situe aujourd'hui à un tournant. Il est nécessaire de promouvoir des produits intégrés et typés et non une offre standardisée et pyramidale. L'offre doit ainsi impérativement être mieux insérée dans son territoire.

M. Picourt a par ailleurs insisté sur le fait que l'hôtellerie n'était pas un produit de premier rang, autrement dit que c'était la destination qui comptait et la possibilité d'y déployer des activités annexes. De ce point de vue, il est bien entendu indispensable de mettre à la disposition des clients les outils numériques permettant de faciliter leur séjour. Ce faisant, l'hébergement doit surtout se redéfinir comme un relais, une porte d'entrée vers d'autres activités personnalisées. Au-delà du vecteur technique, la continuité du contact humain est essentielle et de ce point de vue, la carte à jouer est celle de la proximité.

Les enseignements tirés des témoignages sur la situation de l'hôtellerie dans les Outre-mer s'appliquent ailleurs : il s'agit aujourd'hui de retravailler nos produits touristiques en mettant l'accent sur l'expérience-client et la plus-value escomptée au bénéfice des touristes. C'est un préalable indispensable à toute reprise de contrôle de la stratégie de commercialisation de l'offre, qui ne peut être que pour partie opérée par chaque établissement pris isolément. Les hébergements touristiques ne sont pas les seuls concernés.

Beaucoup reste à faire également du strict point de vue commercial : posséder un site informatif et attractif, multiplier les canaux de distribution, fidéliser la clientèle, veiller sur son e-réputation, utiliser les réseaux sociaux. À l'heure où la valeur se capte au plus près du client, il est frappant de constater que les outils adéquats pour viser cet objectif sont encore peu diffusés chez les producteurs de l'offre, notamment les logiciels de gestion de la relation client (CRM<sup>(1)</sup>). Il en va de même des techniques d'optimisation sur les moteurs de recherche (SEO<sup>(2)</sup>) utilisées par les gestionnaires de sites pour améliorer le référencement naturel en agissant sur l'organisation du contenu des pages et les informations associées.

Sur ces points, notre industrie touristique manque cruellement de professionnalisation et une formation des acteurs au contact du client s'avère indispensable. Certes, le déploiement de ces dispositifs a un coût et ne peut pas toujours être supporté seul par des acteurs de petite taille. Il importe de réfléchir aux moyens de les fédérer afin qu'ils puissent mutualiser leurs actions.

Parallèlement, il faut renforcer le lien entre les producteurs de l'offre et les acteurs français qui leur proposent des solutions innovantes pour optimiser leur visibilité et leur maîtrise commerciale. L'ancien groupe « Pages Jaunes » a opéré sa mue digitale en ce sens depuis plusieurs années maintenant. Devenu « SoLocal Group »<sup>(3)</sup>, il accompagne près de 170 000 établissements liés au secteur touristique en vue de leur promotion digitale (création de sites web et de contenus

---

(1) *Customer Relationship Management.*

(2) *Search Engine Optimization.*

(3) 1,3 milliard de pages sont vues sur Pages Jaunes chaque année. Le groupe détient également Mappy, qui constitue une activité complémentaire, offrant également de la visibilité.

informatifs et qualitatifs, géolocalisation, assistance pour le référencement). Il représenterait selon ses responsables près de 30 % des parts de marché de la publicité locale, contre 50 % pour Google. L'objectif n'est pas de se passer complètement des grands intermédiaires en ligne mais de les replacer dans leur rôle, qui est d'apporter une clientèle « intouchable » par d'autres moyens <sup>(1)</sup>. En revanche, il est anormal que la clientèle récurrente ou de proximité emploie majoritairement ce canal de réservation. La consommation touristique domestique est suffisamment importante en France pour explorer cette voie.

Il nous faut parvenir à relier, par le biais de l'outil numérique, les différents aspects de la consommation touristique dans nos territoires. Pour cela, les acteurs économiques et les institutionnels doivent être mieux associés. Une offre différenciée et complémentaire de celle diffusée par les grandes plateformes pourra alors émerger.

### **Préconisations :**

- **Encourager l'innovation dans le secteur touristique et favoriser l'essor de start-up, en particulier dans le domaine du m-tourisme ou de l'exploitation de données.**
- **Faciliter l'accès des entreprises innovantes aux financements existants et mieux les intégrer à l'écosystème touristique.**
- **Mettre en place un « 35° plan » de reconquête industrielle au bénéfice de la filière touristique, axé sur la thématique de l'e-tourisme, pour rapprocher les acteurs du secteur et identifier les enjeux à venir en termes d'innovation.**
- **Mettre davantage l'accent sur la formation aux outils numériques des professionnels du secteur, dans une approche de commercialisation directe plus efficace.**
- **Intégrer la dimension numérique dans l'ensemble des programmes de formation professionnelle pour les métiers du tourisme, notamment ceux de l'hôtellerie.**
- **Rapprocher les producteurs de l'offre des acteurs qui œuvrent déjà à leur offrir des solutions innovantes, en direction notamment du marché domestique.**
- **Promouvoir les initiatives de mise en commun par des acteurs aujourd'hui atomisés des moyens permettant leur mise à niveau.**

---

(1) <http://www.tendancehotellerie.fr/articles-breves/marketing-distribution/3992-article/bloquer-le-taux-des-commissions-pourquoi-pas-bloquer-le-prix-du-pain-tant-qu-on-y-est>.

## **B. L'INDISPENSABLE RESTRUCTURATION DES PARTENARIATS AVEC LA PUISSANCE PUBLIQUE**

Agir pour une meilleure structuration de la filière touristique privée n'a de sens que si la puissance publique accompagne ce mouvement et prend l'initiative d'une refonte des actions partenariales avec les professionnels du secteur. Historiquement, les uns et les autres ont toujours été conduits à mener des actions de concert pour l'aménagement et la promotion des destinations. Cette articulation constitue même la clé de la réussite de toute politique touristique ambitieuse. Au niveau national comme au niveau des territoires, l'organisation même des acteurs institutionnels reflète cette imbrication. La gouvernance de ces institutions constitue cependant un sujet de réflexion récurrent : l'expérience touristique ne correspond en effet pas toujours à des frontières administratives devenues parfois sclérosantes. Il en résulte un certain défaut de lisibilité de l'offre des destinations françaises et un manque de percussif dans la promotion qui en est faite. La promotion efficace de nos territoires sur la Toile doit nous amener à réfléchir à une nouvelle organisation partenariale.

### **1. Identifier nos destinations à travers des marques fortes soutenues par une gouvernance territoriale adéquate**

À l'heure où le numérique se joue des frontières administratives, il est frappant de constater à quel point le débat français sur les compétences territoriales en matière de tourisme continue de susciter d'importantes crispations. Si tout le monde s'accorde à reconnaître que le millefeuille territorial et le partage de la compétence entre tous les échelons peuvent susciter une déperdition d'énergie et une moindre efficacité dans les actions menées, nombreux sont encore ceux qui souhaitent s'en tenir au *statu quo* en la matière. Le projet de réforme territoriale actuellement en discussion satisfait pour partie les régions, qui se voient reconnaître le rôle de « chef de file » en matière de tourisme, mais il inquiète les départements, qui craignent d'être vidés à terme de leur substance. De même, le renforcement de l'échelon intercommunal suscite la réprobation des stations classées devant la menace de voir ainsi leur compétence touristique diluée et son efficacité amoindrie. Nous n'avons pas souhaité placer cette question au cœur des travaux de la mission. Cela étant, l'expérience passée et présente des uns et des autres en matière de numérique nous amène à considérer qu'une évolution du rôle des organismes locaux de tourisme est inéluctable si ces acteurs tiennent à conserver à terme leur raison d'être face aux acteurs de l'e-tourisme.

Avec l'avènement d'Internet et des usages mobiles, la fonction d'accueil touristique reconnue aux offices évolue : les visiteurs se renseignent plus facilement par eux-mêmes, ils exploitent directement la ressource des réseaux sociaux. Pour leur part, les professionnels locaux disposent d'une visibilité directe sur Internet et sont également tentés de se détourner des offices.

Les offices de tourisme doivent ainsi se réinventer sur ces deux pans de leur activité : d'une part leur rôle d'assistance et de conseil aux touristes, d'autre

part leur mission de coordination des prestataires locaux. Ces derniers sont du reste demandeurs de services nouveaux, qui pourraient être mutualisés : accompagnement dans leur appropriation des outils numériques, pilotage de nouvelles formes d'actions collectives. L'office doit accentuer sa logique de marketing de services en complément de ses services traditionnels.

L'office ne constitue plus un point de passage obligé, c'est lui qui doit aller au contact des visiteurs et « sortir de ses murs » pour leur apporter la plus-value que des services standardisés ne sont pas en mesure de leur offrir. De nouveaux outils de diffusion de sa propre information peuvent être déployés à cet effet, avec par exemple des bornes accessibles 24h/24. L'office doit être présent sur la Toile avant, pendant et après le séjour. Il doit lui-même tendre à devenir une « toile de captation ».

La redéfinition des missions pose cependant un problème : elle a un coût qui n'est pas directement rentabilisable par les prestataires locaux qui le supportent, aux côtés des collectivités. Il est indispensable que les institutionnels continuent de produire des contenus informatifs de qualité, à l'échelle pertinente d'une destination touristique, celle-là même des acteurs de l'e-tourisme qui aujourd'hui frappent à leur porte pour conclure des accords de partenariat. Le réseau des offices n'affiche pas de position commune sur ce sujet. La tentation existe chez certains de s'en remettre aux OTA en matière de promotion. Quoi qu'il en soit, les acteurs institutionnels doivent conserver une certaine maîtrise de l'offre, qui ne saurait être structurée uniquement de l'extérieur. Leur connaissance du terrain et leur proximité avec les prestataires leur donnent un avantage précieux, à la condition de décloisonner leurs actions pour les rendre plus efficaces.

La nouvelle mouture des 11 contrats de destination <sup>(1)</sup> conclus au mois de décembre dernier vise à fédérer efficacement les acteurs de ces territoires. Il est important d'améliorer la visibilité et l'attractivité des destinations en question grâce à une meilleure coordination humaine et financière. Chacun de ces contrats promeut une ou deux thématiques vers des marchés cibles. L'objectif est de créer de véritables marques de territoires. Cette dynamique doit aider à la redéfinition des missions des organismes institutionnels et à leur articulation à l'heure du numérique, en matière de promotion.

La mutualisation des moyens et la définition d'objectifs partagés deviennent incontournables. S'y ajoute un nécessaire travail collectif sur la formalisation et la diffusion des contenus. C'est le passage obligé pour disposer d'une réelle force de frappe.

---

(1) *Les 11 destinations sélectionnées sont : les Alpes, l'Auvergne, la Baie du Mont-Saint-Michel, Biarritz, Bordeaux, la Bourgogne, Lyon, le massif des Vosges, les montagnes du Jura, le Val-de-Loire, et "la Normandie et l'Île-de-France, destination impressionnisme".*

## **2. Asseoir la légitimité d'Atout France comme porte-drapeau des destinations touristiques dans la promotion sur la Toile**

Afin d'assurer la cohérence à l'ensemble du dispositif, le pilotage institutionnel doit s'opérer au niveau national. Atout France constituerait l'enceinte la mieux à même d'effectuer cette mission, à condition toutefois de réaffirmer sa légitimité. Si les acteurs institutionnels du tourisme français ne la remettent pas en cause dans l'absolu, ils pointent les faibles moyens de l'agence et sa difficulté à asseoir son autorité sur les acteurs locaux pour établir une stratégie de promotion cohérente et ordonnée.

En l'état, Atout France est davantage un prestataire au service des collectivités qu'un véritable pilote. Il convient de renverser cette tendance, à l'image du fonctionnement de l'agence Suisse Tourisme, dont nous avons rencontré l'un des directeurs. Sur le papier, le fonctionnement entre l'agence française et l'agence helvétique ne diffère pas sensiblement. En pratique, la coordination qui s'opère en Suisse doit nous servir de modèle. Un séminaire annuel réunit ainsi l'ensemble des responsables territoriaux et aboutit à l'élaboration d'une feuille de route commune, qui sert de base à la promotion de tous sous le même drapeau. Par ailleurs, des études statistiques évaluent régulièrement l'impact des actions menées en commun et renforcent la légitimité de l'opérateur national.

Contrairement à la Suisse, la France est moins une destination qu'une collection de destinations. Mais nous devons transformer cette diversité en atout promotionnel si nous réussissons à mieux l'ordonner. Parviendrons-nous à bâtir enfin un véritable portail numérique national de promotion des destinations françaises comme véritable levier fédérateur ? Atout France pourrait piloter ce projet d'envergure, en centralisant les contenus et en garantissant leur qualité, préalable à toute diffusion efficace. La logique promotionnelle sur Internet obéissant à un effet trafic, plus ce contenu sera professionnalisé, plus il sera en mesure d'être naturellement bien référencé et de générer un retour sur investissement pour nos territoires. Ce projet pourrait s'appuyer sur des partenariats avec les grands acteurs du tourisme français au national ou à l'international, qui gagneraient également en visibilité.

Structurer l'offre est un préalable indispensable à la conclusion de partenariats avec les acteurs mondiaux de l'e-tourisme, pour une meilleure promotion sur les marchés étrangers. Au niveau national comme aux différents niveaux territoriaux, nous devons saisir cette opportunité dès lors qu'elle s'avère profitable à nos destinations. En revanche, nous devons nous assurer des retombées effectives de ces contrats, qui ne sauraient être pour les OTA le moyen d'aspirer unilatéralement nos contenus institutionnels. Cette vigilance nécessite la définition d'une stratégie nationale déclinable localement. Atout France apparaît encore comme le pivot potentiel du dispositif.

Atout France pourrait aussi accentuer son rôle d'interface avec les acteurs du tourisme international, à l'instar de l'accord conclu en mai 2014 entre le Gouvernement et Ctrip.com, premier site chinois de réservation de voyages en ligne. Cet opérateur s'est engagé à mieux promouvoir les destinations françaises auprès des touristes chinois. En contrepartie Atout France l'aidera à bâtir des offres à destination de notre pays, via un contact avec des opérateurs français. L'initiative est pertinente et en appelle sûrement des semblables dans les prochains mois, en direction de plusieurs marchés étrangers. Assurément, les acteurs institutionnels ont tout à gagner à aller au contact des acteurs de l'e-tourisme, à la condition de ne pas y aller en ordre dispersé.

### **Préconisations :**

- **Redéfinir le rôle et les missions des organismes institutionnels de tourisme face aux mutations générées par le numérique dans leur rapport avec les prestataires locaux et la clientèle touristique.**
- **Favoriser la mutualisation des moyens au niveau territorial pour la production de contenus touristiques diffusables et exploitables en ligne, dans une logique de destination plus que dans une logique administrative.**
- **Définir une stratégie nationale de marques, de portée à la fois mondiale, européenne et nationale selon les clientèles ciblées, dont le pilotage serait assuré par Atout France, en tant que fédérateur des acteurs institutionnels.**
- **Donner aux destinations françaises une visibilité accrue par la création d'un portail national qui bénéficierait de la remontée des contenus des différents niveaux institutionnels et qui en assurerait la promotion.**

## **C. LA DIFFICILE MAIS NÉCESSAIRE REDÉFINITION DU CADRE JURIDIQUE DES PROFESSIONS DU TOURISME**

Différentes batailles doivent être menées de front par les pouvoirs publics afin de mieux réguler un secteur qui a connu depuis vingt ans de profonds bouleversements.

Il s'agit notamment d'adapter le cadre normatif applicable aux acteurs traditionnels afin qu'ils ne soient pas excessivement pénalisés par des contraintes aisément contournables par l'outil numérique. Il s'agit aussi de bien considérer les problématiques propres au secteur de l'e-tourisme, proches toutefois de celles de l'ensemble des activités numériques : libre concurrence, information et protection du consommateur, équité fiscale, protection des marques.

Si la France dispose d'une certaine latitude d'action, nombre de ces batailles relèvent du niveau européen. Les solutions à apporter restent complexes et, pour certaines, longues à être mises en œuvre car elles supposent des concertations préalables. Pour d'autres, il importe moins de légiférer à nouveau que de s'assurer de l'application effective des règles en vigueur. Quoi qu'il en soit, la mission a identifié différents chantiers auxquels il convient de s'atteler au plus tôt.

### **1. Adapter le cadre normatif applicable aux acteurs traditionnels**

Les professionnels du secteur nous ont régulièrement interpellés sur la persistance d'un cadre juridique et réglementaire inadapté aux acteurs en ligne, qui pénalise les acteurs « anciens » présents sur le marché. Le décalage entre le poids des obligations pesant sur les uns et l'absence, la souplesse ou le contournement des règles dont bénéficient les autres n'est pas tenable à terme.

- *Les opérateurs de la vente de voyages et de séjours*

Les règles régissant les opérateurs de la vente de voyages et de séjour, ont été refondues par la loi du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques. Pour mémoire, la loi avait institué un régime unique d'immatriculation auprès d'Atout France pour l'ensemble de ces opérateurs. L'objectif de la réforme visait à simplifier, moderniser et rendre plus transparent le système. L'ensemble des opérateurs a été placé sur un pied d'égalité, la procédure a été dématérialisée et les données relatives au nombre d'opérateurs immatriculés ont été rendues publiques. Le code du tourisme exige l'immatriculation de ces entreprises dès lors qu'elles offrent des prestations en France. Deux régimes dérogatoires sont cependant prévus pour les entreprises basées à l'étranger n'exerçant en France qu'une activité temporaire et occasionnelle (régime de libre prestation de services) ou permanente (régime de la liberté d'établissement). Des régimes analogues existent dans l'ensemble des États membres de l'Union européenne ou parties à l'accord sur l'Espace économique

européen, assortis le cas échéant d'obligations moindres en matière de garantie financière et de responsabilité civile. Le principe de ces régimes dérogatoires n'est pas en cause : ils existaient déjà avant 2009.

Est-il toutefois sérieusement concevable que des OTA de dimension mondiale, dont l'impact sur le marché français n'est plus à démontrer, puissent bénéficier du régime de la libre prestation de services ? C'est d'autant plus incompréhensible du point de vue des opérateurs français qu'un arrêté du 29 octobre 2014 relatif aux conditions de fixation de la garantie financière des agents de voyages et autres opérateurs de la vente de voyages et de séjours conduit, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, à une augmentation substantielle de ces obligations. L'écart de compétitivité entre nos opérateurs basés en France et les autres va donc s'accroître.

En outre, le projet de révision de la directive européenne du 13 juin 1990 sur les voyages à forfait, en passe d'aboutir, va mettre à la charge des organisateurs de voyages de nouvelles contraintes susceptibles de renchérir leurs coûts de production. Une révision était nécessaire car l'émergence d'Internet a frappé d'obsolescence une large part de la réglementation existante. Pour autant, les objectifs seront-ils atteints dès lors que les consommateurs, à la recherche du meilleur prix, pourraient être amenés à privilégier l'achat de prestations auprès d'opérateurs situés dans des pays tiers à l'Union européenne et non soumis à la directive ?

- *La réglementation applicable aux hébergements touristiques*

Nous avons déjà abordé cette question lors de l'analyse de la situation des hôteliers face aux OTA et aux nouvelles formes d'hébergements touristiques. Seraient nécessaires :

- Un nettoyage des dispositions réglementaires obsolètes, notamment des obligations en matière d'affichage des prix.

- Une clarification des obligations propres aux différents modes d'hébergement.

Les ajustements effectués à tâtons depuis plusieurs années entretiennent la crispation de l'ensemble de ces acteurs. La mission considère qu'une remise à plat générale serait bienvenue. Elle leverait certains malentendus et équivoques, tout en faisant œuvre pédagogique, y compris pour les autorités chargées d'effectuer le contrôle de l'application effective de ces règles.

Par ailleurs, la loi du 22 juillet 2009 a réformé en profondeur le régime de classement des hébergements touristiques en instituant une nouvelle procédure de révision des classements tous les cinq ans. La première vague de classement, démarrée en 2010, va prochainement arriver à échéance. Il serait opportun qu'à l'occasion de la révision concomitante des grilles de classement, s'engage une réflexion sur le sens même du classement officiel, à l'heure où les « étoiles qui

comptent » sur Internet, sont autant celles des sites d'avis en ligne que celles du panneau officiel. Entendons-nous bien : il ne s'agit pas de considérer que le classement officiel est devenu inutile. Encore faudrait-il qu'il puisse être davantage distingué du fait de son caractère assurément plus objectif et normatif.

## 2. L'information et la protection du touriste sur Internet

Sur ce point également, une remise à plat des règles s'avérerait utile dès lors que l'offre touristique fait l'objet d'une commercialisation croissante par le biais numérique. À bien des égards, les questions soulevées au sujet de l'e-tourisme sont valables pour l'ensemble de l'e-commerce. La consommation touristique a cependant des caractères propres qui rendent le sujet particulièrement sensible : la prestation est souvent ponctuelle et inédite, la clientèle se trouve rapidement captive une fois qu'elle est sur le lieu de séjour et les sommes engagées peuvent être importantes. La DGCCRF note que les plaintes des consommateurs dans le secteur du tourisme en ligne sont en constante augmentation depuis 2011.

### VOLUME ET ÉVOLUTION DU VOLUME DES RÉCLAMATIONS DANS LE SECTEUR DU TOURISME ET DU TOURISME EN LIGNE DEPUIS 2011

Secteur	2011	2012	Évolution 2012/2011 en nombre	Évolution 2012/2011 en %	2013	Évolution 2013/2012 en nombre	Évolution 2013/2012 en %
Tourisme	5 010	4 999	-11	-0,2%	5 290	291	5,8%
Tourisme en ligne	1036	1293	257	24,8%	1900	607	46,9%

Sources et calculs : DGCCRF, baromètre des réclamations, avril 2014

En 2013, la part des plaintes dans le secteur du tourisme en ligne représentait ainsi 35,9 % des plaintes dans le secteur du tourisme, contre 25,9 % en 2012 et 20,7 % en 2011. Alors que les plaintes concernant l'ensemble du secteur n'augmentaient que de 5,8 % en 2013 par rapport à 2012, elles augmentaient de 46,9 % pour le tourisme en ligne. L'intérêt bien compris des consommateurs-touristes impose que nous suivions de près certaines questions susceptibles à terme de poser problème.

Ainsi en est-il de la question des comparateurs et des guides en ligne, dont nous avons vu qu'il était parfois difficile de les distinguer des sites proprement marchands. Certains sites qui s'affichent comme comparateurs – mais le sont-ils vraiment à titre principal ? – posent la question de leur indépendance par rapport aux professionnels qui y sont référencés. Du reste, le consommateur ne sait pas toujours comment ces sites sont rémunérés, ce qui pourrait l'amener à reconsidérer certains de ses choix. La présentation des résultats de recherche des comparateurs peut également être sujette à caution.

Des problématiques connexes ont également déjà été mentionnées s'agissant des sites d'avis ou encore des centrales de réservation. Pour tout dire, le

consommateur touriste sait ce qu'il achète mais il ne sait plus vraiment à qui il l'achète.

La mission est bien consciente que ces questions ne trouveront pas toutes une réponse dans la loi. Une partie des solutions viendra d'une meilleure sensibilisation du consommateur et de l'instauration de pratiques plus transparentes par les acteurs de l'e-tourisme. Ces derniers y ont du reste intérêt à long terme s'ils souhaitent que la confiance à leur égard perdure.

### **3. La libre concurrence face au « cas Google »**

Pas une seule audition de la mission n'a eu lieu sans que le « cas Google » ne soit évoqué. D'autres secteurs que le tourisme sont concernés par cette problématique du référencement sur un moteur de recherche qui représente, au niveau européen, près de 90 % des parts de marché, et qui développe parallèlement une activité commerciale en concurrence directe avec ses clients annonceurs.

S'agissant du tourisme plus particulièrement, nous avons vu en quoi tout le modèle économique des OTA reposait *in fine* sur le poids de leurs investissements publicitaires. Du fait de sa position dominante en matière de référencement, Google contribue ainsi à la montée en pression que subissent les acteurs du tourisme et, pour partie indirectement, les hôteliers. Parce qu'il est aujourd'hui primordial d'être présent sur internet, les acteurs de l'e-tourisme doivent consacrer une part importante de leurs ressources à leur visibilité en ligne. Google, avec ses activités commerciales, participe à la montée des enchères dans cette bataille pour le référencement et l'achat de mots-clés.

Cette bataille entre acteurs du tourisme en ligne a essentiellement pour effet d'enrichir Google. Ce n'est pas un hasard si les grandes OTA mondiales ont porté plainte contre le moteur de recherche auprès de la Commission européenne, dans le cadre de l'enquête pour abus de position dominante ouverte depuis 2010 à son encontre. Cette enquête est toujours en cours car aucune des propositions formulées jusqu'à présent par Google pour modifier ses pratiques n'a reçu l'aval de la Commission.

Le 27 novembre 2014, le Parlement européen adoptait cependant une motion pour réclamer la scission de Google entre son activité commerciale et son moteur de recherche. À défaut, ne faudrait-il pas envisager, à l'instar de ce qui a été fait dans le secteur des télécommunications, une solution de « dégroupage » en favorisant un accès équitable de tous les acteurs du Net au moteur de recherche général dans des conditions transparentes ? C'est la position que défend notamment M. Olivier Sichel <sup>(1)</sup>, président de LeGuide.com.

---

(1) [http://www.lesechos.fr/20/08/2014/LesEchos/21753-003-ECH\\_degrouper-google-pour-mieux-le-reguler.htm](http://www.lesechos.fr/20/08/2014/LesEchos/21753-003-ECH_degrouper-google-pour-mieux-le-reguler.htm).

Quelle que soit la solution retenue, il devient urgent de réfléchir à des règles communes, au niveau européen, s’agissant de la neutralité des plateformes, qui permettent à la libre concurrence de s’exercer sur Internet sans être faussée par le poids ultra-dominant de certains acteurs. Un début de travail commun entre les gouvernements français et allemands existe. Il serait notamment envisagé d’adapter les règles de concurrence en retenant désormais le critère du nombre d’utilisateurs concernés. Si le tourisme est impacté au premier plan par ces enjeux, il convient de noter que la dépendance à Google est en fait d’autant plus forte que le service est indifférencié. C’est une raison supplémentaire pour mieux singulariser notre offre touristique, y compris dans ses modes de distribution.

#### 4. La problématique des marques et des noms de domaine sur Internet

Cette problématique renvoie également à Google, au travers de la question des achats de mots-clés, dans le cadre de sa régie publicitaire *AdWords*. Celle-ci permet de faire référencer un site dans la partie « liens commerciaux » du moteur de recherche. Le service fonctionne par la réservation de mots-clés qui permettent, lorsque l’internaute effectue une recherche sur ces mots, de faire apparaître des annonces ou bannières publicitaires de manière privilégiée, en haut ou sur le côté de la page des résultats naturels. Google dispose d’une interface qui guide la personne souhaitant réserver, en lui proposant des mots-clés, qui peuvent être des marques enregistrées par des tiers. Ce système de réservation payant permet donc d’acheter des mots-clés qui n’ont pas forcément de lien avec le contenu réel du site.

La jurisprudence européenne s’avère en l’état peu favorable aux titulaires de marques qui s’estimeraient victimes d’un détournement quand un concurrent « achèterait » ladite marque en tant que mot-clé. En effet il a été reconnu que Google ne fait pas, dans ce cas, usage de la marque. La Cour de Justice de l’Union européenne estime que le responsable est l’éditeur du site ayant réservé le mot-clé et la pratique ne peut être sanctionnée que si la « *publicité ne permet pas ou permet seulement difficilement à l’internaute moyen de savoir si les produits ou les services visés par l’annonce proviennent du titulaire de la marque ou au contraire d’un tiers* »<sup>(1)</sup>.

Dans le domaine du tourisme, cette jurisprudence a trouvé à s’appliquer récemment par les tribunaux français, lorsque Voyageurs du Monde a perdu au printemps 2014 son procès en appel contre Google, après avoir pourtant obtenu provisoirement gain de cause en première instance, en 2009. Selon les responsables de l’INPI que nous avons rencontrés, l’économie numérique s’attaque ainsi à des droits essentiels en matière de propriété intellectuelle et il n’est pas envisageable à terme que les intermédiaires en ligne soient dégagés de toute responsabilité, sauf à vider de sa substance la notion de marque.

---

(1) CJUE, Grande chambre, Arrêt du 23 mars 2010, *Google France c/ Louis Vuitton*.

Rappelons que la question de la responsabilité des intermédiaires de l'Internet est régie par la directive e-commerce (directive 2000/31/CE), transposée en français par la loi pour la confiance dans l'économie numérique, dite LCEN, qui distingue :

– Les éditeurs, qui créent des contenus ou exercent un contrôle éditorial sur ceux-ci et en sont donc responsables ;

– Les hébergeurs, simples prestataires techniques, qui se contentent de stocker des données et qui bénéficient d'une responsabilité atténuée ; ces prestataires ne sont pas et ne peuvent pas être tenus à une obligation générale de surveillance de l'ensemble des données qu'ils stockent, au regard desquels ils ne jouent qu'un rôle technique passif ; ainsi, leur responsabilité n'est engagée que si, après avoir eu effectivement connaissance du contenu illicite stocké, ils n'ont pas agi promptement pour retirer ces données ou en rendre l'accès impossible.

L'évolution et la diversification des activités des intermédiaires de l'Internet rendent malaisée cette distinction entre hébergeur et éditeur. Est-il possible de s'en tenir à deux catégories aussi simples, l'une supposant un rôle actif et la pleine connaissance des données diffusées, l'autre un rôle entièrement passif et l'ignorance des contenus ?

Notons enfin que l'articulation entre le droit des marques et les noms de domaine sur Internet n'est pas plus aisée, tant pour les acteurs privés que pour les acteurs publics. Lorsqu'il tape l'adresse [www.france.com](http://www.france.com) dans une barre de navigation, l'internaute arrive sur le portail d'une agence de voyages établie en Floride depuis 20 ans... À l'heure où de nouvelles extensions de noms de domaine inondent le marché, dont certaines ont un lien explicite avec l'activité touristique – notamment les extensions *.hotel* ou *.tourism* –, réformer la gouvernance de l'ICANN <sup>(1)</sup> est un véritable enjeu.

## 5. La question fiscale

Là encore, le tourisme n'est qu'un secteur concerné parmi beaucoup d'autres : des acteurs de l'Internet captent une part croissante de la valeur générée par l'activité économique tout en échappant pour une large part à l'impôt. Dans le rapport <sup>(2)</sup> auquel a donné lieu en janvier 2013 la mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique confiée à MM. Pierre Collin et Nicolas Colin, ces derniers posaient clairement les enjeux.

Dans un cadre fiscal inadapté, le développement de l'économie numérique peut avoir de lourdes conséquences pour l'économie locale dès lors que les modes d'intermédiation utilisés vident la matière imposable d'une partie de sa substance. Les intermédiaires augmentent en effet leurs marges au détriment des entreprises

---

(1) *Internet Corporation for Assigned Names and Numbers* (Autorité de régulation des noms de domaine génériques).

(2) [http://www.economie.gouv.fr/files/rapport-fiscalite-du-numerique\\_2013.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/rapport-fiscalite-du-numerique_2013.pdf).

et déclarent leurs bénéficiaires à l'étranger. L'imposition des bénéficiaires des grandes entreprises étant en grande partie régie par le droit fiscal international, elle ne peut être subordonnée qu'à l'aboutissement d'éventuelles négociations avec nos principaux partenaires à commencer par nos partenaires européens. Se pose également la question de la territorialité de la TVA sur les prestations de service effectuées par voie électronique, pour lesquelles le critère central d'appréciation est supposé être le lieu d'établissement, de domicile ou de résidence habituelle du client. Ce critère ne joue toutefois que pour les services rendus depuis l'extérieur de l'Union européenne, lorsque le client est non assujéti<sup>(1)</sup>. La concurrence des particuliers, par le biais de l'économie collaborative, est un facteur supplémentaire de rétractation de la matière imposable.

Au final, c'est tout l'écosystème national qui se trouve bouleversé par la moins-value fiscale résultant du développement des activités numériques. Le bouleversement pour l'écosystème touristique est d'autant plus traumatisant que son équilibre a historiquement toujours reposé sur une forte implication des pouvoirs publics pour l'accueil des touristes<sup>(2)</sup>. Le coût de cette implication reste important lorsque les bénéficiaires pour la financer sont moindres. Au-delà de son souhait de voir ces règles évoluer, perspective dans laquelle le Gouvernement doit impérativement se mobiliser, la mission tient à rappeler que les acteurs de l'e-tourisme ont une spécificité par rapport à d'autres géants de l'Internet, à savoir que le « produit » dont ils assurent la commercialisation fait l'objet d'un ancrage territorial fort. Ce n'est pas un hasard si les OTA, par exemple, cherchent à se rapprocher des institutionnels du tourisme français pour conclure des partenariats. Dans ces conditions, rien n'interdit un rapport de force pour que leur développement s'opère avec une contribution équitable aux charges publiques.

### **Préconisations :**

- **Adapter le cadre normatif applicable aux acteurs traditionnels du tourisme afin que ceux-ci ne soient pas pénalisés face aux acteurs de l'e-tourisme.**
- **Opérer une remise à plat des règles relatives à l'information et à la protection du consommateur en matière d'e-tourisme.**
- **Encourager la mobilisation des acteurs du tourisme en faveur d'une véritable concurrence libre et non faussée, à l'échelle européenne, pour le référencement sur les moteurs de recherche.**

---

(1) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, cette règle de territorialité sera cependant étendue à tous les services fournis par voie électronique à un preneur non assujéti établi en France, quel que soit le lieu d'établissement du prestataire.

(2) Au niveau des stations touristiques, c'est sur ce fondement qu'a été instituée notamment la taxe de séjour.

- **Mieux protéger nos marques sur Internet dès lors qu’elles peuvent être détournées en étant commercialisées comme mots-clés ou en noms de domaines.**
- **Faire en sorte que les acteurs de l’e-tourisme, basés ou non en France, apportent une meilleure contribution aux charges publiques par des mesures visant à davantage d’équité fiscale.**
- **Sur tous ces points, prendre l’initiative d’une concertation européenne afin que les enjeux du tourisme soient mieux pris en compte à cette échelle.**

## TRAVAUX EN COMMISSION

### I. TABLE RONDE DU 9 AVRIL 2014

Lors de sa réunion du mercredi 9 avril 2014, la commission a organisé une table ronde sur le « tourisme français à l'épreuve de la concurrence », avec la participation de M. Christian Delom, directeur de la stratégie, de l'observation et des nouvelles technologies d'Atout France, MM. Yannick Fassaert, président et M. Philippe Coadour, directeur adjoint de la Fédération nationale des gîtes de France, M. Georges Panayotis, président de MKG Group (cabinet d'expertise hôtellerie et tourisme), M. Olivier Colcombet, président du directoire de Belambra Clubs et M. Jacques-Christophe Blouzard, président cofondateur de Wonderbox.

**M. le président François Brottes.** Nous traiterons ce matin, avec nos invités, du tourisme français confronté à une concurrence acérée. Le représentant du groupe Accor qui devait nous rejoindre est empêché, et nous n'avons pu mobiliser de représentants des sites de réservation en ligne ; ces absences seront pour partie compensées par la présence de M. Georges Panayotis, président de MKG Group, qui analysera les mutations du secteur de l'hôtellerie.

Le tourisme, qui était depuis 2007 rattaché à Bercy, relève non sans logique, depuis la formation du nouveau Gouvernement, de la compétence du ministère des affaires étrangères et du développement international. La politique gouvernementale en matière de tourisme avait fait l'objet d'une communication en conseil des ministres de Mme Sylvia Pinel, alors ministre de l'artisanat, du commerce et du tourisme, le 11 juillet 2012. La ministre en avait défini les quatre axes prioritaires : structuration d'une filière de l'industrie touristique, amélioration de la qualité de l'offre en matière d'accueil et d'hébergement, meilleure structuration de l'offre touristique dans les territoires, encouragement à l'accès de tous aux vacances. Puis ont été lancées les Assises du tourisme ; cette consultation nationale devait aboutir à des propositions, et je ne doute pas que le successeur de Mme Sylvia Pinel aura à cœur de donner suite aux travaux réalisés. Par ailleurs, la mission d'évaluation et de contrôle de l'Assemblée mène actuellement une étude sur la fiscalité du tourisme, dont les conclusions devraient être rendues avant l'été 2014.

Je rappellerai, pour engager le débat, les chiffres-clés du tourisme français. La France est, devant les États-Unis, la Chine et l'Espagne, la première destination touristique mondiale avec 83 millions de visiteurs internationaux en 2012, soit 1,8 % de plus qu'en 2011.

Si plus de 83 % des touristes étrangers visitant la France viennent d'Europe, ce sont désormais les clients en provenance des pays émergents,

notamment d'Asie, qui alimentent pour l'essentiel la progression du tourisme international en France ; la clientèle chinoise a ainsi progressé de 23,3 % et la clientèle brésilienne de 21 %.

Mais la France, première destination touristique du monde en nombre de visiteurs, se classe au troisième rang en volume de recettes générées par le tourisme international, derrière les États-Unis et l'Espagne, et elle est désormais talonnée par la Chine. Un effort significatif est donc nécessaire pour valoriser l'accueil des visiteurs. On observe toutefois, depuis 2012, l'accroissement de la durée des séjours et du nombre de nuitées, élément qui constituait jusqu'à présent un point faible du tourisme français. En effet, la position de première destination mondiale touristique en nombre de visiteurs s'explique en grande partie par le nombre de touristes qui transitent par la France : 16,8 % n'y demeurent qu'une nuit, 31 % deux nuits ou moins. La dépense quotidienne moyenne d'un touriste étranger en France est de 62 euros.

La contribution du tourisme à l'amélioration du compte des transactions courantes est essentielle : le solde de la balance touristique en 2012 s'est traduit par un excédent de 11,3 milliards d'euros. Mais l'excédent dégagé par le tourisme espagnol s'est élevé la même année à 31,6 milliards d'euros, et l'excédent des États-Unis à 42,8 milliards d'euros.

Troisième pays récepteur de recettes touristiques, la France est également le sixième pays émetteur de dépenses touristiques internationales, derrière la Chine, les États-Unis, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la Russie.

La part relative du tourisme des Français en France représente environ deux tiers de la consommation touristique intérieure – c'est dire son importance. Toutefois, c'est principalement grâce au tourisme international que l'économie touristique a résisté à la crise et continue de croître.

On dénombre près de 275 000 entreprises dans le secteur touristique, soit 1,1 million d'emplois directs et un million d'emplois induits. La moitié des salariés de l'économie touristique sont employés dans trois régions : Île-de-France, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Les autres régions françaises doivent s'attacher à stimuler ce secteur.

La France se caractérisant par la diversité de ses espaces, les voyages se répartissent entre le tourisme rural pour 34,3 %, soit 30,3 % des nuitées ; le tourisme urbain pour 29,4 %, soit 21,4 % des nuitées, le tourisme littoral pour 22,3 %, soit 30,8 % des nuitées et le tourisme de montagne pour 10,6 %, soit 13,4 % des nuitées.

L'offre d'hébergement marchand au 1<sup>er</sup> janvier 2013 se répartit comme suit, en nombre de lits marchands : hôtels de tourisme, 21,5 % ; résidence de tourisme, 12,2 % ; campings, 47,2 % ; villages de vacances et maisons familiales, 4,7 % ; auberges de jeunesse, 0,6 % ; meublés classés de tourisme, 12,6 % ; chambres d'hôtes, 1,2 %. Bien entendu, ces statistiques ne disent rien des

locations non déclarées – les chambres, maisons ou appartements que les propriétaires louent lorsqu'ils s'absentent –, qui participent pour une part non négligeable à l'accueil des touristes.

On recense en France 38 sites classés au patrimoine mondial de l'Unesco, 45 000 monuments historiques classés ou inscrits, 8 000 musées, 4 000 sites et événements touristiques accueillant au total 300 millions de visites. Ce patrimoine considérable est connu pour être exceptionnel par les étrangers.

Il se dit que le secteur du tourisme, en France, est éclaté et peu organisé ; que l'accueil traditionnel, quelque peu archaïque, perd des parts de marché ; que la qualité même de l'accueil laisse parfois à désirer ; que se pose la question du travail dominical ; que toutes les réservations ne peuvent pas encore se faire avec une carte bancaire... Des progrès sont donc nécessaires.

Sur un autre plan, le poids croissant des centrales de réservation en ligne suscite l'inquiétude des hôteliers : un service leur est certes rendu mais pour un coût certain, et ils ne peuvent se dispenser d'être référencés, au risque, sinon, de perdre toute visibilité, singulièrement pour les touristes étrangers. On constate par ailleurs la dégradation continue de l'immobilier de loisir en stations, et l'évolution du tourisme social ne s'est pas faite comme il aurait été souhaitable. Enfin, les touristes sont maintenant des « zappeurs », et il faut parvenir à retenir les voyageurs infidèles. D'une manière générale, l'essor du tourisme en France est menacé, alors que d'autres pays – on pense, par exemple, à la Croatie – multiplient les efforts.

C'est de toutes ces questions que nous traiterons avec nos invités, et pour commencer avec M. Christian Delom.

**M. Christian Delom, directeur de la stratégie, de l'observation et des nouvelles technologies d'Atout France.** Alors que notre pays doit, vous l'avez dit justement, affronter une concurrence internationale très vive en matière touristique, il est bon de souligner que la France n'est pas une destination unique mais une collection de destinations touristiques.

**M. le président François Brottes.** J'ai effectivement omis d'évoquer les atouts que constituent les collectivités d'outre-mer, l'un des charmes irremplaçables de la France.

**M. Christian Delom.** Plus largement encore, nous nous comparons avec des destinations « monomarkes ». Or la France regroupe 150 « marques » internationales, dont une cinquantaine sont universellement connues, et la « marque France » n'est pas obligatoirement la plus forte : Paris, Courchevel, Saint-Tropez, Bordeaux ou la Bretagne le sont bien davantage. Toute réflexion sur notre compétitivité en matière touristique doit être une réflexion sur l'ensemble de ces marques.

Le tourisme a connu une évolution marquée. Dans les années 1950, quelque 25 millions de touristes franchissaient une frontière internationale. Ils étaient 500 millions dans les années 1990, la barre du milliard a été franchie en 2012 et, selon les projections de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), ils seront vraisemblablement 1,8 milliard en 2030. Dans les années 1950, les dix premières destinations mondiales captaient 90 % du tourisme international ; elles n'en captent plus que 44 %. C'est dire que, sur tous les continents, d'autres destinations sont venues concurrencer en masse notre offre touristique ; des voyageurs plus nombreux se rendent dans un plus grand nombre de pays.

C'est dans ce contexte que la France, quatrième destination touristique mondiale dans les années 1950, a conquis sa première place en arrivées de touristes internationaux dans les années 1990, rang qu'elle conserve à ce jour. Toutefois, la part des cinq premières destinations touristiques mondiales est passée depuis lors de 71 à 30 %, signalant l'aiguïsement de la compétition. Si l'Europe conserve son attrait et capte environ 50 % du tourisme international, elle perd des parts de marché – plus que ne le fait la France, ce qui est d'une certaine manière réconfortant. Il n'empêche : nous avons perdu 3 points de part de marché entre les années 1990 et 2012 et nous devons les reconquérir. L'objectif fixé au cours des Assises nationales du tourisme est que la France retrouve la première place en Europe pour ce qui est de l'excédent du solde du poste « voyages » de la balance des paiements. Cela implique de faire principalement porter l'effort sur l'amélioration des recettes.

Pour ce qui est des touristes internationaux, nous sommes talonnés par la Chine. En effet, si de nouvelles clientèles se créent, les pays d'origine se structurent pour les capter. Ainsi le Gouvernement chinois a-t-il défini une politique touristique à double effet, visant à retenir les touristes chinois sur leur sol et à attirer des touristes internationaux en améliorant l'offre touristique.

Plusieurs facteurs expliquent que nos recettes touristiques soient moindres que ce que nous souhaiterions. Le premier est la situation centrale de la France en Europe occidentale, qui en fait un pays de transit pour 17 millions de voyageurs. Nous ne devons pas nous en désintéresser, car même si leur passage ne se traduit que par une nuitée et un repas, ils laissent une trace économique non négligeable. Ensuite, le tourisme urbain pèse d'un poids croissant dans la structure de notre offre, ce qui se traduit par des séjours multiples mais courts. Faute de statistiques *ad hoc*, on ne sait pas précisément ce que fait un même groupe familial qui, s'il est venu plusieurs fois, peut avoir laissé une trace économique supérieure à ce que l'on imagine.

Depuis 2010, les recettes touristiques en France ont connu une croissance de 14 %, plus dynamique que dans d'autres pays européens – elles ont augmenté de 12 % au Royaume-Uni, de 10 % en Allemagne et de 6 % en Espagne et en Italie. En d'autres termes, notre performance en matière de recettes a augmenté, mais notre faiblesse tient à ce que notre recette unitaire est loin de celle de nos concurrents européens. Dans les années 2000, selon les statistiques établies par

l'OMT, elle était de 427 dollars en France pour près de 1 000 dollars en Allemagne et 640 dollars en Espagne. Depuis lors, nous avons un peu amélioré notre performance, avec une recette par arrivée de 645 dollars en 2012, pour 1 200 dollars dépensés en Allemagne et presque 1 000 dollars en Espagne. La différence avec l'Allemagne s'explique par le poids, là-bas, du tourisme d'affaires – un segment du marché qui rapporte de deux à trois fois plus que le tourisme de loisirs et que nous ne devons pas négliger, puisqu'il représente 43 % de notre performance. Et si le tourisme espagnol « surperforme », c'est que même si les villes de Barcelone, Madrid et Séville attirent un nombre croissant de voyageurs, l'Espagne est plutôt demeuré un pays de tourisme de vacances et donc de long séjour, d'autant que les touristes, parce qu'ils arrivent pour moitié par avion, rentabilisent ainsi leur voyage.

Les chiffres encore provisoires dont nous disposons pour 2013 confirment que la croissance de la fréquentation touristique de notre pays est due aux voyageurs en provenance des pays émergents, et cette augmentation se renforce. Ainsi, pour ce qui est des arrivées hôtelières, la progression du nombre de touristes chinois a été de 50 %, celle des voyageurs venant d'Amérique latine de 9 %, et de 8 % pour les Russes. Mais l'on note aussi une très forte - 15 % - augmentation du nombre de touristes venus des États-Unis ; et en 2013 pour la première fois, la France a été leur première destination, avant le Royaume-Uni.

La compétitivité touristique de la France demeure donc forte, mais nous devons conserver nos parts de marché, notamment pour ce qui concerne notre clientèle de proximité. Aujourd'hui, les touristes britanniques, belges, néerlandais et allemands représentent 50 % de la fréquentation touristique internationale en France et 50 % aussi de nos recettes touristiques internationales. Il nous faut préserver ces parts de ce marché au volume important. Nous devons par ailleurs profiter de la croissance des BRIC – Brésil, Russie, Inde, Chine – mais aussi des marchés émergents d'Asie du Sud-Est, l'Indonésie notamment. Il y a là une forte croissance potentielle pour le secteur du tourisme français.

En résumé, nous devons préserver et accroître notre compétitivité. Des possibilités de croissance existent en proposant une offre par marques, segmentée et offensive. Nous capterons la clientèle en structurant nos marques de destination – d'évidence, Rhône-Alpes est davantage en prise avec la Suisse que le Languedoc-Roussillon, plus en prise avec la Catalogne.

**M. le président François Brottes.** Êtes-vous en relation avec le ministère des affaires étrangères pour faciliter la politique de délivrance des visas touristiques ? Y a-t-il des différences d'approche à ce sujet selon les pays d'origine des touristes ?

**M. Christian Delom.** La délivrance du visa est, avec l'absence de liaisons aériennes directes, l'un des facteurs qui peuvent faire obstacle à l'accessibilité de la France. Les touristes qui arrivent en France par une ligne aérienne directe passent une nuitée supplémentaire à destination ; pour les Chinois, qui ne restent

souvent dans notre pays que 2 ou 3 jours, la recette supplémentaire est donc d'au moins un tiers. Aussi incitons-nous Air France à augmenter les dessertes directes. Pour ce qui est des visas, la décision prise par le ministre des affaires étrangères de faire délivrer les visas touristiques en 48 heures en Chine a eu un effet instantané : le nombre de visas demandés a bondi de quelque 20 %. Nous avons signalé au ministère les problèmes de délivrance de visas encore pendants en Inde et nous faisons cause commune avec les tour-opérateurs pour que nos ambassades et nos consulats soient à l'écoute. Nous sommes très confiants : la prise de conscience de l'enjeu s'est faite, en France et au-delà, puisque la Commission européenne a annoncé cette semaine des mesures destinées à renforcer la compétitivité de l'Union sur ces marchés.

**M. le président François Brottes.** M. Georges Panayotis, président de MKG Group mais qui fut dans un premier temps directeur du marketing international du groupe Accor, décrira l'évolution des pratiques et dira ce que l'on peut faire pour vaincre les réticences face à un changement nécessaire.

**M. Georges Panayotis, président de MKG Group.** Je ne reviendrai pas sur les chiffres mentionnés, sauf un : je ne pense pas que le poids du camping soit le même que celui de l'hôtellerie. Il peut l'être en nuitées, mais notre objectif étant d'augmenter le chiffre d'affaires du secteur, ce sont les recettes qu'il faut considérer.

Alors que de nombreux secteurs traversent une crise, l'hôtellerie a connu, jusqu'à 2013, une activité très soutenue. Toutefois, depuis la fin de l'année dernière et maintenant encore, l'activité a baissé de manière assez préoccupante. Le poids de la fiscalité et des prélèvements sociaux, les coûts exorbitants de la commercialisation et les nouvelles réglementations ont porté le coup de grâce à de nombreux comptes d'exploitation, et la rentabilité est bien moins bonne qu'il y a quelques années.

**M. le président François Brottes.** À quelles réglementations faites-vous allusion ?

**M. Georges Panayotis.** Celles qui ont imposé la rénovation des établissements et l'obligation de permettre l'accessibilité aux personnes handicapées. Certes, les établissements se sont ainsi modernisés, mais au prix d'investissements très lourds, et cela n'a pas été positif pour l'ensemble de ces petites entreprises. À cela s'est ajoutée l'augmentation du taux de TVA.

Face à l'accroissement attendu de la clientèle, la capacité hôtelière française régresse et la pénurie incite les consommateurs à se tourner vers des formes alternatives d'hébergement, dont le développement rapide n'est bénéfique ni à l'emploi ni à la sécurité, et encore moins aux recettes fiscales ; de plus, cette pénurie entraîne une spirale spéculative sur les transactions immobilières. L'augmentation continue des charges, évoquée précédemment, a provoqué une terrible augmentation du prix moyen de l'offre, alors que le pouvoir d'achat des

consommateurs est en baisse. Cela a incité de nombreux voyageurs à privilégier d'autres types d'offres.

L'industrie hôtelière française souffre essentiellement de l'érosion de son offre. Alors qu'en 2008 on comptait, toutes catégories confondues, 672 000 chambres disponibles, le parc s'étiole. Il est aujourd'hui inférieur à 635 000 chambres, soit un solde négatif net de 37 000 chambres en cinq ans, que l'offre de 20 000 nouvelles chambres par les chaînes hôtelières n'a pas suffi à compenser. Or, pendant la même période, partout dans le monde, l'offre a énormément augmenté, y compris dans les grands pays européens, avec 50 % d'augmentation en Allemagne et au Royaume-Uni et à peu près autant en Espagne.

Certes, bon nombre d'hôtels obsolètes ont disparu, mais les fermetures n'ont pas touché que des établissements économiques. Beaucoup d'hôtels de préfecture et d'hôtels situés près des gares ont fermé leurs portes et on a vu apparaître des hôtels plus modernes –mais, malheureusement, il n'y a eu qu'une ouverture pour deux fermetures.

Par rapport à ses voisins, la France a donc un peu rétrogradé. Il faut dire que notre offre hôtelière est atypique. Si, aux États-Unis, les grands groupes hôteliers anglo-saxons proposent 70 % de l'offre totale, l'offre hôtelière, en Europe, est plutôt aux mains des indépendants. C'est à la fois un atout et un défaut considérable pour la commercialisation.

Par ailleurs, un quart de la capacité d'accueil hôtelière française est concentré en région parisienne, et si l'on ajoute les régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes, on dépasse largement la moitié de l'offre globale. Dans les *länder* allemands, la répartition géographique de l'offre est beaucoup plus équilibrée, l'activité assez solide et le développement plutôt soutenu.

La distribution commerciale sur les canaux électroniques est sans conteste le défi majeur auquel doit faire face l'industrie hôtelière. Pour certains établissements, le seuil de la dépendance est même dépassé. En 2008, les réservations directes entre clients et hôtels représentaient 85 % de l'activité ; les réservations faites par le biais des agences de voyages en ligne – dites « OTA » pour *Online Travel Agency* – ne représentaient qu'entre 4 et 5 % de l'ensemble. Selon nos dernières statistiques, qui datent de quelques jours, les premières représentent maintenant 38 % de l'activité et les secondes 33 %, 29 % provenant de sites Internet ou des centrales de réservation des chaînes volontaires ou des groupes hôteliers.

C'est dire l'importance de ce canal de distribution : plus d'un tiers du fonds de commerce appartient désormais à des organisations extérieures qui, malheureusement, n'obéissent pas aux mêmes règles contraignantes, fiscales notamment, que les établissements français. Cette évolution pèse de plus en plus sur les hôtels, la commission moyenne prélevée, qui était de 10 % il y a quelques années, a augmenté de moitié pour s'établir aujourd'hui à quelque 15 %. Les

comptes d'exploitation s'en ressentent, car la croissance des charges entraîne une augmentation des prix moyens qui dissuade les consommateurs de fréquenter nos établissements – et même nos destinations, jugées non compétitives, ce qui induit le déplacement de nos clientèles vers d'autres lieux.

Les OTA maîtrisent le fichier clients des établissements, à savoir les adresses et les modes de consommation des clients. Ils constituent ainsi des banques de données gigantesques, et peuvent déplacer la clientèle vers d'autres destinations, créer une pénurie ou organiser la distribution en augmentant la commission que doivent supporter les hôteliers. En outre, toute réservation faite par leur truchement coûtera 15 % à l'hôtelier, même si elle émane d'un client préexistant, déjà fidélisé. On voit quelle spirale se construit dans l'industrie du tourisme.

Bien entendu, le poids des grands groupes internationaux leur permet de négocier, d'échapper à ces commissions exorbitantes ou de limiter la part des OPA dans leur distribution. Les hôteliers indépendants, en revanche, subissent le contrecoup de manière violente. Comment protéger cette industrie en quelque sorte artisanale, dont le rôle est très important, mais qui risque de disparaître parce qu'elle ne pourra pas répondre aux attentes de la clientèle en termes de qualité/prix ? En 2012, l'investissement hôtelier en France représentait quelque 2 milliards d'euros, bien moins qu'en l'an 2000. Or, dans l'industrie hôtelière, l'offre crée la demande. Si nous voulons moderniser notre offre, il faut créer des mécanismes d'incitation à l'investissement.

**M. Olivier Colcombet, président du directoire de Belambra Clubs.** Je vous remercie de m'avoir invité à faire valoir le point de vue d'un opérateur du secteur du tourisme.

La spécificité de Belambra est son implantation française. Nous offrons 58 destinations en France, avec une capacité de 40 000 lits. Notre chiffre d'affaires annuel est d'environ 170 millions d'euros. J'ai la fierté d'avoir pris en mains le destin de *Villages vacances familles (VVF)* il y a quinze ans, mission m'étant confiée par la Caisse des dépôts de relancer cette affaire. Cela supposait de nombreuses adaptations à la modernité, ce que nous nous sommes efforcés de faire en développant une politique de l'offre conforme aux attentes des familles françaises et étrangères. Actuellement, 15 % de nos clients sont étrangers, mais ils constituent une part bien plus importante de notre clientèle dans nos villages situés dans les stations de sports d'hiver et sur la côte méditerranéenne.

Nous pratiquons une politique de l'offre orientée vers les classes moyennes, très nombreuses en France et dans les pays voisins. Elles ont de fortes exigences, qu'il s'agisse de prestations ou de qualité. Les vacances « à l'hôtel » sont un luxe. On souhaite que les repas soient servis et qu'ils soient abondants et variés ; on veut des logements de grande qualité, une literie impeccable, et que les enfants soient accueillis par des professionnels. Tout cela a un coût très élevé. Pour répondre à cette demande, il faut industrialiser les procédures, normaliser les

prestations et faire des enquêtes de satisfaction. Chaque année, nous recevons quelque 100 000 familles, et nous recueillons les réponses à 30 000 enquêtes de satisfaction longues de plus d'une centaine de questions, étudiant en permanence les attentes de notre clientèle pour nous y adapter.

Ce métier, difficile, ne permet pas de dégager une rentabilité très élevée car, à la différence des établissements du groupe Accor par exemple, les nôtres sont fermés six mois par an. Dans ce contexte, c'est une gymnastique très compliquée que de parvenir à dégager une marge d'exploitation réelle – à savoir un résultat d'exploitation diminué des investissements nécessaires pour maintenir le parc immobilier à flot.

L'exercice est d'autant plus difficile que nous sommes confrontés à une concurrence extrêmement rude. Nous essayons de garder la maîtrise de la distribution – ce qui ne signifie pas que nous n'ayons pas recours à quelques distributeurs – afin de mettre en valeur avec nos mots notre philosophie et la spécificité de notre offre.

Nous avons la satisfaction d'avoir sauvé VVF sous la marque Belambra, créée il y a six ans pour exprimer le renouveau. Nous avons pour ambition d'élargir nos capacités d'accueil pour diluer nos charges fixes, très élevées.

La France est une destination très favorable à notre activité, mais j'approuve l'analyse de la conjoncture faite par M. Panayotis. Alors que notre activité a été relativement soutenue jusqu'en 2013 – certes, notre croissance s'est tassée, mais nous avons réussi à traverser la crise –, nous ressentons très nettement, depuis la fin de l'année dernière, une rupture de la tendance favorable. Si, dans les stations de sports d'hiver, les professionnels font état du maintien du nombre de nuitées, le prix moyen est affecté, ce qui se traduit par un chiffre d'affaires en baisse de 4 %. Il est encore beaucoup trop tôt pour se faire une idée précise des réservations pour l'été mais, à voir le carnet de commandes, la tendance est également à une baisse de 4 %.

Nous avons réagi en cherchant à stimuler la demande, et vous avez sans doute vu les publicités pour notre marque apposées sur les taxis de plusieurs grandes villes. Mais outre qu'il nous est impossible de répercuter l'augmentation de la TVA sur notre clientèle, nous avons dû cette année baisser nos prix pour freiner l'inflation progressive des tarifs à laquelle, comme nos confrères, nous avons été contraints de procéder au fil du temps pour répercuter la hausse de nos coûts et des contraintes diverses auxquelles nous avons été soumis. Aujourd'hui, les clients n'achètent plus qu'avec des remises pharamineuses. C'est évidemment un désordre ; nous essayons néanmoins de provoquer la demande de cette manière.

Notre métier, je le redis, est difficile, mais nous avons des atouts réels et j'ai confiance en la capacité de notre maison à faire face aux défis à venir.

**M. le président François Brottes.** Il est vrai que si les clients potentiels prennent pour référence le prix demandé pour un séjour en Tunisie par exemple, ils ne comprennent pas pourquoi les tarifs proposés en France ne sont pas les mêmes. Peut-être aurez-vous l'occasion d'évoquer ultérieurement les débouchés possibles pour Belambra de la « *silver economy* », le marché des seniors.

La parole est à M. Blouzard, qui n'a guère de frais d'équipements, puisqu'il utilise ceux des autres.

**M. Jacques-Christophe Blouzard, cofondateur et président de Wonderbox.** C'est vrai, mais cela ne signifie pas que nous n'avons pas de frais. Je suis le co-fondateur de Wonderbox, une société créée en 2004 qui a réinventé la manière de commercialiser l'offre touristique en vendant des coffrets cadeaux dans la grande distribution et par l'Internet. Nous proposons par ce biais des nuitées en chambre d'hôtes et à l'hôtel. Wonderbox a connu une croissance continue malgré la crise, mais les choses deviennent difficiles. Nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros en 2013. Nous employons 250 personnes, et nous avons aidé nos 7 000 partenaires de toutes les régions de France – soit de 15 000 à 20 000 personnes –, à résister à la crise en les fédérant pour leur donner accès au marketing et à la distribution par l'Internet, sur un marché – la France – considérable, et pour les Français et pour les étrangers.

Pour avoir précédemment créé la filiale française du site *Lastminute.com*, j'ai assisté de très près à l'évolution du secteur. Les agences de voyages qui, il y a quinze ans, étaient le canal de distribution prioritaire, ont toutes disparu à l'étranger, et elles rencontrent des difficultés croissantes en France. L'Internet est en train de tout changer. Pour notre part, nous commercialisons plus de 20 % de notre offre par l'Internet et notre objectif est de réaliser 80 % de nos ventes par ce biais. Il est impératif de s'adapter à cette évolution, qui est aussi une opportunité ; ceux qui ne le feront pas vont au-devant de graves problèmes.

Il est question d'attirer des touristes en France. À cet égard, vivre à l'étranger, comme cela a longtemps été mon cas, fait toucher du doigt que la concurrence est rude. La France n'est pas un village gaulois : nous ne pouvons pas nous contenter d'attendre que les touristes viennent à nous, car la « marque France » est présente sur un marché très compétitif. Cependant, je suis convaincu que le tourisme doit contribuer au redressement du pays. Les autorités chinoises, ayant parfaitement compris l'enjeu que représente le tourisme, ont défini une politique volontariste incitant la population à rester sur place ; la Chine a effectivement tout intérêt à ce qu'un milliard de touristes potentiels voyagent dans le pays. De même, le Gouvernement français devrait s'attacher à dessiner la politique qui permettrait de mieux vendre la France aux Français – lesquels représentent 50 % des touristes dans notre pays – et donnerait une meilleure visibilité à la « marque France » dans un marché international très concurrentiel.

Les freins à la croissance du tourisme international en France sont bien connus : une offre que la faiblesse du marketing rend peu lisible, les lacunes de

l'accueil, mais aussi l'impact, mésestimé, des problèmes de sécurité. On sait au Japon, où j'ai vécu deux ans, qu'en France on peut se faire voler une fois son téléphone portable et une autre fois son portefeuille ; cela donne une mauvaise image du pays et, quels que soient ses charmes, les touristes potentiels choisiront une autre destination si elle leur paraît plus sûre.

D'autre part, la coopération entre le secteur public et le secteur privé doit être renforcée. Depuis la création de Wonderbox, il y a dix ans, nous travaillons en très bonne intelligence avec les ministères concernés, où de nombreux fonctionnaires, que je remercie, œuvrent d'arrache-pied pour permettre la croissance du tourisme en France. En revanche, nous ne sommes jamais parvenus à travailler avec certains comités départementaux ou régionaux du tourisme. Aussi avons-nous développé seuls notre offre et, aujourd'hui, nous travaillons en parallèle. Il est regrettable que l'on ne parvienne pas à mobiliser davantage et à flexibiliser la très belle infrastructure du service public afin de la rendre disponible pour le secteur privé et, surtout, pour rendre l'offre française lisible à l'étranger. C'est un frein très puissant, et il est important que la collaboration s'améliore.

L'irruption de nouveaux acteurs – *Airbnb* et *Uber* par exemple – sur l'Internet constitue une autre menace. Sachant ce qui prime, ils se sont concentrés sur le marketing de l'offre et ont si bien pris la main que ceux qui ont l'offre ne maîtrisent plus sa distribution. Ce phénomène ne fera que se renforcer, et je regrette le faible nombre d'acteurs français dans ce secteur. Il faut s'interroger sur les raisons de cette situation et recréer le contexte propre à favoriser la création d'entreprises en France pour s'adapter à la nouvelle commercialisation de l'offre des produits touristiques français. Nous avons des atouts : ainsi, le site français *Lafourchette.com* marche très bien, tout comme *Voyages-sncf.com* qui, cependant, n'est pas assez actif à l'international. Il faut faire travailler des gens jeunes et sans œillères, qui s'attaqueront à l'essentiel en définissant comment commercialiser l'offre française au mieux, en simplifiant l'accès et la lisibilité. L'Internet continuera de casser les modes anciens de distribution ; telle est la réalité, il faut donc s'y adapter. Si nous ne sommes pas capables, très vite, d'offrir une offre touristique géo-localisée sur mobiles, nous prendrons beaucoup de retard, car ce basculement des modes de consommation va se généraliser. La segmentation et la désintermédiation de l'offre touristique ne cessent de progresser ; demain, les clients voudront pouvoir accéder, en tous lieux et à tout instant, à l'intégralité de cette offre par l'Internet, et faire leur shopping par ce biais. Il faut donc créer une « place de marché France » attrayante, recensant toute l'offre, disponible en plusieurs langues, et la rendre visible à toutes les clientèles : Brésiliens, Chinois, Français. Nous aurons alors un atout considérable sur le marché du tourisme.

Je suis convaincu, je le redis, que le redressement de la France passera par le tourisme : que l'on fasse venir des gens et ils dépenseront de l'argent dans tout le tissu régional et entrepreneurial français. C'est une force considérable, mais elle est sous-estimée par les acteurs du secteur et par le Gouvernement.

**M. le président François Brottes.** Je vous remercie pour la tonalité rafraîchissante de votre propos. Dans le cadre de la mission d'information sur le tourisme qui va démarrer prochainement ses travaux, sous la conduite de nos collègues Pascale Got et Daniel Fasquelle, il me semble indispensable de traiter prioritairement la question des nouveaux réseaux de distribution qui sont à l'œuvre. Le localisme que vous avez pointé nous empêche aujourd'hui de réagir face à des enjeux essentiels que le travail parlementaire a précisément pour devoir d'éclairer. Beaucoup de choses ont déjà été dites et redites sur le tourisme mais pour avoir participé aux assises régionales qui se sont tenues récemment, je puis vous assurer que les acteurs locaux ne mesurent pas vraiment les conséquences des mutations en cours dans la distribution de l'offre touristique. Notre rôle est de contribuer à cette prise de conscience.

Je passe désormais la parole à M. Yannick Fassaert, pour la Fédération nationale des gîtes de France. Si j'ai choisi de terminer ce premier tour de table par vous, c'est que nous avons le sentiment que, quoi qu'il advienne, les Gîtes de France sont imperturbables. Est-ce seulement une impression ?

**M. Yannick Fassaert.** Je suis agriculteur dans le département de l'Aube, en Champagne, et quand je me suis lancé dans le tourisme, en 1982, il y avait 300 millions de touristes dans le monde. La part du marché français était de 10 %. Nous avons désormais franchi le cap du milliard de touristes dans le monde et il y en a moins de 85 millions en France. Dans une vingtaine d'années, ils seront deux milliards, pour combien dans notre pays ? Cela dépend de nous ! À la sortie de la guerre, le développement des gîtes a permis de lutter contre l'exode rural, de restaurer notre patrimoine, de préserver notre paysage et notre culture. Sur dix porteurs de projets, huit sont des femmes. Relations humaines, authenticité, accueil, enracinement dans la culture locale, telles sont nos motivations.

S'agissant de la fiscalité, les exploitants de gîtes bénéficient du « forfait BIC » (bénéfices industriels et commerciaux), soit d'un abattement de 71 % sur le chiffre d'affaires. Un propriétaire de gîte n'a pas vraiment de résultat mais nous sommes la seule profession taxée en revenu imposable à hauteur de 29 % de son chiffre d'affaires.

Malgré leurs petites structures, les gîtes ont aujourd'hui intégré la culture d'entreprise. Nous nous inscrivons dans une perspective dynamique et passons des conventions avec l'ensemble des acteurs du milieu rural : pêche, vélo-tourisme, fédération des chiens de traîneau, ce ne sont que des exemples ! Chaque touriste doit pouvoir découvrir la culture locale selon ses aspirations et nous nous devons de satisfaire une vraie demande d'authenticité.

Je veux revenir sur la question fiscale pour aborder le problème de la concurrence déloyale. *Airbnb* est une plateforme dont les mouvements financiers échappent au fisc français, qu'il s'agisse de la TVA, des charges sociales et de tout autre impôt. *Booking* ne déclare en France que 1 % de son chiffre d'affaires. Les gîtes commercialisent 50 % de leurs structures sur Internet, nous ne sommes pas

en retard. Deux tiers de notre activité est liée à la commercialisation et nous prélevons une commission de 11-12 % en moyenne. Le tiers restant consiste dans le conseil aux porteurs de projet pour l'accompagnement fiscal, juridique, ou encore en matière de marketing. En conséquence, si l'on nous capte notre commercialisation, cela obère notre capacité à développer cette activité de soutien, alors même que nous payons nos impôts et nos charges en France.

Les gîtes représentent un investissement de 220 millions d'euros par an pour la rénovation du patrimoine. Les recettes directes s'élèvent pour leur part à 500 millions d'euros, il faut multiplier ce chiffre par trois pour évaluer les recettes indirectes. Nous sommes donc encore dans le coup ! Nous développons même désormais une activité de conseil à l'international et nous étions la semaine dernière au Brésil pour présenter notre modèle d'accueil devant l'Organisation mondiale du tourisme. Nous avons aussi lancé la marque « Gîtes de France » en Chine !

**M. le président François Brottes.** Ne développez pas trop le concept chez les autres, sinon ils ne vont plus venir chez nous... (Sourires)

**M. Yannick Fassaert.** Au contraire, ce qui est intéressant dans cet exemple, c'est que nous faisons du marketing sans le payer puisque nous n'avons pas développé une marque de type Gîtes de Chine, mais bel et bien Gîtes de France in China. Et nous nous tournons désormais vers la Corée du sud ou la Russie. On parle peu de nous dans la presse, je suis rarement invité à des rencontres telles que celles invitées aujourd'hui, j'en profite du reste pour vous remercier de nous donner de la visibilité ! Nous participons aussi pleinement aux réflexions du club France, terre de tourisme, que je tenais à mentionner.

**Mme Pascale Got.** Nous abordons trop rarement la question du tourisme, cette table ronde est donc bienvenue. Monsieur Panayotis, vous avez critiqué la TVA, mais s'agit-il là du seul frein pour l'hôtellerie française, qui a par ailleurs du mal aujourd'hui à relever d'autres défis ? Pourriez-vous également développer le point de vue sceptique qui transparaît dans votre propos sur l'organisation des Assises du tourisme ? Je souhaite aussi connaître l'avis de Monsieur Fassaert sur les contrats de destination : participez-vous à cette nouvelle démarche ? Qu'en pensez-vous le cas échéant ? Enfin, monsieur Colcombet, vous avez créé Belambra Business, dans un champ encore peu investi en France, et qui dispose d'une importante marge de progression. La Caisse des dépôts et des consignations est dans votre capital, pensez-vous que les bras financiers de l'État, tels que la Banque publique d'investissement, sont suffisamment actionnés au profit des entreprises stratégiques en matière de tourisme ?

**M. Daniel Fasquelle.** Le tourisme est un secteur en croissance qui doit affronter une concurrence de plus en plus intense. Il doit être soutenu par les pouvoirs publics nationaux et locaux. De ce point de vue, il n'y a pas lieu de se réjouir de la baisse, année après année, du budget de promotion de la « Destination France », dont je me suis plaint à plusieurs reprises. Pour assurer une promotion

efficace, il faut un minimum de moyens, à l'image de nos principaux concurrents comme l'Espagne ou l'Italie. Monsieur Delom, comment parvenez-vous à assurer votre mission avec les moyens qui sont les vôtres ?

Par ailleurs, on nous avait promis un grand ministère du tourisme, dont la compétence se trouve désormais rattachée au ministère des affaires étrangères, c'est une blague ! Le tourisme est avant tout une activité économique nationale. Comment appréhendez-vous cette nouvelle configuration ? Je suis pour ma part extrêmement sceptique et je vois mal comment les acteurs du tourisme pourront être soutenus dans nos territoires.

Le problème de la captation de la valeur par les nouveaux acteurs du secteur numérique a été posé mais aucune solution n'est proposée. Quelles solutions concrètes sont donc envisageables ?

Je veux revenir enfin sur la question des coffrets cadeaux, qui a déjà été abordée par le passé dans différents projets de loi en discussion. Monsieur Blouzard, comment entrevoyez-vous l'avenir des agences de voyages et la réorganisation de la création et de la distribution des produits touristiques ?

**M. Joël Giraud.** La diversité de nos destinations et des organismes représentatifs du tourisme est-elle une spécificité française ? En tout état de cause, c'est en vue d'une meilleure coordination de l'ensemble que les contrats de destinations ont été lancés. Avec le recul, sur la base des premiers contrats signés, y voyez-vous une avancée ? Parviennent-ils à fluidifier des organisations parfois complexes ?

Je veux aussi revenir sur le rattachement du tourisme au Quai d'Orsay. Il suppose à tout le moins qu'une meilleure coordination s'opère en parallèle au niveau territorial. La problématique des visas a été soulignée, c'est un sujet très important car on entre aujourd'hui plus facilement en Europe par la porte de Francfort ou d'Amsterdam. Doit-on considérer que la nouvelle organisation annonce une volonté d'améliorer notre attractivité sur le plan opérationnel ?

Lors des Assises, l'intérêt du tourisme d'affaires a été souligné à de nombreuses prises. J'ai toutefois le sentiment que le tourisme d'affaires, en France, a de plus en plus tendance à se concentrer au niveau de quelques grands pôles au détriment du reste des territoires, ce qui va dans un sens exactement contraire à ce que l'on observe en Suisse, en Allemagne et dans d'autres pays. Par ailleurs, au cours des assises régionales en PACA, on finissait manifestement par ne plus parler que de la Côte d'Azur, ce qui revient à faire peu de cas des autres espaces !

Enfin, je reviens à mon tour sur la nécessaire protection de l'hôtellerie indépendante face aux nouveaux acteurs qui prélèvent d'importantes commissions, ce qui n'est pas sans poser des problèmes de concurrence déloyale. Comment faire en sorte que l'outil Internet demeure une chance pour les acteurs du tourisme ?

**Mme Michèle Bonneton.** Le tourisme est une chance pour la France, je n'y reviendrai pas. Le nombre de résidences secondaires constitue une particularité française, qui n'a pas que des avantages. Le coût d'un tel phénomène l'emporte même largement, si l'on songe au syndrome des lits froids et des volets clos. Ce patrimoine est largement inexploité avec un taux annuel moyen d'occupation de 12 %. Face à un tel constat, pourquoi continuer à financer la niche fiscale dite Censi-Bouvard ? Après les neuf premières années, avec ce dispositif, beaucoup de logements se trouvent en effet en déshérence. Qu'en pensez-vous ?

À Paris, il faut signaler le phénomène des locations meublées occupées à la semaine ou pour le week-end, qui contribue à augmenter la pénurie de logements et à alimenter la hausse des prix.

Enfin, les touristes sont souvent conscients des risques liés au bétonnage des côtes et des montagnes et soucieux de la question de la biodiversité. C'est ce qui explique aujourd'hui l'engouement pour le tourisme vert. Comment faire aujourd'hui émerger une offre touristique moderne et différenciée, à caractère sportif, culturel, gastronomique et écologique ?

**Mme Frédérique Massat.** Nul ne s'étonnera que j'évoque le tourisme dans les zones de montagne. Les chiffres de fréquentation dont disposent les élus de la montagne pour la dernière saison sont supérieurs à ceux des quatre saisons précédentes, avec une progression de plus de 3 %. Il existe cependant des disparités selon les massifs, dues la plupart du temps à l'enneigement. Nous nous réjouissons de ce bon résultat d'ensemble, d'autant que la saison n'est pas encore tout à fait terminée.

Il faut mieux vendre la France aux Français, c'est le message qui se dégage de plusieurs interventions. Dans cette perspective, nous travaillons sur un éventuel zonage des grandes vacances. Qu'en pensez-vous ?

Enfin, des attentes se manifestent au sujet de la formation des professionnels du tourisme, et notamment de formations biquilifiantes pour les saisonniers. Quels sont selon vous les outils indispensables à mettre en œuvre en la matière ?

**M. André Chassigne.** Permettez-moi de vous poser deux questions. Premièrement j'ai le sentiment que lorsque l'on parle de tourisme, on exclut quasiment systématiquement le tourisme des Français en France alors que l'on parle beaucoup de la « destination France », notamment en raison du poids économique de ce secteur. Sous certains aspects, vous avez évoqué ce type de type de tourisme, notamment Belambra, Wonderbox – qui propose des produits innovants – ou Gîtes de France, mais plus largement, développez-vous une approche particulière vis-à-vis des populations les plus modestes ? Il me semble en effet que nous sommes confrontés à un véritable problème, car les couches les plus en difficulté ne partent plus en vacances. Il faut absolument remédier à cette situation. Par ailleurs, j'aimerais savoir si vous répondez de manière favorable aux

sollicitations d'organisations caritatives, d'organisation non gouvernementales ou d'associations qui font appel à votre générosité pour pouvoir offrir quelques jours de vacances à des personnes démunies.

Deuxièmement, comment, selon vous, les collectivités territoriales et les acteurs privés devraient-ils coopérer ? La complémentarité existe, c'est évident : des actions conjointes peuvent être menées en termes de promotion, des conventionnements mis en place, afin non seulement de réaliser des économies d'échelle mais surtout d'assurer la complémentarité entre les différentes actions. Il fut un temps par exemple où certains comités d'entreprise travaillaient de manière très étroite avec des collectivités. Alors qu'une immense réorganisation territoriale a été annoncée hier par l'éminent Premier ministre, pensez-vous que la bonne échelle est nationale, celle de « super-région » ou celle du département ? Jusqu'à présent, il est vrai que cette compétence a été ballottée d'une collectivité à une autre selon les projets de loi.

**M. le président François Brottes.** Comptez-sur moi pour faire part de votre enthousiasme à M. Manuel Valls.

**M. Antoine Herth.** Ma question s'adresse plus particulièrement à M. Colcombet. Il y a, dans ma circonscription, un ancien site VVF, aujourd'hui Belambra, qui est visiblement très attractif. Il y a plein de sapins autour, des prairies, mais nous avons le sentiment que cela ne correspond plus vraiment aux attentes des consommateurs. Par ailleurs, monsieur le président, j'ai été peiné d'entendre M. Blouzard expliquer qu'il n'existe pas de coopération avec les comités régionaux du tourisme et les agences de développement touristique (ADT). Ne pensez-vous pas que notre commission pourrait organiser une audition, ou créer un groupe de travail, rassemblant l'Association des régions de France ou l'Assemblée des départements de France afin d'ouvrir des portes ? Il me semble en effet indispensable que l'action publique rencontre aussi les initiatives des acteurs privés.

**M. le président François Brottes.** Je partage parfaitement votre constat et il convient à mes yeux de réveiller quelques belles endormies... C'était d'ailleurs le sens de ma remarque à l'intention de Mme Got et de M. Fasquelle. J'espère que leur travail permettra d'aller dans ce sens.

**Mme Marie-Noëlle Battistel.** Si le constat de la problématique lits froids – lits chauds est largement partagé par tous, et depuis longtemps, dans les stations de ski, aucune vraie solution n'a été identifiée. Force est de constater qu'un véritable syndrome des volets clos touche ces territoires et qu'à la suite des friches industrielles, nous sommes en passe de voir apparaître de véritables friches touristiques, à quelques centaines de mètres de parcs nationaux qui font notre fierté. Pour quelles raisons, selon vous, les opérations de réhabilitation de l'immobilier de loisirs (ORIL) n'ont-elles pas eu le succès escompté ? Comment remédier de façon efficace à cette problématique ? Par ailleurs, comment préserver le tourisme social et les centres d'accueil des classes de neige, qui connaissent de

plus en plus de difficultés alors même qu'ils jouent un rôle important dans l'économie touristique de montagne ? Enfin, j'aimerais connaître le taux d'utilisation après-vente des produits de type *Wonderbox*.

**M. Éric Straumann.** Comme M. le président l'a rappelé en introduction, nous avons la chance de bénéficier d'infrastructures de très grande qualité, qu'il s'agisse d'aéroports, de gares, d'autoroutes, et pourtant, parfois, certains exemples nous laissent pantois. Ainsi, alors que le site de Neuf-Brisach a été classé au Patrimoine de l'Unesco en 2007, nous avons mis six ans pour parvenir à installer un panneau en bord d'autoroute, en raison des obstacles administratifs. À mon avis, les administrations n'ont pas conscience de l'enjeu touristique... Alors que l'Alsace est traversée chaque année par vingt millions de touristes qui parcourent toute la France, il nous a fallu six ans pour un simple panneau ! Par ailleurs, en tant que rapporteur pour avis sur les crédits alloués au tourisme au nom de la commission des affaires économiques, j'ai auditionné le 5 mars dernier l'entreprise *Airbnb*, qui a refusé de nous donner le montant du chiffre d'affaires réalisé en France, c'est scandaleux ! Enfin, c'est le conseiller général qui s'exprime, que pensez-vous des aides à l'hôtellerie accordées par certains départements ? Est-ce utile et pertinent ou devrions-nous utiliser cet argent pour d'autres projets ?

**Mme Jacqueline Maquet.** Ma question s'adresse à M. Delom et concerne la situation des particuliers ayant investi dans les résidences de tourisme en bénéficiant d'une défiscalisation. Comme vous le savez, la possibilité de bénéficier de la déduction fiscale est liée à l'affectation du bien à la location pendant une durée de neuf ans au profit de l'exploitant de la résidence de tourisme. Cependant, l'absence de locataire ne permet pas de bénéficier de l'avoir fiscal. Or des cas sont signalés d'exploitants qui n'honorent pas leurs engagements au titre du bail commercial et font ainsi perdre à l'investisseur à la fois le produit de la location et le bénéfice de la défiscalisation. Aujourd'hui, rien n'est encore prévu pour protéger ces petits investisseurs vis-à-vis des promoteurs, des vendeurs et des exploitants de ces résidences. Dès lors, de nombreux propriétaires se retrouvent dans des situations financières particulièrement graves suite à des impayés de loyers. Comment remédier à cette situation ?

**M. Dino Ciniéri.** Comme M. le président Brottes l'a rappelé, la France demeure la première destination touristique au monde et se classe au troisième rang s'agissant des recettes générées par le tourisme international. Notre pays possède l'un des plus beaux patrimoines au monde, comme en témoignent les nombreuses inscriptions au Patrimoine mondial de l'Unesco. J'espère d'ailleurs que les sites Le Corbusier, dans ma circonscription, en feront bientôt partie. Comme il a été indiqué, 10 % des emplois de l'économie touristique sont concentrés dans la région Rhône-Alpes et 34 % des voyages relèvent du tourisme rural. Comment, selon vous, renforcer le tourisme en zones rurales et promouvoir davantage nos produits du terroir, alors que l'essor du tourisme est une composante essentielle du développement économique ?

**Mme Ericka Bareigts.** Bien que les outre-mer constituent un atout évident pour la France, notamment en matière touristique, je regrette que cela ne se sente pas toujours, voire soit oublié... À La Réunion, dont je suis originaire, la politique touristique est en échec et le tourisme en recul, pour différentes raisons à mes yeux. Nous éprouvons des difficultés à définir une stratégie efficace et nous sommes confrontés à un environnement très concurrentiel. L'Île Maurice et les Seychelles déploient des politiques sans commune mesure avec les nôtres. Comment développer le potentiel touristique des outre-mer, et en l'espèce de La Réunion, dans un environnement si agressif ? Par ailleurs, ne pensez-vous pas que nous aurions besoin d'une stratégie nationale, globale et intégrante, afin de faire sauter des verrous ? À titre d'exemple, La Réunion est entourée de l'Inde, de la Chine, de l'Afrique, mais nous avons du mal à faire venir des touristes issus de ces pays et à développer les relations bilatérales avec ces États. De même, il paraît essentiel d'améliorer la desserte aérienne : je rappelle à ce titre qu'en dehors des liaisons avec l'Hexagone, *Air France* n'offre qu'une seule liaison directe depuis La Réunion, si ce n'est avec l'Île Maurice. Enfin, auriez-vous des exemples de stratégies communes à des pays concurrents pour développer des produits touristiques complémentaires ou similaires ?

**M. le président François Brottes.** À quel type de coopération pensez-vous ?

**Mme Ericka Bareigts.** Par exemple, serait-il pertinent que La Réunion développe des partenariats avec l'Île Maurice ou les Seychelles, alors même que nos offres touristiques apparaissent concurrentes ?

**M. Philippe Armand Martin.** Personne, jusqu'à présent, n'a abordé l'oenotourisme, ce qui m'inquiète un peu alors qu'aujourd'hui, un nombre toujours croissant de touristes souhaite visiter les exploitations et échanger avec les viticulteurs afin de découvrir les traditions propres à chaque territoire, à l'occasion d'un achat de vin. Pouvez-vous nous préciser l'ampleur de ce phénomène touristique et les moyens qui pourraient être mis en œuvre pour le renforcer alors que, si j'ai bien compris, 12 millions de touristes venaient dans notre pays pour le vin ? De plus, la France organise régulièrement des événements sportifs internationaux, et accueillera d'ailleurs l'Euro de football en 2016. Quelles mesures devraient être mises en œuvre pour améliorer l'accueil des touristes étrangers lors de ces manifestations ?

**M. Fabrice Verdier.** M. Delom a rappelé que nous avons la chance de disposer de cent cinquante marques de renommée internationale, sous l'ombrelle de la marque « France ». Je m'interroge sur la multiplication des communications autour de ces cent cinquante marques. Ne perd-on pas de l'énergie, y compris financière ? Quel serait pour vous le bon chef de file afin de coordonner et de rationaliser la communication touristique de notre pays ? À l'inverse, éprouvez-vous des difficultés au quotidien face à un si grand nombre d'interlocuteurs ?

**M. le président François Brottes.** Votre interrogation est effectivement frappée du coin du bon sens...

**M. Alain Suguenot.** J'ai l'impression, encore aujourd'hui, que tout le monde pense que le tourisme marche tout seul. Or, en vous écoutant tout à l'heure, nous avons évidemment le constat inverse : les relations entre les acteurs publics et privés sont complexes, l'organisation en millefeuille n'est pas efficace, les comités régionaux du tourisme et les comités départementaux du tourisme menant parfois des actions concurrentes, ce qui engendre d'importantes dépenses d'argent public, la fiscalité est pénalisante et nous sommes en retard d'un point de vue technologique. Aujourd'hui, la France est même descendue à la quatrième place s'agissant des recettes générées car, sauf erreur, la Chine nous a dépassés. Ma question s'adresse donc à M. Blouzard, même si je rends hommage à des structures comme Gîtes de France, qui demeure et participe à la politique d'aménagement du territoire. Ne serait-il pas nécessaire aujourd'hui de renouveler notre vision du patrimoine alors qu'il est laissé à l'initiative privée et que l'État et les collectivités se désengagent ?

**Mme Marie-Hélène Fabre.** Le récent rapport de Julien Barnu et Amine Hamouche sur l'industrie du tourisme met en lumière un blocage de la société française par rapport au tourisme. Ce rapport suggère de développer autant la communication interne que la promotion internationale. Partagez-vous ce constat ? Quelles propositions envisagez-vous pour surmonter ces blocages ? Par ailleurs, quelles réformes pourraient favoriser et conforter le tourisme social, parfois mis à mal dans certaines communes ? Enfin, chaque année est fait le constat du manque de main-d'œuvre saisonnière, de la précarité des travailleurs saisonniers et du manque de professionnalisation de ce type d'emplois. Avez-vous des propositions pour remédier à ces difficultés ?

**Mme Corinne Erhel.** Je souhaite rebondir sur la nécessaire adaptation des modèles économiques du fait du numérique. Je partage le constat qui a été énoncé : il ne s'agit plus de résister mais d'anticiper et de s'adapter. En ce qui me concerne, j'aimerais savoir comment vos organisations respectives travaillent sur le développement d'applications mobiles pour accueillir et accompagner les touristes *in situ* de façon à essayer de prolonger au maximum leur séjour ? Quels sont vos partenaires ? Vous appuyez-vous sur certains pôles de compétitivité ou certains écosystèmes en particulier ? Par ailleurs, quel est votre regard sur la pénétration des technologies numériques dans votre secteur puisqu'en France, le taux de pénétration dans les PME et les TPE est encore assez faible – je parle bien de la numérisation et pas de la simple informatisation ? Comment anticipez-vous ces évolutions ?

**Mme Béatrice Santais.** Je ne reviendrai pas sur la question des lits froids, même si je partage pleinement les remarques de mes collègues, tant il s'agit d'un réel problème en montagne, qui peut avoir de lourdes conséquences sur le modèle économique des stations de ski et l'équilibre des remontées mécaniques. Ma question s'adresse particulièrement à Atout France et concerne la taxe de séjour, le

taux de collecte variant grandement selon les collectivités et les opérateurs concernés.

**M. le président François Brottes.** Vous voulez dire que nous avons du mal à la collecter, si je comprends bien ?

**Mme Béatrice Santais.** Exactement. Par ailleurs, à la suite de la question de Mme Battistel sur le taux d'utilisation des coffrets cadeaux, j'aimerais savoir comment est contrôlée la qualité des prestations, qui constitue un élément essentiel si l'on veut que les gens reviennent.

**Mme Fanny Dombre Coste.** Mme Sylvia Pinel a mis en place, lorsqu'elle était ministre en charge de ces questions, des contrats de destination afin de créer des dynamiques de mutualisation et de fédération des acteurs privés et publics du tourisme et de définir des stratégies ambitieuses pour nos territoires. Nous sommes en effet bien conscients de la nécessité, pour nous différencier des pays voisins, de faire monter en gamme l'offre touristique dans notre pays et d'y améliorer la qualité de l'accueil. Mais l'activité touristique fait fi des frontières administratives. À titre d'exemple, la ville de Montpellier rayonne bien au-delà des frontières de la seule ville, des Cévennes jusqu'à la Catalogne. Dans ce contexte, comment éviter la création de contrats de destination trop restrictifs ? L'expertise d'Atout France est-elle sollicitée pour évaluer la pertinence et l'ambition de ces contrats ? Enfin, permettez-moi de dire un mot sur la nécessité de protéger notre hôtellerie indépendante face au rouleau compresseur que représentent les acteurs de l'Internet. J'y suis personnellement très attentive en tant que présidente de l'office du tourisme de Montpellier. Au-delà de la protection et de l'accompagnement de nos professionnels face au numérique, il nous faut avant tout développer des stratégies d'adaptation et ne pas chercher uniquement à résister. Mais comment empêcher néanmoins que la promotion de nos territoires soit faite uniquement par ces opérateurs privés car, nous le savons bien, ils mettent en avant les établissements avec lesquels ils ont les contrats de commercialisation les plus intéressants pour eux !

**Mme Audrey Linkenheld.** Le sujet du tourisme industriel n'a pas encore été abordé. Peu d'entreprises en France, environ 10 %, sont ouvertes à des visites touristiques, ce qui est bien moins que dans d'autres pays. Pourquoi constate-t-on une telle différence alors que ce tourisme est très intéressant car il reflète les savoir-faire, la culture et même l'histoire de notre pays ? De même, dans quelle mesure l'ouverture de sites industriels aux visiteurs serait-elle une opportunité pour le tourisme français ?

**M. le président François Brottes.** De manière générale, pouvez-vous nous fournir des éléments sur le tourisme événementiel ?

**M. Lionel Tardy.** Ma première question s'adresse à Atout France et concerne les véhicules de tourisme avec chauffeur (VTC). Entre le décret anti-VTC de décembre 2013 et la suspension des immatriculations en

février 2014, a-t-on constaté une diminution notable des immatriculations ? Indirectement, quel est l'impact du développement des VTC sur l'emploi et le tourisme ?

Ma deuxième question concerne la révision en cours de la directive européenne de 1990 sur les voyages à forfait du fait de l'explosion du numérique. Partagez-vous l'opinion de la plupart des acteurs du tourisme selon laquelle l'exclusion des voyages d'affaires est néfaste ?

**M. Jean-Michel Couve.** Je voudrais d'abord aborder la question de l'importance qu'il faut accorder aux politiques nationale et locales du tourisme. Faut-il réformer la politique nationale actuelle ?

Par ailleurs, monsieur Colcombet, qu'en est-il du volet social du tourisme avec les classes modestes ? Quelles relations votre entreprise entretient-elle avec l'Union nationale des associations de tourisme ?

Monsieur Panayotis, serait-il bénéfique d'organiser un « Grenelle » de l'hôtellerie indépendante, qui connaît aujourd'hui de grandes difficultés ? À l'instar de Gîtes de France, ne faudrait-il pas mettre en œuvre avec les chambres consulaires un *coaching* sur le terrain, par département, des hôtels indépendants ?

Atout France a donné beaucoup de chiffres même si leur fiabilité est parfois relative, mais quelle est au juste sa feuille de route ?

Enfin, quelles seront les conséquences sur les acteurs de terrain et les collectivités territoriales du rattachement du tourisme au ministère des affaires étrangères ?

**M. Olivier Colcombet.** Toutes vos questions font écho à des sujets en débat dans notre entreprise. Tout d'abord, je veux insister sur le fait que le tourisme est un métier de professionnels. En France, nous développons trop souvent cette vision péjorative d'un « pays de tourisme » alors qu'il s'agit d'un secteur qui demande de grandes compétences et un fort engagement. Toutes les questions importantes que vous avez soulevées feront l'objet de réponses professionnelles car le destin du secteur touristique en dépend dans un faisceau de contraintes sévères. Chaque profession tend à répondre avec son étiquette – hôteliers, distributeurs, représentants professionnels – mais il s'agit de questions qui touchent l'ensemble du secteur.

Sur la question du numérique, Belambra Clubs, en tant qu'hôtelier et distributeur de séjours, constate que 100 % de ses clients ont consulté son site internet avant de réserver un séjour. Ensuite, 50 % réservent par internet et 50 % par le centre d'appel. Cette problématique est donc centrale aujourd'hui et s'impose à tous les acteurs. C'est pourquoi du reste notre site internet est remodelé tous les quatre ans environ, afin de suivre l'évolution du marché.

Concernant la question des marges de distributeurs, il s'agit avant tout de faire la promotion d'une marque représentant un produit spécifique. Aujourd'hui, les investissements de 300 millions d'euros apportés pendant quatre ans pour la rénovation des sites de Belambra sont terminés ; il s'agit désormais de promouvoir la marque elle-même qui n'est pas assez connue.

Le tourisme industriel ou le tourisme œnologique font partie de l'offre Belambra, avec des packs tels que « Break pour tous ». Les animations et événements locaux tels que la fête des citrons à Menton ou le festival de Cannes sont évidemment pris en compte et témoignent des relations indispensables que doit entretenir tout fournisseur de séjour touristique avec les territoires et les collectivités qui les administrent.

La structure actionnariale originale de Belambra Clubs repose sur le fait que depuis 2006, elle est hybride, avec d'une part, une participation de 34 % de la Caisse des dépôts et consignations et d'autre part, des actionnaires financiers privés. Cette répartition est très vertueuse pour notre entreprise car la Caisse des dépôts oblige à adopter une vision de long terme et cela apporte de la stabilité aux politiques qui sont menées, alors que le métier est très capitalistique. Parallèlement, la présence d'actionnaires financiers tournés vers la performance économique imprime au groupe une dynamique de croissance mais aussi de pérennité sur le long terme.

Sur la question préoccupante des lits inoccupés, il faut bien comprendre que le métier d'hôtelier n'est pas la promotion immobilière mais consiste à développer un fonds de commerce hôtelier sur le très long terme, avec des appartements qui restent dans l'entreprise. Si un propriétaire a financé un appartement, le but n'est pas les dégrèvements fiscaux mais bien de faire vivre le bail le plus longtemps possible, au maximum 36 ans. Il est possible de faire appel à des investisseurs indépendants qui ont de l'épargne et qui cherchent un loyer pour compléter leur retraite car la rentabilité qu'ils demandent est de 4 %. En revanche, la rentabilité recherchée par les investisseurs professionnels, de 7 à 8 %, est impossible à tenir pour une entreprise comme Belambra.

Enfin, la fiscalité joue un rôle important dans notre activité car elle a une influence sur la collecte des fonds pour un projet. Par exemple, nous avons actuellement un projet de construction d'un club de vacances de 600 lits dans les Alpes avec un loyer assuré de 2 millions d'euros par an sur le long terme. Le projet coûte 40 millions d'euros pour la construction mais il manque 6 millions d'euros pour lancer l'opération. Les aides et soutiens à l'investissement dans l'immobilier sont donc très importants pour la filière hôtelière et nous sommes prêts à discuter de cette problématique objective.

**M. Yannick Fassaert.** Le tourisme social est une vraie question pour Gîtes de France car notre fédération encourage le tourisme pour tous, en particulier les familles avec enfants. Nous avons également une labellisation

oenotourisme pour nos gîtes mais il faut travailler ensemble avec les territoires au-delà du label. Les collectivités doivent parvenir elles-mêmes à se rassembler.

Concernant le numérique, des organismes comme la nôtre ne pèsent rien au regard de sociétés comme *Airbnb*, qui dispose déjà d'une capitalisation de 10 milliards de dollars et investit encore 500 millions d'euros pour développer la numérisation de son offre. *Booking* ou *Airbnb* ne contribuent pas à financer le modèle social français car ces entreprises ne paient pas beaucoup de cotisations. Il faut être aussi fort qu'eux pour exister.

La qualité revêt une importance cruciale pour notre image. Gîtes de France est la troisième marque la plus connue des Français après le Club Med et Center Parcs. L'accueil des touristes par les habitants fait la force de notre modèle. Les habitants sont nos véritables ambassadeurs.

M. Couve m'a posé une question à propos du coaching. Il existe beaucoup de CRT, de CDT, mais nous n'en faisons pas partie. Il est indispensable d'associer l'entreprise à la définition des objectifs, d'instiller une culture de performance et d'entreprise et ce quels que soient les sensibilités et les territoires. Il faut que les différents acteurs du tourisme travaillent ensemble avec, et pour, les entreprises. Il s'agit d'être pragmatique. Il faut que les différents acteurs s'asseyent autour d'une table et cherchent à établir une vision de moyen terme pour le secteur. Cette vision à 10 ans est essentielle. Elle doit permettre de dégager les solutions idoines pour protéger et valoriser tant nos professions que nos territoires. Elle est nécessaire face à la concurrence internationale. Ainsi, l'on sait que *Google* va se lancer dans le tourisme. Cette société est déjà derrière l'entreprise *Uber*. Il faut que cette vision concrète émane du terrain, de gens jeunes sans idées préconçues.

Ces rencontres doivent permettre de désigner un chef de file clair pour promouvoir le tourisme. Tout le monde s'accorde sur le fait qu'il faut attirer plus de touristes, mais il s'agit aussi de définir un véritable *modus operandi*.

**M. Jacques-Christophe Blouzard.** Je voudrais présenter la vision, nécessairement partielle, d'un petit entrepreneur. Il me semble que deux systèmes coexistent actuellement. D'une part, un système que je qualifierai d'institutionnel et qui regroupe les collectivités territoriales, les CRT, les CDT et les organismes visant à la promotion de la France à l'étranger, et d'autre part la sphère privée. L'une des questions essentielles et prioritaires est de conduire ces deux mondes à échanger afin de créer des synergies. En l'état, je me demande parfois ce que fait Atout France.

Ma réaction s'agissant des moteurs de recherche est simple. Il n'y a pas de fatalité en ce domaine, sauf si l'on ne réagit pas.

S'agissant de la question sur le pourcentage de personnes qui achètent les boîtes mais ne les consomment pas, il représente environ 10 % des ventes, mais il est proche des réservations classiques. À cet égard, mon message est simple, une entreprise doit dégager un profit pour survivre et pouvoir investir. Or, quand *Uber*

peut lever 100 millions d'euros pour des projets futurs, il est quasi impossible en France de lever plus de 10 millions d'euros. Il faut créer un écosystème favorable. Il faut que les entreprises basées en France puissent pouvoir être en concurrence sur un pied d'égalité avec les entreprises étrangères. La principale entreprise concurrente de celle que je dirige est irlandaise. Elle ne paie que 8 % d'impôts quand mon entreprise en paie 30 %. C'est autant d'argent qui peut-être réinvesti pour développer de nouveaux projets, porteurs de croissance et d'emploi.

L'un de nos principaux projets est le développement d'une plateforme pour la commercialisation de nos offres, au lieu de coffrets physiques comme actuellement. Nous effectuons d'ailleurs déjà 15 % de nos ventes sur Internet.

L'un des secteurs appelés à connaître la croissance la plus importante est certainement celui des activités – soins, spa, parapente, etc. Or, dans ce domaine, la France dispose d'une richesse colossale. À titre d'exemple, il n'existait qu'une quinzaine de spas à Paris au début des années 2000, on en dénombre près de 1 000 aujourd'hui. Pourtant, nous sommes obligés de développer nos projets seuls car trop peu de banques en France acceptent de prêter pour des activités considérées comme risquées.

Nous sommes par ailleurs très volontaires pour développer des partenariats avec les CRT et les CDT.

**M. le président François Brottes.** À cet égard, je voudrais souligner que lors d'un récent voyage d'études en Nouvelle-Zélande, j'ai pu me rendre compte qu'il y était beaucoup plus facile pour les entreprises d'avoir accès à des fonds privés.

**M. Georges Panayotis.** En préambule, je voudrais dire que nous avons participé aux Assises du tourisme mais nous déplorons qu'il y ait sans cesse, au gré des mouvements politiques, de nouvelles concertations aboutissant aux mêmes constats et que trop peu d'actions concrètes soient entreprises.

S'agissant de la TVA, il me paraît effectivement surprenant que la France choisisse de l'augmenter en temps de crise alors que d'autres pays, au premier rang desquels l'Allemagne, l'abaissent pour relancer la consommation. Le moment me paraît particulièrement mal choisi.

**M. le président François Brottes.** Cette augmentation sert à compenser la baisse des cotisations sur le travail.

**M. Georges Panayotis.** Il me semble que le contexte n'était vraiment pas opportun. S'agissant de la question posée sur la Réunion, je pense que vous avez raison, madame la Députée, il faut mieux promouvoir cette belle destination.

MM. Couve et Fasquelle m'ont interrogé sur l'avenir de l'hôtellerie indépendante. Il lui manque certains outils importants tels que le suivi clientèle qui permet de cibler les actions marketing essentielles dans le cadre d'une

clientèle internationale. En revanche, l'hôtellerie indépendante est très bien implantée localement, ce qui est un indéniable atout. L'une des solutions pour remédier à l'agressivité des OTA est de renforcer les indépendants. Nous avons développé la plateforme « Olakala » qui fonctionne bien et qui rassemble quelques grands groupes. Il serait intéressant que les indépendants puissent y avoir accès. Les indépendants sont comme des artisans, ils font énormément avec de petits moyens.

**M. Christian Delom.** Vous nous avez interpellés sur Atout France. Atout France est un groupement d'intérêt économique (GIE), composé de 1 200 adhérents, soit 400 institutionnels et 800 privés. Vous avez donc toute possibilité de rejoindre Atout France, comme d'autres entreprises, afin de participer à nos travaux et à nos *clusters*, qui sont à la fois des outils de promotion et de synergie entre acteurs publics et privés. Je cite, par exemple, le *cluster* sur le tourisme d'affaires qui fonctionne très bien. Atout France mène une action à 360°, en stimulant l'offre, en la qualifiant par des classements et des outils de labellisation, et en la promouvant à l'international dans plus de 32 pays.

Une question a été posée sur la coopération avec le ministère des affaires étrangères. Sachez que nous souhaitons utiliser davantage et mieux le réseau du ministère pour être présents sur d'autres destinations. Nous le faisons déjà avec Air France, en Colombie par exemple.

Vous nous avez demandé si nos moyens de promotion faiblissaient. Il est difficile de répondre à cette question. Les moyens qui viennent de l'État baissent effectivement depuis plusieurs années. La dotation de l'État nous permet à la fois de fonctionner mais aussi d'abonder le partenariat avec d'autres opérateurs. Mais parallèlement, nous avons une croissance du partenariat lui-même, ce qui fait que le budget d'Atout France est resté relativement stable, voire en légère croissance, du fait de la mobilisation des partenaires publics et privés sur les opérations ou les adhésions. Ce que nous appelons l'effet de levier, c'est-à-dire le rapport entre ce que nous investissons et ce qu'abondent les partenaires, est maintenant de 10 pour 90 et nous reconnaissons qu'il est désormais difficile de faire mieux.

Plusieurs d'entre vous ont parlé des contrats de destination. Atout France est une collection de destinations. Chaque destination qui veut se promouvoir, notamment à l'international, doit pouvoir, grâce à ces contrats de destination, se mobiliser pour accroître sa capacité à le faire et améliorer son produit en structurant l'offre. Sur le contrat Grand Ouest, qui a rassemblé trois régions, l'ensemble des départements et de multiples acteurs privés dont les transporteurs ferry maritimes, nous avons eu des effets immédiats. La clientèle anglaise, qui était ciblée, est revenue en masse et l'efficacité a été réelle. Dans le cadre de ces contrats, les acteurs coordonnent leurs actions et les investissements peuvent être séquencés. Ainsi, en outre-mer, on s'aperçoit souvent que les acteurs s'attendent. Les transporteurs aériens ne se développent pas parce qu'ils considèrent qu'il n'y a pas d'offre d'accueil et, de fait, les hébergeurs ne peuvent pas développer leur offre parce qu'ils n'ont pas la certitude qu'il y aura, au bout du compte, des

liaisons aériennes. En coordonnant ces deux secteurs et en séquençant leurs différents investissements, qui n'ont pas lieu au même moment, nous pouvons faire levier. Nous pouvons également combiner deux destinations qui sont proches, comme La Réunion et Maurice, et profiter de la diversité des offres. Mais après, il faut la volonté de le faire et c'est peut-être là qu'il y a des progrès à opérer.

Sur les contrats de destination, l'expertise d'Atout France est sollicitée presque tout le temps et nous participons à l'évaluation de la pertinence du contrat. Mais c'est au niveau de l'État que ces décisions sont prises.

Pour ce qui concerne les marques et leur multiplication, nous considérons qu'il s'agit d'un atout pour la France. Mais il faut les organiser. Beaucoup de grands groupes, comme dans le secteur du luxe par exemple, ont un portefeuille de marques. Seule la France, avec l'Italie peut-être, peut offrir une telle diversité de destinations.

Vous m'avez demandé s'il existe des pôles de compétitivité. Je ne vais en citer qu'un, le *Welcome City Lab* à Paris, dans lequel Atout France est impliqué, mais il y en a dans toutes les régions. Nous avons l'espoir d'y voir se développer des entreprises innovantes, en matière de technologies, mais aussi de marketing et d'hébergement.

On ne le dit pas assez mais on observe une véritable diversification des types d'hébergement, notamment dans l'hôtellerie de plein air. Ces dix dernières années, c'est dans ce secteur qu'on a le plus et le mieux investi. Des ex-campings ont été transformés en véritables *resorts* de tourisme, que ce soit sur la côte Atlantique ou sur la Méditerranée. Les acteurs de ce secteur ont su très rapidement utiliser la diversité des réseaux de distribution, sans en être dépendants.

Une autre question portait sur la taxe de séjour. La perception de cette taxe n'est pas du ressort d'Atout France mais des collectivités territoriales. Je ne m'étendrai donc pas sur ce point. Mais avoir une source indépendante et structurée de financement de la filière touristique, comme il en existe une d'ailleurs aux États-Unis, n'est pas une réflexion anodine et je pense qu'elle doit être creusée.

M. Lionel Tardy, enfin, m'interrogeait sur les voitures de tourisme avec chauffeur. A-t-on vu une baisse des immatriculations ? Oui mais il y a un stock important. De nombreuses personnes sont encore intéressées par ce domaine. Si un jour, il était décidé de rouvrir le secteur, il y aura d'abord un stock à éponger.

**M. le président François Brottes.** Je remercie l'ensemble des participants à cette table ronde.

## II. EXAMEN DU RAPPORT D'INFORMATION

Lors de sa réunion du mardi 10 février 2014, la commission a examiné le rapport de la mission d'information sur l'impact du numérique sur le secteur touristique français.

**M. le président François Brottes.** Nous examinons cet après-midi le rapport de la mission d'information sur l'impact du numérique sur le secteur touristique français. La présentation de ce travail était prévue il y a quelques semaines, en présence du ministre des affaires étrangères et du développement international, chargé du tourisme, mais l'actualité du pays nous a contraints à modifier notre calendrier. Je vous propose d'examiner le rapport dès aujourd'hui afin qu'il puisse être publié et diffusé, sachant par ailleurs que nous sommes en train de fixer la date à laquelle notre Commission auditionnera M. Laurent Fabius sur le tourisme. Le secteur touristique constitue pour notre pays un levier majeur de développement économique. Confronté à la révolution numérique, les acteurs concernés ne restent-ils pas un peu trop timorés ?

**M. Daniel Fasquelle, président de la mission.** La mission d'information que nous avons menée avec Pascale Got et plusieurs autres collègues a été créée au printemps dernier, à la suite de la table ronde organisée par notre Commission le 9 avril sur le thème du « tourisme français à l'épreuve de la concurrence ». Entre les mois de mai et novembre 2014, nous avons rencontré plus d'une centaine d'interlocuteurs issus aussi bien des structures traditionnelles du tourisme que de l'univers de l'e-tourisme.

Permettez-moi de dresser trois constats et de vous présenter trois pistes de réflexion.

Nous nous sommes tout d'abord aperçus qu'internet avait profondément bouleversé le secteur touristique, l'un des pans de l'économie française les plus réceptifs au numérique au cours des dernières années. Le comportement des consommateurs change : désormais, 45 % des Français réservent leur voyage sur internet et 62 % d'entre eux préparent leur séjour en ligne. L'apparition de nouveaux acteurs a modifié le jeu de la concurrence, qui ne s'exerce plus seulement entre les acteurs traditionnels ; elle a aussi entraîné un nouveau partage de la valeur ajoutée – au profit notamment de nouveaux intermédiaires tels qu'Expedia ou Booking. Ces évolutions se poursuivent d'ailleurs aujourd'hui avec le passage de l'e-tourisme au m-tourisme, c'est-à-dire à l'usage du téléphone mobile et des tablettes par les touristes qui, lors de leur séjour, cherchent à s'informer ou à se guider.

On constate ensuite que les acteurs concernés ont eu des difficultés à appréhender ces évolutions. Les acteurs institutionnels ont ainsi vainement essayé à plusieurs reprises d'élaborer un portail national de la destination France, non seulement parce qu'ils avaient vu trop grand et manquaient de moyens face aux

géants de l'internet, mais aussi parce qu'il est difficile dans ce pays gaulois de réunir l'ensemble des intervenants autour d'un projet commun. Ceux relevant du privé ont d'ailleurs eu, eux aussi, des difficultés à s'organiser entre eux : face aux géants de l'internet et en particulier aux agences de voyages en ligne ou « OTA » (*online travel agencies*), les acteurs du tourisme, très fragmentés, ont du mal à se fédérer, ayant plutôt tendance à défendre leurs intérêts immédiats. À cela s'ajoute qu'à quelques exceptions près, l'Europe n'a pas été en mesure de créer un écosystème suffisamment favorable à l'émergence de grands acteurs de l'économie numérique – qui sont donc le plus souvent américains.

Enfin, les États ont eux aussi eu des difficultés à appréhender ce nouveau phénomène. Jusqu'à présent, les acteurs de l'économie touristique évoluaient dans un système ordonné, cloisonné et caractérisé par des repères précis tels que les labels nationaux ou privés. Dans ce jardin à la française, les acteurs savaient sur quel levier jouer pour faire évoluer l'économie touristique. Or, l'apparition d'internet a complètement brouillé les cartes, faisant surgir une nébuleuse complexe et mouvante. Outre les acteurs connus, de nouveaux acteurs ne cessent d'apparaître, dont l'activité dépasse les frontières nationales. Certains opérateurs s'organisent d'ailleurs pour pouvoir s'affranchir de l'application de certaines réglementations nationales ou du paiement de l'impôt.

Bref, les acteurs économiques nationaux, éparpillés, sont soumis à un rapport de force déséquilibré ; les acteurs institutionnels, trop rigides, n'ont pas les moyens suffisants pour pouvoir contrer les géants d'internet ; les États, enfin, sont bousculés par des acteurs qui se jouent de leurs frontières.

En conséquence, la destination France perd du terrain : alors que nous ne cessons d'affirmer que notre pays est la première destination touristique au monde, il ressort du dernier bilan d'Eurostat publié il y a une dizaine de jours que la France, avec ses 402 millions de nuitées marchandes en 2014, est désormais talonnée par l'Espagne qui en a comptabilisé 401 millions. Ce chiffre ne cesse de surcroît de progresser de l'autre côté des Pyrénées tandis qu'il recule chez nous. Et si l'on retire de ces statistiques les nuitées des ressortissants de chaque pays, on s'aperçoit que la France est largement distancée par l'Espagne en nombre de nuitées de touristes étrangers. En 2014, cette dernière a ainsi attiré 260 millions de touristes non-résidents, toujours en nombre de nuitées, contre 184 millions en Italie et 131 millions en France.

Mais loin de nous l'idée de vous faire déprimer en dressant un tel constat : la rapporteure vous présentera en effet tout à l'heure les propositions que nous avons formulées dans notre rapport. Car si le numérique est un défi, il constitue aussi pour nous une opportunité. Disposant d'atouts majeurs, la France a une bataille à gagner sur trois plans.

Sur le plan juridique, il lui faut lutter contre les abus constatés dans le domaine du droit de la consommation – et je pense notamment ici aux avis exprimés par les internautes à l'égard des prestations offertes dans certains hôtels

et restaurants – et contre les pratiques déloyales portant atteinte au droit de la concurrence. Mais avant de modifier notre droit, il convient de nous assurer qu’il est effectivement appliqué.

Sur le plan économique, il importe de soutenir les acteurs français les plus performants tels que Voyages-sncf.com ou Easyvoyage.com, de faire jouer la concurrence entre les différentes plateformes, de faire en sorte que la filière s’organise elle-même et de la faire mieux collaborer avec les offices du tourisme et les autres acteurs institutionnels. En effet, les opérateurs tels que Booking ou Expedia ont bien compris que la valeur des communes touristiques se trouvait sur le terrain puisqu’un touriste commencera toujours par choisir une destination avant de réserver un hôtel. Or, les informations stratégiques relatives aux différentes destinations existantes étant détenues par les offices du tourisme, il convient d’éviter que ces intermédiaires ne s’en emparent.

Enfin, sur le plan fiscal, il est inacceptable que certains acteurs cherchent à échapper à la taxe de séjour ou à l’impôt sur les sociétés alors même qu’ils créent de la valeur ajoutée en France.

En conclusion, je formulerai deux remarques. La première, c’est que la réponse à ces enjeux est non seulement française mais surtout européenne. Et la seconde, c’est que l’observation d’internet et du numérique nous a conduits à retrouver certains des défauts de l’économie touristique française. À commencer par le fait que nous consacrons une attention et des moyens insuffisants à ce secteur pour pouvoir attirer de la clientèle : ainsi le budget national consacré à la promotion de la destination France à l’étranger est-il très inférieur à celui que l’Espagne et l’Italie accordent à la promotion de leur pays. Il convient donc de considérer internet comme un moyen de mieux faire connaître l’offre touristique française. Sans lui d’ailleurs, certains hôtels ne pourraient jamais attirer de clients hors saison. Facteur de déstabilisation, internet peut devenir une formidable opportunité pour les nombreuses destinations touristiques de notre pays qui, à l’exception de Paris, sont insuffisamment connues à l’étranger. Saisir cette opportunité suppose de mobiliser des moyens, de mieux nous organiser, de mieux structurer les filières et de prendre la mesure d’un phénomène devenu réalité.

Je laisse à présent la parole à la rapporteure, qui va revenir plus en détail sur certains aspects du rapport et qui va vous présenter nos préconisations.

**Mme Pascale Got, rapporteure de la mission.** Notre rapport couvre un spectre assez large, comme en attestent le nombre et la variété des personnes que nous avons auditionnées. Il faut dire aussi que la filière touristique est très diverse et ne parle pas d’une seule voix. C’est la raison pour laquelle nous vous avons transmis un résumé en quelques pages de notre réflexion, en plus de notre projet de rapport lui-même.

Permettez-moi tout d’abord de dire quelques mots de l’état d’esprit de nos interlocuteurs. Tous conviennent qu’ils n’ont plus d’autre choix que celui de faire

avec le numérique. Ceux qui ne tiennent pas compte de la réalité qu'est devenue l'e-tourisme risquent de mettre en jeu leur viabilité économique. Mais si les professionnels qui tardent à s'investir dans le numérique adoptent souvent une posture défensive, tous ne sont pas concernés de la même manière par son développement.

Nous avons ainsi identifié les trois types d'acteurs qui s'en sortent le mieux avec cet outil : il s'agit tout d'abord de ceux qui, parce qu'ils sont arrivés récemment sur le marché, ont tout de suite investi dans le numérique et les secteurs de niche, ou ont eu recours au mode collaboratif. D'autres, plus anciens sur le marché, ont investi assez tôt afin d'acquérir une bonne maîtrise de l'outil numérique. Réaliser un tel effort suppose néanmoins de disposer d'une force de frappe suffisante pour pouvoir réaliser des investissements importants dans les technologies et le marketing, face à des OTA dotées d'une grande puissance financière. D'autres, enfin, se sont posé les bonnes questions sur le « produit touristique », se demandant quelle était sa valeur ajoutée, quelle stratégie de différenciation il convenait d'adopter et comment rendre l'offre touristique plus lisible. On s'est en effet aperçu que l'outil technologique n'était pas la seule réponse à apporter. Car comme l'a souligné l'un de nos interlocuteurs, « on ne séjourne pas dans un serveur ». Le numérique n'étant qu'un outil au service d'une stratégie plus large, il ne faudrait pas y voir l'alpha et l'oméga du tourisme. Dans le même temps, il constitue un aiguillon bienvenu et, par certains aspects aussi, le miroir d'un certain nombre de nos faiblesses.

Sans sous-estimer les bouleversements que nous venons d'évoquer, les membres de cette mission d'information jugent néanmoins nécessaire de contrebalancer le discours médiatique récurrent en vertu duquel le numérique aurait un effet négatif sur le secteur.

Selon nous, la question des rapports entre les hôteliers et les OTA occupe une place trop importante dans les débats sur l'e-tourisme. Nous avons bien entendu auditionné l'ensemble des parties prenantes à cette affaire, et en particulier les deux grandes centrales de réservation qui font figure de principales accusées : Booking et Expedia. Nous nous sommes cependant bien gardés de porter des jugements caricaturaux dans le rapport, considérant que le poids croissant des OTA sur le marché de la réservation hôtelière ne pouvait expliquer à lui seul les difficultés rencontrées par la profession. En faire des boucs émissaires commodes serait d'ailleurs d'autant plus malvenu que ce sont souvent les hôteliers eux-mêmes qui les ont sollicités au départ et qu'à titre individuel, ils trouvent bien des avantages à ce mode de commercialisation. Il est vrai, en revanche, que le poids des commissions s'est accru au cours de ces dernières années dans des proportions nettement plus importantes que le chiffre d'affaires des hôteliers, de sorte que les marges de ces derniers se sont amenuisées. On estime ainsi aujourd'hui que 35 % du volume d'affaires de l'hôtellerie repose sur les OTA, qui captent environ 7 % du chiffre d'affaires du secteur, si l'on se base sur un taux moyen de commission de 20 %.

Depuis deux ans, plusieurs contentieux ont été formés. À la suite d'un avis rendu par la Commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC), relatif au déséquilibre de la relation commerciale entre OTA et hôteliers, le Gouvernement a assigné Booking et Expedia devant le tribunal de commerce de Paris afin de contraindre ces deux sociétés à revoir plusieurs des clauses contractuelles qu'elles imposaient à leurs clients, à commencer par la clause dite de parité tarifaire. Parallèlement, les syndicats hôteliers ont porté plainte devant l'Autorité de la concurrence, considérant qu'à terme, cette même clause favorisait la position dominante des principales OTA. De son côté, le Gouvernement a lui aussi saisi l'Autorité, la chargeant de formuler des propositions en vue d'encadrer certaines pratiques anticoncurrentielles. L'un des enjeux des procédures en cours est de déterminer si le droit en vigueur constitue une base suffisante pour rééquilibrer le rapport de force entre ces acteurs, – rapport de force qui s'apparente de plus en plus à celui que l'on observe dans la grande distribution.

C'est à dessein que j'emploie l'expression de « rapport de force » tant il semble illusoire de considérer la bataille juridique comme la seule qui vaille. Beaucoup d'hôteliers étant devenus – ou s'étant rendus – « dépendants » des OTA, il importe que la profession se reprenne en main et qu'elle renforce le contact direct avec sa clientèle. Des initiatives en ce sens existent d'ailleurs déjà, qui doivent être encouragées.

Dans notre rapport, nous évoquons aussi les mutations qu'a entraînées le numérique dans le secteur de la location saisonnière. La mise sur le marché d'hébergements touristiques par les particuliers a pris une nouvelle ampleur, principalement par le biais des sites de petites annonces en ligne. Cette activité représente aujourd'hui un marché de près de 190 millions de nuitées par an. Mais si l'on parle beaucoup du « phénomène Airbnb », qui s'est répandu comme une traînée de poudre en quelques années à peine, il n'en demeure pas moins que d'après les chiffres qui nous ont été fournis, les locations *via* Airbnb ne représentent aujourd'hui qu'une part infime de ce marché.

Il ne faut pas pour autant négliger la question car les pratiques « collaboratives » sont promises à un bel avenir, comme en atteste le succès similaire de Blablacar dans le domaine des transports. Il convient de bien identifier ces pratiques et de les intégrer dans le circuit économique tout en faisant en sorte d'empêcher toute dérive. Il ne s'agit pas pour nous de préconiser la réglementation pour le plaisir de réglementer, mais il nous semble que le tourisme doit fournir des recettes suffisantes pour compenser les charges d'investissement qu'il représente pour nos territoires en termes d'infrastructures d'accueil. Il ne s'agit pas d'interdire Airbnb mais bien de poursuivre les négociations qu'ont engagées les autorités depuis plusieurs mois en vue de réguler ces pratiques. Ce dialogue a notamment abouti au vote de plusieurs dispositions en ce sens dans le cadre de la loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR). Plus récemment, la loi de finances pour 2015 a prévu la possibilité de collecter la taxe de séjour avec le concours de ces plateformes.

Quant au développement des avis en ligne, qui ne concerne d'ailleurs pas que le domaine touristique, il a connu certaines dérives, ces avis ne consistant parfois qu'en de la publicité déguisée et trompeuse. Si l'on en croit les enquêtes de la DGCCRF à ce sujet, les avis doivent être « consommés avec modération » par l'aspirant touriste, qui risque parfois de connaître quelques désillusions s'il ne se fie qu'à eux. Plus qu'à la norme créée par l'AFNOR pour encadrer certaines pratiques, qui demeure facultative, nos interlocuteurs nous ont dit croire à l'autorégulation en la matière. Mais parce qu'il a profondément transformé la relation au client-consommateur, le développement des avis en ligne doit aussi nous conduire à adapter les modalités du conseil institutionnel, qui garde tout son sens à côté de celui fourni par les acteurs en ligne, agents commerciaux vivant avant tout de la publicité.

J'en viens à présent aux préconisations formulées dans la troisième partie de notre rapport, qui figurent également dans le résumé qui vous a été transmis.

Une remarque tout d'abord : parallèlement à la conduite de cette mission, et à la suite des Assises du Tourisme, Laurent Fabius a annoncé l'installation d'un Conseil de promotion du tourisme. Ce conseil a ouvert six chantiers, dont un relatif au numérique, et rendra un rapport au printemps prochain. Siégeant au sein de ce conseil en tant que représentante de notre assemblée aux côtés de notre collègue Didier Quentin, j'ai pu mesurer à quel point nos sujets de préoccupations étaient proches.

Les préconisations et pistes de travail que nous vous soumettons s'articulent autour de trois axes – la gouvernance, les moyens et la réglementation – et nous considérons que l'ensemble de la filière doit se mobiliser et saisir que l'outil numérique ne peut plus être abordé en ordre dispersé, comme cela a trop souvent été le cas jusqu'à présent.

S'agissant de la gouvernance, nous appelons à une redéfinition des partenariats conclus entre les acteurs institutionnels et la filière touristique, tant au niveau local qu'au niveau national. Comme l'a souligné le président Fasquelle, les offices de tourisme locaux jouant un rôle majeur, nous sommes attachés à ce qu'ils conservent une forte présence territoriale, aspect dont il sera d'ailleurs question lors de l'examen du projet de loi relatif à la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe). Pour autant, le numérique nous oblige à reconsidérer leur rôle et l'articulation entre leurs différentes missions. Les territoires doivent davantage mutualiser leurs moyens afin de produire des contenus touristiques plus « sexy » et plus faciles à diffuser et à exploiter en ligne. En effet, la logique qui préside à l'identification d'une destination touristique ne correspond pas à celle des découpages administratifs. Internet ignore les frontières des offices de tourisme, des départements et des régions. L'offre touristique française se doit donc d'assurer sa visibilité en ligne, tant à l'échelon territorial que national, en s'appuyant sur une stratégie de marques fortes et coordonnées. Le Conseil de promotion du tourisme est sur la même ligne et l'impulsion donnée par le Gouvernement aux contrats de destinations va également dans ce sens.

Afin de renforcer la visibilité des destinations françaises, nous proposons la création d'un portail unique nourri de contenus percutants fournis par les institutions touristiques de tous niveaux. Le pilotage de cette mission pourrait être confié à Atout France, à condition que l'Agence puisse s'appuyer sur un réseau d'organismes locaux du tourisme en mesure de produire des contenus pertinents. Nous devons nous efforcer d'asseoir un véritable réseau social du tourisme institutionnel. Compte tenu de la concurrence internationale, la France a réellement besoin d'un portail d'informations touristiques digne de ce nom. Mené par Atout France, ce projet devra fédérer et associer les grandes marques touristiques françaises les mieux identifiées à l'étranger, qui ont également tout à y gagner.

J'émettrai néanmoins une petite réserve : si l'on peut être reconnaissant envers Atout France pour les services rendus par cette agence, celle-ci devra cependant reconquérir sa légitimité auprès de ses partenaires. Cela suppose que l'on fasse évoluer son mode de fonctionnement et ses ressources. Nos auditions ayant fait apparaître des tiraillements entre les différentes institutions concernées, il conviendra que l'Agence fasse converger vers elle l'ensemble de la filière.

Après la gouvernance vient la question des moyens.

Si le tourisme doit être considéré comme un secteur économique à part entière, il convient, concrètement, d'aider les start-up à percer dans le domaine du m-tourisme et du *big data* (exploitation de données). Si nous n'innovons pas en la matière, nous perdrons notre place. Il convient d'encourager les initiatives telles que le Welcome City Lab à Paris et de faire en sorte que ces start-up aient accès aux modes de financement existants, ces derniers devant d'ailleurs être mieux adaptés à l'écosystème touristique. La BPI vient toutefois d'annoncer qu'elle souhaitait élargir son acception de la notion d'innovation au marketing, aux innovations commerciales et aux innovations de services et d'usages – soit des domaines qui recoupent le champ des start-up de l'e-tourisme. La filière touristique et les institutionnels doivent également être en mesure de soutenir ces start-up.

Une telle évolution n'étant pas simple à déclencher, nous proposons l'élaboration d'un « 35<sup>ème</sup> plan » de reconquête industrielle au profit de la filière touristique, plus particulièrement axé sur l'e-tourisme, le m-tourisme et le *big data*. Nous adresserions ainsi un signal fort à notre économie touristique et favoriserions la prise de conscience des enjeux futurs.

Quant à ce que l'on pourrait appeler les « producteurs de contenu touristique », ils sont insuffisamment formés à l'utilisation des outils numériques et s'en trouvent pénalisés car moins performants lorsqu'il s'agit de commercialiser des offres directes et de coordonner l'usage des différentes plateformes existantes. Nous proposons donc que les programmes de formation professionnelle aux métiers du tourisme comprennent un volet numérique. Souvent, les hôteliers sont entièrement dépendants de prestataires externes pour l'usage de cet outil, voire ne

sont pas du tout équipés d'internet. En somme, la filière touristique doit apprendre à domestiquer le numérique. Si plusieurs pierres ont déjà été posées en la matière, les professionnels restent éclatés entre eux et n'ont pas l'habitude de travailler en commun – situation qu'ils doivent impérativement faire évoluer sans quoi ils ne pourront se maintenir sur le marché.

Enfin, notre dernière série de préconisations a trait à la nécessité de réguler en parallèle les activités touristiques et les activités numériques. Cela ne vise d'ailleurs pas que les professionnels du tourisme mais l'ensemble du secteur marchand en ligne. Il convient avant tout de faire en sorte que la réglementation en vigueur soit mieux appliquée afin que nos acteurs traditionnels soient mieux protégés et qu'ils ne soient pas pénalisés par les nouvelles pratiques qui apparaissent. L'expression de « concurrence déloyale » est en effet souvent revenue dans la bouche des hôteliers et des agents de voyages que nous avons auditionnés. Il nous faut prendre à bras-le-corps le problème de la compétitivité des acteurs traditionnels du tourisme sans pour autant trop charger la barque, afin de ne pas bloquer l'arrivée sur le marché de nouveaux entrants.

Le numérique soulève aussi de réels problèmes quant à l'information et à la protection du consommateur-touriste. Nous nous trouvons là encore à la croisée de deux mondes : nous ne pouvons pas faire comme si les règles anciennes n'existaient pas et, pourtant, elles sont de plus en plus aisément contournables – du moins leur non-respect est-il difficilement sanctionné.

Quant à la régulation des activités numériques, c'est un problème autrement plus complexe à résoudre, d'autant qu'il ne relève pas que du seul ressort national. N'est pas de notre ressort la question de la position dominante qu'occupe Google sur le marché du référencement. Or, c'est pourtant la première des préoccupations de l'ensemble des acteurs car c'est bien Google qui se trouve au bout de la chaîne et les OTA y dépensent plusieurs milliards d'euros chaque année pour l'achat de mots-clés. Ne relève pas non plus du ressort national la protection des marques sur internet, domaine dans lequel il va nous falloir modifier notre approche. La jurisprudence européenne en vigueur autorise en effet l'achat de mots-clés correspondant à des marques concurrentes. De même, la France a été trop laxiste en matière d'achat des noms de domaine. Pour ne prendre qu'un seul exemple, le site « France.com » existe, mais c'est celui d'une agence de voyage située en Floride !

Enfin, concernant la fiscalité applicable aux acteurs basés à l'étranger, il importe qu'une initiative soit prise au niveau européen sans quoi nous ne pourrions peser dans la balance.

Encore une fois, ces préoccupations ne sont pas propres au monde du tourisme. C'est pourquoi il serait de bon augure que la France, l'Allemagne et d'autres États membres incitent la Commission européenne à s'en saisir.

En conclusion, permettez-moi de rappeler à nouveau que cette vaste question n'appelle pas de réponses toutes faites. L'e-tourisme renferme des possibilités formidables à condition toutefois que nous soyons en mesure d'en clarifier la gouvernance, d'en redéfinir les moyens et de mieux faire appliquer la réglementation en vigueur. Il importe que la filière abandonne certaines postures, qu'elle s'efforce de parler d'une seule voix afin de formuler de nouvelles propositions et surtout, qu'elle remette le client au centre de ses préoccupations. Enfin, l'activité touristique continuant à souffrir d'un manque de reconnaissance, il convient, alors que nous sommes entrés de plain-pied dans l'ère du numérique, de mieux prendre en considération ce domaine économique.

**Mme Frédérique Massat.** Ainsi que vous le soulignez dans votre rapport, l'absence de structuration de la filière touristique se fait particulièrement ressentir dans la relation que ses acteurs entretiennent avec l'outil numérique. De fait, lorsqu'un territoire ne peut offrir un produit touristique complet, il lui est difficile de le commercialiser. D'autre part, le caractère incontournable de l'e-tourisme nous renvoie au problème de la fracture numérique. Car si nombre de territoires ont des produits touristiques à promouvoir, tous n'ont pas la chance de bénéficier d'une couverture numérique. Cette hypothèque devra donc être levée.

Votre proposition de 35<sup>ème</sup> plan de reconquête industrielle me paraît fort intéressante. Mais dans la mesure où le ministère de l'économie et des finances souhaite réduire le nombre de ces plans, sans doute pourrions-nous rattacher ce 35<sup>ème</sup> plan à des plans existants. En tout état de cause, quel chef de file proposeriez-vous de placer à sa tête ?

Enfin, vous avez rappelé qu'une multiplicité d'acteurs publics intervenait dans la gestion et la commercialisation de la promotion touristique – aux niveaux national, régional, départemental, intercommunal et communal. Leur action restant diffuse et peu coordonnée, faut-il aller plus loin dans le cadre de la réforme territoriale ?

**M. Jean-Claude Mathis.** Le président et la rapporteure de la mission ont rappelé à juste titre que les consommateurs se fient de plus en plus aux réseaux sociaux, à la téléphonie mobile et aux blogs de voyage, non seulement pour choisir leur destination et réserver leurs prestations de voyage mais aussi sur le lieu même de leur séjour. Le secteur du tourisme doit donc susciter la confiance, enrichir les réseaux sociaux et développer des outils adaptés à la demande nouvelle. Par ailleurs, nous perdons aujourd'hui des parts de marché. À quel échelon territorial conviendrait-il, enfin, de confier la compétence dans le domaine du tourisme ?

**Mme Jeanine Dubié.** Ainsi que l'ont souligné les auteurs de ce rapport, il est nécessaire que le secteur touristique s'organise afin de reconquérir des parts de marché. Car si la France reste la première destination touristique, elle n'arrive qu'en troisième position mondiale en termes de recettes issues du tourisme. La filière touristique française demeure aujourd'hui émiettée, car composée d'une

multitude de très petites entreprises et de PME. Intermédiaires traditionnels, les agences de voyage ne sont plus en mesure de répondre à la demande face à des OTA très invasives. Enfin, le projet de portail national de la destination France a échoué, non seulement faute de moyens suffisants mais aussi parce que les acteurs qui s'y sont impliqués ont eu du mal à se mettre d'accord entre eux.

Comment rétablir une relation plus équilibrée entre les opérateurs touristiques et les OTA ? Quel type de régulation vous paraît-il le plus adapté pour y parvenir ? L'Autorité de la concurrence a-t-elle dégagé des pistes à ce sujet ? Dans votre rapport, vous évoquez notamment l'initiative « *Fairbooking* » et il est vrai que certaines fédérations professionnelles s'organisent à l'échelon local afin de commercialiser leur offre sur internet. Qu'entendez-vous précisément lorsque vous préconisez d'adapter le cadre normatif applicable aux acteurs traditionnels du tourisme ?

Enfin, les stations de ski des Pyrénées-Atlantiques et des Hautes-Pyrénées se sont regroupées autour d'une marque du nom de N'PY qui vend des forfaits de ski sur internet : celle-ci représente aujourd'hui la moitié du chiffre d'affaires du massif pyrénéen tout en permettant à ses membres – soit une dizaine de sites et de stations – de conserver leur autonomie. Cette structure permet ainsi aux professionnels de s'organiser localement et d'utiliser l'outil internet tout en conservant les bénéfices tirés des forfaits qu'ils proposent. Connaissez-vous d'autres exemples de ce type ?

**M. André Chassaigne.** Très intéressant, le rapport répond aux interrogations que nous pouvons nourrir. Emboîtant le pas à notre collègue Frédérique Massat, je voudrais aborder une question qui n'entre pas dans le champ immédiat du rapport, à savoir l'inégalité d'accès au numérique sur le territoire, y compris là où cet accès est possible par la téléphonie fixe. Des coupures de plusieurs semaines s'observent quelquefois, faute d'entretien suffisant des lignes. Or la petite hôtellerie et la petite restauration profitent d'un tourisme diffus qui repose sur la réservation en ligne et par téléphone, parfois en dernière minute et pour de courts séjours. Aussi est-ce un véritable handicap pour les territoires s'il n'y a pas d'entretien suffisant ni de renouvellement des lignes téléphoniques. La fracture numérique demeure une réalité.

Le président de la Fédération nationale des comités régionaux du tourisme (FNCRT), M. André Chapaveire, regrette l'absence de coagulation d'une force de frappe collective, manque qui s'observe en effet au niveau local. Chacun gère son propre site internet... Comme vous le soulignez, il est urgent de développer une approche plus réfléchie, plus professionnelle et plus efficace.

La future loi portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite loi NOTRe, déterminera quelles collectivités auront la responsabilité du développement touristique. En tout état de cause, les régions devront définir, en tant que chef de file, un schéma régional de développement touristique devant, à mon sens, impérativement intégrer la dimension numérique. Même si le Sénat a

désormais modifié la répartition des compétences touristiques au profit d'un partage entre départements et régions, l'obligation du schéma demeurera.

Enfin, l'une de vos préconisations me semble agréable à lire, mais difficile à comprendre : « encourager la mobilisation des acteurs du tourisme en faveur d'une véritable concurrence libre et non faussée, à l'échelle européenne, en matière de référencement ». Je peine en particulier à saisir ce que recouvrent les derniers mots.

**M. Hervé Pellois.** Le rapport souligne que le touriste du XXI<sup>e</sup> siècle raisonne de plus en plus comme un « consomm'acteur ». Je suis surpris que vous recouriez à cette notion, qui me semble empruntée aux concepts du développement durable ; elle implique aussi une responsabilité sociale. Pensez-vous que l'e-touriste peut vraiment se rapprocher de ce modèle ? Quant à la montée en puissance de nouveaux intermédiaires, n'ouvre-t-elle pas la voie à une totale désintermédiation, les clients finissant par entrer finalement tous en contact direct avec les hôtels ?

**M. Philippe Le Ray.** Votre rapport hyper-instructif nous permet de mesurer combien le comportement du touriste continue d'évoluer. Dans la bataille économique qui s'annonce, les défis qui se posent à nous sont les suivants : assurer la promotion du territoire, attirer le touriste, l'accueillir et le faire revenir – avec notre collègue Jeanine Dubié, nous présenterons bientôt un rapport sur le sujet. Comment agir pour faire face, et, le cas échéant, pour court-circuiter ces opérateurs qui tendent à développer des monopoles ?

Avec 29 millions d'euros de budget consacré à la promotion, Atout France ne dispose que de peu de moyens pour remplir des objectifs ambitieux. Ne serait-il pas possible d'ouvrir le portail unique à des régions ou à des acteurs privés ?

Quant à la dévolution des compétences en matière de tourisme, j'ai abandonné mes certitudes sur le sujet au fil des auditions que nous avons conduites. À la réflexion, il me semble difficile de concentrer la compétence touristique dans les mains d'un seul type de collectivité. Quand les communautés d'agglomération, les métropoles ou les intercommunalités se forment, elles retiennent très souvent cette compétence dans la liste de leurs attributions. Cela pose la question de la répartition de la taxe de séjour. Quoiqu'il en soit, pour connaître le succès, une politique touristique claire doit privilégier à tout le moins un portail d'entrée unique.

**M. Jean-Pierre Le Roch.** Votre rapport aborde l'innovation dans le tourisme, en particulier le développement des start-up dans ce secteur. Vous soulignez à juste titre que les mécanismes de soutien à ces jeunes entreprises, tels que Bpifrance ou le crédit impôt recherche, sont principalement orientés vers l'innovation technologique. Or les start-up françaises commercialisent plutôt des innovations de service adaptées à l'évolution sociologique.

Mais, depuis peu, la bourse French Tech permet de financer ce type de start-up. Le 27 janvier 2015, Bpifrance et la fondation Internet Nouvelle Génération ont également présenté à notre ministre Axelle Lemaire le référentiel « innovation nouvelle génération » qui doit devenir l’outil de référence pour les financeurs de l’innovation sous toutes ses formes. Pensez-vous que ces mesures soient suffisantes pour soutenir les entreprises du secteur ?

Quel est votre regard sur l’organisation territoriale de l’activité touristique ?

**Mme Marie-Hélène Fabre.** Plus d’un tiers des réservations transite par les OTA et cette part va en s’accroissant. Parallèlement, les commissions demandées aux hôtels pèsent de plus en plus lourd. Aussi les rapports sont-ils parfois tendus entre OTA et certains hôtels quasi franchisés, qui peuvent se voir dénier le droit d’utiliser leur propre bannière, alors que Booking.com ou Expedia pourront quant à eux acheter leur nom commercial.

Je m’inquiète également de la gestion de la réputation numérique ou e-réputation. Sur Tripadvisor ou sur Google, un hôtelier peut, et même doit gérer les commentaires déposés à son sujet. Mais il n’en va pas de même sur Booking.com. Comment lutter contre le dénigrement, véritable expropriation, qui peut en découler ?

**Mme Laure de La Raudière** Avec notre collègue Corinne Erhel, j’ai présenté il y a moins d’un an un rapport sur le développement de l’économie numérique française. À mon sens, vous abordez la question sous le même angle que nous s’agissant du tourisme, en employant des termes conquérants et en soulignant la dimension européenne des enjeux. Oui, il faudra « gagner la bataille », dans tous les secteurs d’activité.

Monsieur le président Brottes, peut-on envisager un déplacement au niveau européen sur les enjeux de l’économie numérique ? Nous pourrions présenter les résultats de nos travaux en nous appuyant sur l’exemple du tourisme, mais aussi d’autres secteurs.

Madame la rapporteure, vous préconisez « d’adapter le cadre normatif applicable aux acteurs traditionnels du tourisme afin que ceux-ci ne soient pas pénalisés face aux acteurs de l’e-tourisme ». Jusqu’ici, l’approche retenue consistait à construire des digues de sable, à l’instar de l’ordonnance prévue par la récente loi de simplification pour encadrer les pratiques d’Airbnb. Je comprends que vous proposez plutôt d’alléger les règles sur les acteurs traditionnels du tourisme, pour les mettre sur un pied d’égalité avec les nouveaux entrants ? Cela me semble une piste de travail de travail audacieuse et intéressante.

**Mme Audrey Linkenheld.** Les préconisations du rapport semblent en effet particulièrement pertinentes quant à la bataille économique à mener. Dans le domaine des start-up, l’entreprise lilloise Interactive City a développé une application permettant la visite interactive de la ville. Grâce à elle, les communes

de l'agglomération peuvent valoriser les lieux notables. La start-up a bénéficié du soutien de French Tech. Est-ce ce type d'initiatives que vous souhaitez voir se multiplier ?

La chambre de commerce et d'industrie de la région Nord de France propose un diagnostic numérique « spécial professionnels du tourisme » au tarif modique de 80 euros, en les engageant à aller plus loin dans le développement de leur offre numérique. Aviez-vous en tête cette initiative lorsque vous proposiez de mieux former au numérique les professionnels du tourisme ? Connaissez-vous d'autres exemples de ce type ?

**Mme Annick Le Loch.** Comme membre de la mission d'information, j'ai assisté à nombre d'auditions intéressantes d'où il ressort que la France demeure un grand pays touristique, sans doute l'un des premiers au monde, avec l'Italie, quant à son potentiel. La synthèse des positions entendues constituait un vrai défi.

J'ai retenu l'inquiétude qui s'exprimait, chez les personnes entendues, au sujet de Google qui menace de dominer le marché mondial en matière de référencement de l'offre. Alors que les représentants de cette entreprise la présentent comme un quasi-service public, elle met en réalité en vente des mots-clés pour des millions d'euros. N'étant plus un simple moteur de recherche, Google développe, grâce à ses moyens considérables, ses propres services commerciaux. Elle s'élève jusqu'à devenir le premier État privé de la planète. Certains nous ont dit que seul le démantèlement permettrait de faire échec à son expansion.

La protection européenne des marques et des données commence à apporter des réponses aux défis posés par cet acteur dominant, tandis que la Chine développe elle-même d'autres outils de son côté.

**M. Frédéric Roig.** Vous brossez un tableau pragmatique des enjeux. Élu d'un territoire rural, le Larzac, je dois cependant souligner qu'il est difficile d'utiliser internet si l'on n'y a pas accès ! C'est un préalable. Certes, des collectivités ont investi, au début des années 2000. De son côté, la ministre Axelle Lemaire a lancé un plan très haut débit. Mais les communautés de communes doivent encore pouvoir dérouler un maillage précis au niveau territorial.

Des démarches organisées peuvent s'appuyer sur des labels tels que les grands sites de France ou même le classement au patrimoine de l'UNESCO. Vous préconisez de donner un cadre à l'offre qui se multiplie en matière d'e-tourisme ou d'e-camping à la ferme. Sans trop complexifier ou normer la vie de ce secteur, quel est précisément le cadre réglementaire ou législatif que vous envisagez ?

**M. le président François Brottes.** Dans la guerre commerciale qui se déroule sur internet, observez-vous plutôt une concentration ou une diversification de l'offre ? Les agences de voyage ayant pignon sur rue ont-elles vocation à toutes disparaître ? Quant au site touristique à vocation internationale, sait-on comment les Chinois réservent en France ? Passent-ils par leurs propres sites ou par des sites

français ? La question se pose également pour les Russes, bien qu'avec moins d'acuité aujourd'hui.

Comment les hôteliers estiment-ils le coût-bénéfice du recours à ces sites d'agrégation de l'offre, qui leur épargnent tout de même des démarches commerciales. Sont-ils au demeurant satisfaits de la qualité de la réservation : le paiement est-il dûment effectué, les touristes se présentent-ils comme convenu ?

Madame de La Raudière, je pense en effet qu'il serait bon d'organiser un déplacement à Bruxelles pour savoir comment la Commission européenne aborde la question de l'économie numérique.

**Mme la rapporteure.** Je voudrais d'abord remercier nos collègues Jean-Michel Couve, Fanny Dombre Coste, Annick Le Loch et Philippe Le Ray d'avoir participé à nos travaux.

Au sujet de la couverture numérique de certains territoires, nous avons rencontré l'entreprise Eutelsat, qui est consciente des enjeux et qui a engagé des expérimentations avec l'Association nationale des élus de montagne (ANEM) sur plusieurs sites. C'est la réponse par satellite qui paraît la plus appropriée, plutôt que par le raccordement traditionnel utilisé dans les grandes agglomérations.

D'une manière générale, l'organisation du tourisme ne peut reposer uniquement sur son pilier institutionnel. Un collectif comme Alliance 46.2, qui regroupe de grandes entreprises touristiques et des enseignes de renommée mondiale, contribue à développer une vision internationale du tourisme. Ces partenaires apportent à la fois des fonds et une vision entrepreneuriale. Le lien entre privé et public monte ainsi en puissance, ce qui est positif.

Comment répartir la compétence tourisme au niveau territorial ? Les préoccupations, les objectifs et les structures sont différents selon les destinations. Il ne me semble pas nécessaire de trancher en faveur d'une solution plutôt que d'une autre. En revanche, il est impératif de promouvoir et de généraliser les contrats de destination qui obligent les acteurs à se coordonner pour définir un contenu. L'incitation financière qui s'y attache peut y aider, mais ils doivent aussi naître spontanément. Peut-être de grandes régions rendront-elles du reste la France plus forte dans le domaine touristique.

Madame Dubié nous a interrogés sur les solutions juridiques à apporter aux difficultés rencontrées par les hôteliers avec les sites de réservation en ligne. Plusieurs solutions sont à creuser et font actuellement l'objet d'un examen par l'Autorité de la concurrence, notamment celle du contrat de mandat. Il faut par ailleurs souligner que les hôteliers tendent à cocher trop facilement certaines cases ; ils se retrouvent par la suite comme pris dans une nasse.

Monsieur Chassaigne, l'égoïsme territorial est en effet prégnant en matière touristique. Pour inciter à de meilleurs comportements, la carotte pourrait être

apportée par des contrats de destination de première, de deuxième, voire bientôt de troisième génération.

Face à Google, les acteurs du numérique s'organisent. L'*Open Internet Project* (OIP), lancé au printemps dernier, vise ainsi à porter ce débat au niveau européen. Des pistes sont à explorer pour lutter contre ses pratiques anti-concurrentielles, en recourant par exemple à des autorités de régulation similaires au Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA). Il pourrait aussi être envisagé d'opérer une distinction plus claire, par la voie législative, entre sites marchands et comparateurs de prix. Beaucoup de choses sont à améliorer concernant l'affichage des recherches du référencement payant. L'OIP a fait des propositions, dans le cadre de l'instruction de la plainte contre Google, pour promouvoir un partage du marché par moitié entre les acheteurs de mots-clés et Google, qui affiche en effet, à la droite des résultats de recherche, des annonces publicitaires.

En tout état de cause, une solution doit être trouvée au niveau européen, sans chercher le contentieux pour le contentieux, mais au contraire un dialogue. J'en profite pour souligner que le dialogue est toujours préférable au contentieux car il permet d'apporter des solutions plus rapidement. C'est encore mieux lorsqu'il est mené en amont. Ainsi, face aux OTA, la Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air a pris les choses en main pour négocier une charte de bonne conduite avec certains OTA.

Madame Linkenheld, le soutien apporté aux start-up est différent selon les régions. Il faudrait développer les incubateurs. Mais, lorsque le développement touristique n'est pas leur priorité, les régions participent peu. Il faut déplorer que les dispositifs de financement actuels soient assez chronophages et peu adaptés au secteur touristique. Il arrive que les acteurs du tourisme doivent se financer auprès d'investisseurs privés qui les encouragent pour ainsi dire à délocaliser. De gros efforts restent à faire en matière de reconnaissance de l'économie touristique, de montée en puissance du niveau régional et d'adaptation de nos dispositifs.

Monsieur le président Brottes, une concentration s'observe en effet dans le secteur des sites généralistes mais les sites individuels prospèrent en parallèle lorsqu'ils sont bien ciblés. De même, les agences de voyage placées sur des marchés de niche et proposant des voyages sur mesure tirent bien leur épingle du jeu. Les internautes qui se renseignent et comparent les prix recherchent *in fine* un produit spécifique pour lequel ils sont prêts à faire appel à une structure existante. Ainsi, Voyageurs du monde, qui sort des grands standards, est bien positionné sur le marché international, car l'entreprise adhère à une forme de tourisme qui attire tous ceux qui sont prêts à voir les choses différemment et à être reçus différemment.

**M. Daniel Fasquelle, président de la mission.** Tout est question d'état d'esprit, vis-à-vis d'internet comme de l'économie touristique. Jusqu'à présent, la France attirait assez pour qu'il y ait peu d'effort à faire. L'approche qui prévalait était une stratégie de cueillette. Mais une concurrence vive s'est développée et elle

fait perdre du terrain à la France au profit de l'Espagne ou de l'Italie, nous obligeant à repenser notre approche.

De même, internet est un instrument qui doit être apprivoisé et dont il faut s'emparer. Nous avons des raisons d'être optimistes si nous croisons cette démarche avec notre nouvelle approche. Grâce à internet, l'offre touristique française est plus visible et les touristes peuvent être fidélisés. Mais, plus généralement, les offres françaises doivent apparaître parmi les premières réponses dès que les modèles de recherche sont interrogés de manière générique. Loin d'être seulement un facteur de déstabilisation de l'offre traditionnelle, internet offre donc aussi des opportunités pour revoir notre approche.

Quant au défi de la dispersion des interventions touristiques au niveau territorial, il faut y répondre à la fois par la rationalisation et par la liberté. Dans certaines régions, où un seul département présente un attrait touristique, il n'est pas illogique que l'action touristique soit menée à son niveau. Il en va de même au sein des communautés de communes. De manière essentielle, l'information à disposition des collectivités doit être valorisée ; les offices de tourisme doivent partager ce véritable trésor avec les acteurs privés. Mieux formés, les hôteliers sauront mieux jouer le rôle des intermédiaires, qui savent attirer aujourd'hui des clients qui ne seraient jamais venus sans eux.

Il convient ensuite de fidéliser la clientèle. Les OTA seront contrés dans leurs ambitions si les hôteliers travaillent davantage avec les offices de tourisme, comme j'essaie de le faire dans mon territoire. Encore doivent-ils accepter de garder des chambres libres pour eux. Ce n'est qu'à ce prix que les acteurs agiront ensemble au lieu de se présenter en ordre dispersé.

Les start-up françaises appartiennent aussi au paysage de l'innovation. Comme nos collègues Corinne Erhel et Laure de La Raudière l'avaient mis en lumière dans leur rapport, les outils neufs qu'elles développent doivent seulement éviter d'être récupérés par d'autres. Elles méritent un soutien tant au niveau national qu'au niveau européen.

La formation des hôteliers doit être améliorée, pour qu'ils maîtrisent mieux les outils et apprennent à les utiliser à leur profit. Pour la couverture numérique du territoire, nous faisons malheureusement l'expérience qu'elle demeure insuffisante. Dans ma commune, une application multilingue peut cependant être téléchargée et utilisée hors connexion une fois sur place.

Google est aujourd'hui un passage obligé pour tous les opérateurs. Les acteurs craignent que cette entreprise devienne un intermédiaire à part entière, en concurrence avec Expedia ou Booking.com. À terme, le développement de Google Hotel Finder risque ainsi de poser un problème d'abus de position dominante. Nous devons y être très attentifs.

La fiscalité n'est abordée qu'à la marge du rapport car les enjeux dépassent largement la question du tourisme. Lorsque des opérateurs développent leurs activités grâce à des offres situées en France, je ne suis pas d'accord pour qu'ils échappent à la taxe de séjour ou à l'impôt sur les sociétés français. Il faut se donner les moyens, à l'échelle européenne et mondiale, de lutter contre ces comportements inadmissibles.

**Mme la rapporteure.** Monsieur Chassaigne, nous reformulerons le passage dont vous critiquiez la rédaction, pour le rendre mieux compréhensible. La préconisation en question concerne précisément le risque de position dominante de Google dans le domaine du référencement payant. Atout France, bras armé de la politique touristique, est parfois plus préoccupé par sa gestion administrative que par ses missions de rayonnement extérieur. Son financement devrait être plus important. Un modèle multimédia reste à développer, qui inclue de la publicité, avec par exemple un reroutage vers Orange ou Accor. Vantant des destinations françaises à l'intention d'une clientèle internationale, la pertinence des données présentes sur le site pourrait être encore accrue.

**M. le président François Brottes.** Nous aurons l'occasion au mois de mars de présenter, peut-être sous une forme ramassée, les résultats de votre travail au ministre en charge du tourisme.

*La Commission approuve la publication du rapport d'information.*



## LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

### Mardi 20 mai 2014

#### **Syndicat national des hôteliers, restaurateurs, cafetiers et traiteurs (Synhorcat)**

M. Didier Chenet, président

M. Franck Trouet, directeur général

#### **Confédération des Professionnels Indépendants de l'Hôtellerie (CPIH)**

M. Gérard Guy, président

Mme Martine Croharé, directrice générale du CPIH

#### **Fédération autonome générale de l'industrie hôtelière touristique (FAGIHT)**

M. Claude Daumas, président

#### **Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH)**

M. Roland Hégu, président

M. Jacques Barré, président du Groupement national des chaînes hôtelières (GNC)

Mme Julie Besse, directrice du service juridique, des affaires réglementaires et européennes

#### **Alliance 46.2**

M. Frédéric Pierret, secrétaire général

### Mardi 27 mai 2014

#### **Union nationale des associations de tourisme (UNAT) \***

M. Patrick Brault, président

M. Sylvain Crapez, délégué général.

#### **Agence nationale pour les Chèques-vacances (ANCV)**

M. Philippe Laval, directeur général

M. Rémy Charoussat, directeur du développement et partenariats institutionnels

#### **Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air (FNHPA) \***

M. Guylhem Féraud, président

Mme Charlène Debet, secrétaire juridique

M. Nicolas Bouvier, directeur général d'APCO Worldwide

**Mardi 3 juin 2014**

**Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD)**

M. François Momboisse, président

M. Marc Lolivier, délégué général

**Offices de tourisme de France**

M. Jean Burtin, président

M. Yannick Bertolucci, chargé de mission relations institutionnelles

**CCI Paris Île-de-France – Institut Montaigne \***

Mme Alexia de Monterno, directrice adjointe de l'Institut Montaigne

M. Éric Sauvage, associé d'AT Kearney

Mme Delphine Bourrilly, manager chez AT Kearney

**Jeudi 5 juin 2014**

**Cabinet Kanopee Horwath HTL France**

M. François Victor, directeur

**Syndicat des professionnels de la location meublée (SPLM)**

M. Jean-Marc Agnes, président

M. Alain Cartraud, vice-président

M. Vincent Regnouf, président d'Oenotiko

**Réseau national des destinations départementales (RN2D)**

M. Jean-Pierre Serra, président

Mme Véronique Brizon, directrice

**Mardi 10 juin 2014**

**Groupe Expedia \***

M. Jean-Philippe Monod de Froideville, directeur des affaires publiques pour la région Europe – Moyen-Orient - Afrique

M. Thibaud de Fressenel, directeur des ressources humaines *worldwide* et responsable des relations institutionnelles d'Egencia, filiale du groupe Expedia

M. Philippe Bauer, consultant en affaires publiques Interel France

### **Syndicat des entreprises du tour operating (SETO)**

M. René Marc Chikli, président

M. Jürgen Bachmann, secrétaire général

Mme Magali Jacquemart, chargée de projets

### **Clévacances**

M. Alain Jacquemart, administrateur

### **Fleurs de soleil**

M. Robert Lauth, président

### **Fédération nationale des Gîtes de France**

M. Philippe Coadour, directeur-adjoint

M. Marc de Montalembert, juriste

### **Jeudi 19 juin 2014**

#### **Groupe e-Dreams Odigeo \***

M. Mario Gavira, directeur France

M. Damien Martin, contrôleur financier

M. Victor Chartier, consultant chez Boury Tallon et Associés

#### **Level...com**

M. Frédéric Vanhoutte, président

#### **Fairbooking**

M. Gilles Cibert, vice-président de l'association *Réservation en direct*

M. Florian Bitker, membre de l'association

### **Mardi 24 juin 2014**

#### **Addi©tion**

M. Rémi Ohayon, auteur de *Addiction, le hold-up des intermédiaires en ligne*

M. Stéphane Duault, Actarus Capital

#### **Sejourning.com**

M. Julien Delon, président et co-fondateur

M. François de Landes, co-fondateur

**Mardi 1<sup>er</sup> juillet 2014**

**Accor**

M. Christophe Alaux, directeur général France

M. Samuel Lacombe, directeur délégué aux relations institutionnelles

**Mardi 8 juillet 2014**

**Union nationale pour la promotion de la location de vacances (UNPLV)**

M. Cyrille Coiffet, président

Mme Dorothée Dayraut-Jullian, directrice du pôle Affaires publiques de Grayling

**Booking.com (Groupe Priceline)**

M. Peter Verhoeven, directeur général de Booking.com pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique

M. Olivier Bissierier, directeur financier

Mme Mireille Bos, porte-parole de Booking.com France

M. Mathieu Collet, président directeur général d'Euros / Agency

M. Pierre Catalan, conseiller d'Euros / Agency

**Google France**

M. Thomas Steinbrecher, directeur de la division Voyages

Mme Elisabeth Bargès, directrice des relations institutionnelles

**Jeudi 10 juillet 2014**

**Amadeus**

M. Georges Rudas, président-directeur général d'Amadeus France

Mme Cécile Rotureau, consultante du Cabinet DN

**Comité pour la modernisation de l'hôtellerie et du tourisme français**

M. Mark Watkins, président

**Jeudi 17 juillet 2014**

**Voyages-sncf.com \***

M. Yves Tyrode, directeur général

Mme Karine Grossetête, conseillère parlementaire du groupe SNCF

**Syndicat national des agents de voyages (SNAV)**

M. Jean-Pierre Mas, président

Mme Valérie Boned, directrice des affaires juridiques, secrétaire générale déléguée

**Welcome City Lab**

M. Laurent Queige, délégué général

M. François Teyssier, chef de projet

**Mardi 22 juillet 2014**

**Easyvoyage**

M. Jean-Pierre Nadir Benabadj, président

**Michelin Travel Partner**

Mme Claire Dorland-Clauzel, membre du Comité exécutif du Groupe Michelin

M. Alexis Milcent, responsable des affaires publiques

**La France du Nord au Sud**

M. Germain Lelarge, président-directeur général

**Atout France**

M. Christian Mantei, directeur général

**Mardi 9 septembre 2014**

**Otium Capital**

M. Antoine Freysz, cofondateur et ancien dirigeant

**Voyageurs du Monde**

M. Jean-François Rial, président-directeur général

**Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)**

M. Matthieu Deconinck, chef du bureau 6D (transports, tourisme et automobile)

Mme Laetitia Bastian, rédactrice au bureau 3C (commerce et relations commerciales)

M. Jean-Jérôme Jung, adjoint au directeur du service national des enquêtes (SNE)

Mme Émilie Oquet, enquêtrice au service national des enquêtes (SNE)

## **Ministère des Outre-Mer**

M. Brice Blondel, conseiller au cabinet de la ministre

M. Claude Girault, directeur général adjoint des outre-mer, représentant du ministère auprès d'Atout-France

## **Mission d'évaluation et de contrôle sur la fiscalité des hébergements touristiques**

Mme Monique Rabin, députée et co-rapporteuse

M. Éric Straumann, député et co-rapporteur

## **Mardi 16 septembre 2014**

### **Fédération nationale des comités régionaux du tourisme (FNCRT)**

M. André Chapaveire, président

M. Bruno Fareniaux, conseiller du Président

M. Benoit Artige, chargé de mission FNCRT

M. Philippe Guerin, président du CRT Midi-Pyrénées

M. Marc Bechet, directeur du CRT Rhône-Alpes

### **Association nationale des maires des stations classées et des communes touristiques (ANMSCCT)**

Mme Géraldine Leduc, directrice générale

M. Michael Bismuth, chargé de mission

### **Vin et Société \***

Mme Audrey Bourolleau, déléguée générale

M. Timothé de Romance, directeur associé de Anthenor Public Affairs

### **Eutelsat \***

M. Jean-François Bureau, directeur des affaires institutionnelles et internationales

## **Mardi 23 septembre 2014**

### **Direction générale des entreprises (DGE)**

Mme Isabelle Richard, adjointe à la sous-directrice du Tourisme

### **Service d'information du Gouvernement**

Mme Nicole Civatte, adjointe au directeur

M. Philippe Goavec, responsable du département digital

**Mercredi 1<sup>er</sup> octobre 2014**

**Vente-privee.com**

Mme Martine Granier, directrice du pôle voyages

Mme Méryl Offroy, consultante M&M Conseil

**Solocal Group \***

M. Julien Veyrier, secrétaire général adjoint

M. Maxime Duclaux, responsable des relations institutionnelles

**Institut national de la propriété industrielle (INPI)**

M. Fabrice Claireau, directeur des affaires juridiques et internationales

M. Jean-Michel Flu, directeur des marques, dessins et modèles

Mme Valérie Baussant, chef du service de l'examen des marques

Mme Marianne Cantet, chargée de mission affaires juridiques et contentieux

**Jeudi 2 octobre 2014**

M. Olivier Sichel, président-directeur général de LeGuide.com, co-initiateur de l'Open Internet Project

**Mardi 7 octobre 2014**

**AirBnb \***

M. Olivier Grémillon, directeur Europe

M. Nicolas Guillemet, consultant Boury, Tallon et Associés

**Autorité de la concurrence**

Mme Virginie Beaumeunier, rapporteur général

M. Etienne Pfister, chef du service économique

M. David Viros, chef du service du président

**Mercredi 8 octobre 2014**

**Le Touquet Paris-Plage Tourisme**

M. Axel de Beaumont, directeur général

M. Pierre-Éric Remoleux, vice-président en charge de l'office du tourisme du futur

M. Jean-David Hestin, responsable promotion communication

**Mardi 14 octobre 2014**

M. Patrick-Olivier Picourt, président-directeur général d'Auberges et Relais Ultra-marins

**Jeudi 6 novembre 2014**

M. Urs Eberhard, vice-président exécutif de Suisse Tourisme

- \* Ces représentants d'intérêts ont procédé à leur inscription sur le registre de l'Assemblée nationale, s'engageant ainsi dans une démarche de transparence et de respect du code de conduite établi par le Bureau de l'Assemblée nationale.