

# Comment la France pilote son tourisme

- Une seule agence opère dans la promotion, l'ingénierie de développement et le classement des hôtels
- Un modèle qui permet plus de synergie entre les acteurs
- L'importance des marques dans le marketing touristique

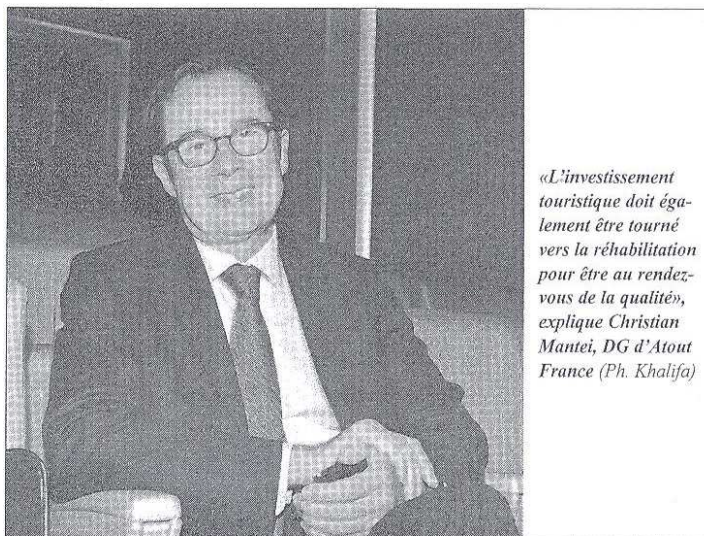
Si le Maroc a fait le pari de la multiplication des intervenants dans le tourisme (SMIT, ONMT, ministère de tutelle et bientôt la Haute autorité), la France, première destination mondiale, a un modèle totalement différent. Le secteur est piloté par l'agence de développement touristique: Atout France. Elle vient de signer un partenariat avec l'Association nationale des investisseurs touristiques (ANIT). Christian Mantei, DG d'Atout France, explique les synergies induites par ce montage.

- **L'Economiste: Quel rôle joue exactement Atout France?**

- **Christian Mantei:** C'est l'agence de développement touristique. En clair, un groupement d'intérêt économique de droit privé placé sous la tutelle du ministre des Affaires étrangères et du Développement à l'international. Atout France dispose d'un périmètre d'intervention assez large. Nous nous occupons de la promotion de la destination France avec 33 bureaux dans le monde. L'agence réalise également des actions de promotion avec l'appui de tous les régions, les départements et les villes. Le groupement comprend 1.200 adhérents entre privé et public. La promotion de la destination est faite à partir d'une stratégie que nous avons conçue tous ensemble. Avec l'appui des ambassadeurs de France, nous travaillons sur 70 marchés. Atout France opère également dans le domaine de l'ingénierie de développement avec une équipe dédiée. Nous faisons des assistances techniques à maîtrise d'ouvrage avec 70 projets en France chaque année. L'agence intervient également dans le classement des hébergements touristiques.

- **Au Maroc, le modèle est très différent avec plusieurs intervenants. Cette organisation peut limiter les synergies?**

- Chaque pays fait des choix en fonction de ses orientations. Par contre, l'avantage d'assembler est de pouvoir avoir un pied dans le marché. On ne peut faire du bon travail sur l'offre sans connaissance du marché. Piloter à la fois la promotion et l'investissement permet de mettre à contribution tous



«L'investissement touristique doit également être tourné vers la réhabilitation pour être au rendez-vous de la qualité», explique Christian Mantei, DG d'Atout France (Ph. Khalifa)

les réseaux à l'international. Le fait d'être adossé aux Affaires étrangères permet aussi de travailler avec les organismes français spécialisés dans la recherche d'investissement. Ces synergies sont encore plus fructueuses. Maintenant, il est possible d'avoir des organismes séparés et avoir de bon résultat lorsqu'il y a une bonne coordination. En France, nous avons fait le chemin inverse du Maroc. J'ai moi-même piloté la fusion entre trois organismes spécialisés dans l'ingénierie avant d'avoir un deuxième rapprochement qui a donné naissance à Atout France.

- **Sur le volet promotion, quelle importance a le développement de marques propres?**

- Notre stratégie consiste à promouvoir une collection de destinations et de marques. Souvent sur certains marchés ou segments, les marques de la destination sont plus fortes que la marque France. Paris en est un parfait exemple. A l'heure du marketing digital, le client va chercher directement la marque. Bordeaux, la Normandie ou les châteaux de la Loire ont une image très forte. Notre stratégie est pragmatique. Elle permet d'aller directement sur un marché avec la marque qui convient le mieux. Par la suite, nous rassemblons les acteurs du tourisme pour qu'ils cofinancent et soient associés à la stratégie.

- **Le Maroc a fait le pari de développer des marques comme Saïdia ou Lixus sans branding en amont. Quels sont les risques?**

- La difficulté de porter des marques aujourd'hui est que le ticket d'entrée sur le marché est très élevé. Il faut avoir en tête que Booking investit 1,4 milliard de dollars par an dans son marketing mondial. Pour arriver à créer une marque, il faut des moyens importants. L'autre solution est d'avoir une qualité de produit exceptionnelle, des expé-

- **La faible rentabilité de l'animation touristique pose un véritable problème. Comment vous avez pu dépasser ce stade?**

- Nous ne l'avons pas encore totalement dépassé. A notre niveau, il y a une compétence tourisme dans les villes pour plus de décentralisation. Par la suite, l'Etat vient avec des outils réglementaires de facilitation ou d'incitation et surtout de coordination. Le Maroc dispose d'une grande diversité. Il faut faire des diagnostics au cas par cas et unir l'ensemble des professionnels. Il est important que le développement de l'offre ne soit pas plus rapide que le marché. Cela implique un faible taux d'occupation et donc une baisse de la capacité d'investissement. Il faut synchroniser les investissements pour avoir en même temps que l'hôtellerie, un développement des routes, de l'aérien et de l'animation. □

Propos recueillis par Ilham BOUMNADE