

LA CRISE DU COVID-19 : CONJONCTURELLE OU STRUCTURELLE ?

10% de la population française concentrent une grande partie des ressources des budgets de communication des organismes institutionnels de tourisme. Pourtant, la grande majorité des Français qui partent en vacances séjournent chaque été dans un hébergement non marchand. Les enjeux de croissance de l'économie touristique ne doivent donc pas reposer sur la quête de nouvelles clientèles sur de nouveaux marchés mais bien sur une plus grande consommation d'activités de loisirs de la part des populations locales. L'absence de clientèles étrangères l'été dernier a mis en lumière cette erreur de stratégie marketing alors que le potentiel de la clientèle de proximité est immense. En témoigne, notamment, le succès rencontré par la carte OCC'ygène déployée par la Région Occitanie et le CRTL.

JEAN PINARD

Directeur général du Comité Régional du Tourisme et des Loisirs d'Occitanie

Il y a quelques mois, le groupe Décathlon partageait les résultats d'une vaste enquête sur les pratiques sportives des Français. A la question pourquoi cette étude, les dirigeants de cette enseigne de la distribution de produits de sport ont répondu : « *Il nous importe de savoir quels sont les Français qui pratiquent des activités sportives, mais surtout quels sont ceux qui ne les pratiquent pas* ». Et d'expliquer que les enjeux de croissance du groupe Décathlon tiendraient plus dans l'augmentation des pratiques sportives des Français que dans l'amélioration de ses parts de marché vis-à-vis de ses concurrents.

Et si la vision stratégique de Décathlon s'appliquait au monde du tourisme ? Autrement dit est-ce que les acteurs du tourisme seraient en capacité de se poser la question des enjeux de croissance de leur économie à travers deux options : celle d'une meilleure pénétration des marchés et notamment du marché France, ou celle de la recherche (ou de la quête) de nouvelles clientèles sur de nouveaux marchés. A cette question si l'on en juge la répartition des budgets de communication en lien avec le poids des

“
JAMAIS LES
ACTEURS DU
TOURISME NE SE
SONT POSÉS
LA QUESTION
D' ACTIONS
COLLECTIVES
VISANT À
AUGMENTER
LE VOLUME
DES PUBLICS
”

marchés, la réponse est sans équivoque, elle viendra des nouveaux marchés ! Il est assez navrant de constater que jamais les acteurs institutionnels du tourisme ne se sont posés la question d'actions collectives visant à augmenter le volume des publics en capacité de consommer des activités de loisirs et des séjours, comme si le secteur du tourisme n'avait comme seul concurrent, d'autres destinations que celles dont on doit assurer la promotion.

En zoomant un peu sur le marché national, que constate-t-on sur une base de 100 Français ? 40% ne partent pas et, sur les 60% restants, les 2/3 partent en hébergements non marchands, avec un choix de destination guidé par la localisation de leur résidence secondaire ou du lieu de résidence de leurs parents et/ou amis. Il reste donc 20% de prospects, dont une partie part chaque année à l'étranger, et une autre dont le choix de leur lieu de vacances est orienté par la production de leur comité d'entreprise. Au final, il reste donc à peine plus de 10% de la population française, qui concentre une grosse partie des ressources des budgets de communication des organismes institutionnels de tourisme. On est loin d'une

stratégie dont l'objet serait d'augmenter la part de marché du secteur du tourisme et surtout des loisirs sur le marché... du temps libre. Et de considérer qu'une des plus grandes erreurs de la stratégie marketing des destinations, c'est de n'avoir jamais défini d'actions collectives visant à identifier les vecteurs et les enjeux de croissance du secteur du tourisme dans le secteur hyper concurrentiel du temps libre et des loisirs.

NOTRE ENNEMI ? NETFLIX...

Notre marketing consiste à faire préférer nos destinations à grand coup de campagnes télé et d'affiches 4X3 dans le métro, et cela sans jamais se poser la question de l'augmentation d'un marché dont la croissance pourrait venir d'une plus grande consommation d'activités de loisirs de la part des populations locales. Et pourtant

marchés lointain. Il s'agit d'identifier les variables clés qui seront à l'origine de la croissance de l'économie touristique de nos destinations. Igor Ansoff avec sa matrice pose très bien cette réflexion stratégique qui s'impose à toute entreprise et qui permet aux décideurs et stratèges d'analyser les différentes orientations possibles pour la mise en œuvre d'une stratégie de croissance.

Quand on pose la question des enjeux de croissance aux décideurs et stratèges des OGD (Organisations de Gestion de Destination), invariablement la réponse s'oriente vers les nouveaux marchés. Les socio-pros, eux, sont plus réservés et valident plus facilement une croissance portée par une meilleure pénétration des marchés et notamment des marchés locaux. En fait, la problématique qui se pose si on veut utiliser cette matrice est double : la première est de définir le poids respectif de chacun des marchés. La seconde est d'appliquer à l'économie du tourisme et plus précisément au marketing des destinations quelques règles de la planification stratégique et de la prospective, a fortiori en période de crise.

Réfléchir avant d'agir, anticiper pour prévenir, éclairer l'action présente à la lumière du passé, ces règles de conduite n'ont que très rarement été appliquées dans la définition de nos stratégies marketing et au risque d'être un peu dur, trop souvent, le marketing des destinations se limite à de la communication, et bien souvent à de la publicité sur des médias de grandes audiences, histoire de se rassurer et de démontrer preuve à l'appui que nous avons agi.

Ce déni, parce qu'il faut mettre les bons mots, du potentiel de croissance offert par la consommation de loisirs mais aussi de séjours de la part d'une population exclue du champ de l'économie touristique est insupportable, mais tellement logique quand on sait que la performance de l'attractivité de nos destinations s'évalue trop souvent par le seul poids des marchés étrangers. Exactement comme beaucoup de jeunes pensent que la rubrique « divers » de leur CV sera plus épatante si elle est remplie de voyages à l'étranger alors que l'expérience de la traversée du Massif Central en VTT et en autonomie serait a priori plus riche d'enseignements sur la personnalité d'un jeune demandeur d'emploi. Il aura donc fallu une crise ▲



2/3 des Français partent en hébergements non marchands, avec un choix de destination guidé par la localisation de leur résidence secondaire ou du lieu de résidence de leurs parents et/ou amis

oui, nous sommes en concurrence sur le champ des loisirs que nous n'avons que très peu investigué, laissant le champ libre à Netflix, Disney Channel ou autres chaînes à péage de se charger de sédentariser une grande partie de la population leur permettant de devenir ainsi des concurrents de l'économie touristique.

Nous avons failli collectivement, persuadés que le combat n'en valait pas la peine, que le travail d'acculturation auprès d'une population qui n'avait pas la culture de la pratique des RTT n'était pas une priorité, un choix guidé par une appétence corporatiste à chercher des nouveaux clients dans les pays lointains, qui pour autant sont des marchés porteurs de croissance mais pas forcément des croissances à fort volume. Il ne s'agit pas d'opposer marchés de proximité et

venue de nulle part et anticipée par personne pour que, faute de clientèles étrangères, les managers de destinations se posent la question de qui pourraient remplacer ces clientèles et avec quels produits et surtout quels types d'aides pour encourager ces nouvelles cibles locales. La stratégie du locavore, du consommer local, du j'achète dans ma zone, s'est d'un coup appliquée au secteur du tourisme qui ne jurait que par les clientèles chinoise et japonaise... parce que comme l'a dit un jour un responsable du tourisme « *Les Asiatiques ça se voit* » : Sic !

MISER SUR LE LOCAVORE

En tous cas, si l'on en juge les premières données collectées par l'INSEE, les résultats sont pour le moins surprenants pour cette saison estivale 2020. Pour la région Occitanie cela se traduit, pour les mois de juillet-août en hôtellerie, par une augmentation du nombre des nuitées sur le littoral, sur l'ensemble de l'espace Massif central, et sur les Pyrénées, et ce malgré une baisse des clientèles étrangères de 60 % en moyenne sur le territoire régional ! C'est donc une nouvelle clientèle française et pour partie régionale qui est à l'origine de cette augmentation qui atteint 11 % sur le littoral, 9 % dans les territoires ruraux et jusqu'à 22 % dans le Massif central ! Des résultats pour le moins étonnants qui viennent donc compenser la lourde chute de la clientèle étrangère.

Quelles conclusions devons-nous tirer de ces premières données statistiques ? Lourdes, qui pesait 15 % des nuitées régionales, subit la plus forte baisse et entraîne dans sa chute l'Occitanie puisque la perte des 560 000 nuitées de Lourdes représentent 50 % de la baisse des nuitées régionales. En passant de 15 à 3 % de parts de marché, Lourdes est l'illustration même d'une destination dont la performance est liée à un positionnement spécifique, qui par définition fragilise ce type de destination. A l'opposé de Lourdes, le littoral gagne 5 points de parts de marché en passant de 16 à 21 %, et Montpellier double Toulouse grâce à une augmentation de 11 % de la clientèle française. Mais ce sont surtout les entreprises d'activités de pleine nature et de loisirs familiaux qui obtiennent la plus forte croissance de leur chiffre d'affaires, avec pour certaines d'entre elles une augmentation de plus de 30 % d'activité.



Cette année, les entreprises d'activités de pleine nature et de loisirs familiaux obtiennent la plus forte croissance de leur chiffre d'affaires.

LA RÉPONSE DE L'OCCITANIE : FACILITER L'ACCÈS ET LES VENTES DE LOISIRS

Ces bons résultats, qui ne doivent pas pour autant faire oublier une baisse très forte de l'activité touristique à Lourdes, Toulouse, et dans la plupart des espaces urbains y compris les « territoires UNESCO » (Carcassonne, Albi...), l'Occitanie les doit à trois décisions et mesures. D'abord le choix du CRTL de ne pas communiquer au niveau national mais d'engager des actions de communication partenariales avec comme objectif de la conversion (ventes). Cela a été le cas, par exemple, sur le littoral avec une campagne qui regroupait, aux côtés du CRTL, les dix-sept offices de tourisme des plus grandes stations balnéaires et le groupe Expedia. Puis, un double engagement fort de la Région Occitanie qui a engagé, avec l'appui du CRTL, la carte OCC'ygène pour favoriser l'accès aux loisirs aux foyers les plus fragiles en monétisant cette carte à hauteur de 3 millions d'euros qui ne pouvaient être dépensés qu'en faveur des activités et entreprises sélectionnées par le CRTL. Mais l'engagement de la Région c'est surtout l'accès pour les familles et les jeunes à 1,5 million de billets de train à 1 €. Cette mesure, à l'origine d'une augmentation de la fréquentation des trains cet été de 25 %, au-delà de favoriser la mobilité des habitants d'Occitanie, aura permis d'encourager une plus forte consommation grâce aux économies réalisées sur le transport. Avec une économie en moyenne de 9€ par billet, ce sont 13 millions d'euros qui potentiellement ont été réinjectés dans l'économie des loisirs, et donc du tourisme. Et enfin ces résultats, l'Occitanie les doit aussi à l'engagement dans cette stratégie d'accès aux activités de loisirs pour tous à des partenaires privés au premier rang desquels nous trouvons le groupe Décathlon avec qui le CRTL partage l'envie de faire consommer plus d'activités de pleine nature aux habitants d'Occitanie. Au-delà d'une convention avec cette enseigne, le CRTL veut aller plus loin et engager dans ce qui s'appelle le « programme OCC'ygène » d'autres partenaires, dont des mutuelles, considérant qu'elles ont, elles aussi, des intérêts à encourager leurs adhérents à être moins sédentaires. Les comités d'entreprises, les CAF sont aussi des partenaires avec qui le CRTL travaille, et l'engagement du plus gros CE régional (Airbus) avec l'acquisition de 15 000 cartes OCC'ygène pour ses salariés est un signe très en-

courageant de la part d'une entreprise leader mondial de l'aéronautique, mais qui joue le jeu des loisirs de proximité. Airbus a donné des ailes à la carte OCC'ygène !

L'OMT N'A RIEN COMPRIS

C'est une question qui n'est pas banale : que faire de ces nouvelles clientèles ? De ces nouvelles consommations ? Chaque crise amène son lot de réflexions nouvelles. Cette crise est-elle purement conjoncturelle ou plus structurelle que nous le pensons ? Parler de « nouveau tourisme » n'est pas le bon angle de réflexion, le terme « nouveau » en marketing est trop publicitaire, souvenons du nouvel OMO de Coluche.

C'est plus de nouveaux touristes dont notre économie a besoin, et si nous voulons de nouveaux touristes nous allons avoir besoin de nouvelles stratégies et c'est ça le plus difficile car cela va demander à beaucoup d'acteurs, notamment institutionnels, de sortir de leur zone de confort. L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) fait partie de ces acteurs qui n'ont rien compris. Sa seule production consiste à calculer le temps du retour à la normale de l'économie touristique. La normalité c'est quoi pour l'OMT ? Faire comme si cette crise n'en amènerait pas d'autres ? Ignorer le rejet du tourisme par les populations ? L'OMT, comme de nombreux acteurs institutionnels, aurait intérêt à identifier les variables clés du futur, à réduire les incertitudes et détecter les scénarios les plus probables, à se positionner sur le plan stratégique, à évaluer les choix possibles qui s'offrent au tourisme mondial et à chaque destination, et surtout à éviter les erreurs de diagnostic et de décision.

Dit autrement il serait utile d'appliquer au tourisme, une pratique de la prospective telle que l'ont appliqué les acteurs les plus touchés par le premier choc pétrolier pour rebondir au plus vite. La crise du Covid est par définition conjoncturelle, la crise du tourisme est par contre beaucoup plus structurelle, et la pratique de l'analyse structurelle qui est le fondement même de la prospective semble s'imposer à nous.

Réduire le « nouveau tourisme » à une vision plus durable et responsable n'est pas suffisant. A l'évidence le tourisme de demain sera plus durable et ne serait-ce que dans la pratique du voyage, et les impacts seront considérables pour l'économie du tourisme.

ANTICIPATION, ACTION, INCARNATION...

Le « nouveau tourisme », c'est aussi et surtout la recherche de nouveaux équilibres, territoriaux, sociaux, sociétaux... C'est pour nous acteurs du marketing et de la croissance de nos destinations, de nouveaux métiers et de nouvelles responsabilités. Une des grandes leçons de l'été 2020 c'est d'avoir compris que communiquer n'est pas informer. Nous sommes persuadés que nos systèmes d'informations touristiques offrent toutes les réponses que ces nouveaux consommateurs pourraient se poser et pourtant ce n'est pas aussi facile et dans ce domaine nous avons d'énormes progrès à faire. Nous parlons très souvent d'innovation dans le tourisme, et trop souvent nous l'appréhendons au travers de solutions technologiques et rarement sous l'angle des services. La question du « nouveau tourisme » tient

plus dans la recherche d'une plus grande appétence aux enjeux d'identification des variables externes et internes qui vont impacter l'univers des voyages et du tourisme, qu'à l'organisation de séminaires dont l'objet serait de savoir comment revenir comme avant... et si possible vite.

Réinventer, transformer, imaginer... les verbes ne manquent pas pour évoquer ce que le tourisme devrait être. Mais si le premier réflexe que nous avons, c'est de défendre ce que nous savons faire et de nous accrocher à certains modèles économiques parce qu'en changer c'est trop dur, nous ne saurons pas répondre aux enjeux structurels de cette crise. C'est intéressant de constater que les touristes qui partent en général à la montagne

à Noël ont très vite su s'adapter, en se ruant dans les magasins qui vendaient des raquettes et des skis de randonnées. Une capacité de résilience qui doit nous faire méditer. Anticipation, action, incarnation, telle est la devise qui doit nous guider vers ce nouveau tourisme qui, s'il est plus local, ne doit pas nous inciter à nous replier sur nous-mêmes, car ce serait une très grosse erreur d'appréciation. ■

L'ACCÈS POUR LES FAMILLES ET LES JEUNES À 1,5 MILLION DE BILLETS DE TRAIN À 1 € AURA PERMIS D'ENCOURAGER UNE PLUS FORTE CONSOMMATION. AVEC UNE ÉCONOMIE EN MOYENNE DE 9 € PAR BILLET, CE SONT 13 MILLIONS D'EUROS QUI POTENTIELLEMENT ONT ÉTÉ RÉINJECTÉS DANS L'ÉCONOMIE DES LOISIRS, ET DU TOURISME.