



ÉTUDES ÉCONOMIQUES

ANALYSES

L'innovation dans le tourisme : diagnostic et perspectives

Date de parution : Mai 2016

Couverture : Hélène Allias-Denis, Brigitte Baroin
Édition : Martine Automme, Nicole Merle-Lamoot

ISBN : 978-2-11-139402-5

L'innovation dans le tourisme : diagnostic et perspectives



MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE

Emma DELFAU, DGE, Sous-direction du tourisme
Isabelle RICHARD, DGE Sous-direction du tourisme
Viviane SERRE-GARNIER, DGE Sous-direction du tourisme
Magali DA SILVA, DGE Sous-direction du tourisme
Anne-Marie MICHAUX, DGE Sous-direction du tourisme
Ahmed AGARBI, DGE Sous-direction des entreprises de services et des professions libérales
Noël LE SCOUARNEC, DGE Sous-direction de la prospective, des études et de l'évaluation économiques
François-Pierre GITTON, DGE Sous-direction de la prospective, des études et de l'évaluation économiques
Aurélié GRACIA-VICTORIA, DGE Sous-direction des réseaux et des usages du numérique
Gérard EMOND, DGE Sous-direction des réseaux et des usages du numérique
Loïc BIWAND DGOM, Sous-direction des politiques publiques
Laurent QUEIGE, Welcome City Lab, Délégation générale

La coordination, la responsabilité technique et administrative des travaux ont été assurées par Viviane SERRE-GARNIER, DGE Sous-direction du tourisme

La conduite des entretiens et la rédaction du présent rapport ont été réalisées par le cabinet de conseil :

MKG CONSULTING

5, rue de Dantzig
75 015 Paris
Tél. : +33 (0)1 56 56 87 87
www.mkg-group.com

Représentés par :

Vanguelis PANAYOTIS, MKG Consulting, Directeur du Développement
Adrien LANOTTE, MKG Consulting, Directeur Recherches et Publications
Sylvie BERGERET, MKG Consulting, Directrice d'études

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes interrogées qui ont accepté de participer à cette étude, en nous faisant part de leur expertise et de leurs suggestions pour favoriser le développement de l'innovation dans le tourisme en France. Nous remercions également les services de la DGE pour les informations et l'accompagnement qu'ils nous ont fournis; les services statistiques pour leur contribution à l'élaboration des modèles ; et l'ensemble des membres du Comité de Pilotage.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	11
ANALYSE DU SOUTIEN A L'INNOVATION DANS LE TOURISME DANS DEUX AUTRES PAYS CONCURRENTS ET DEUX AUTRES « SECTEURS »	13
Analyse du soutien à l'innovation touristique dans deux pays concurrents : l'Espagne et l'Allemagne, par rapport à la France	13
1. Données de cadrage	13
1.1 Chiffres clés du tourisme	13
1.2 Gouvernance touristique	16
2. L'innovation touristique	24
2.1 Données clés de l'innovation	24
2.2 Innovations touristiques	25
3. Stratégies et outils d'accompagnement	29
3.1 Stratégies et outils d'accompagnement de l'innovation à l'échelle nationale	29
3.2 Les écosystèmes	33
3.3 Les initiatives	36
3.4 Financement des start-up	36
Analyse du soutien à l'innovation dans deux autres « secteurs » en France : commerce et économie collaborative	40
1. Chiffres clés	40
1.1 Chiffres clés du commerce et de sa composante e-commerce en France	40
1.2 Chiffres clés de l'économie collaborative en France	40
2. Organisation du commerce et de l'économie collaborative	41
2.1. Organisation à l'échelle nationale	41
2.2. Organisation à l'échelle régionale et locale	43
3. Les écosystèmes	45
3.1. Dans le commerce	45
3.2. Dans l'économie collaborative	46
4. Communication et visibilité	48
4.1. Dans le secteur du commerce	48
4.2. Dans l'économie collaborative	49
5. Financement de l'innovation	50
5.1. Financements publics	50
5.2. Financements privés	50

ANALYSE DE L'ÉCOSYSTÈME FRANÇAIS D'INNOVATION DANS LE TOURISME	55
Données de cadrage	55
Approche volumétrique.....	56
1. Les entreprises du secteur du tourisme	57
2. Les entreprises externes au secteur du tourisme	58
Approche qualitative	62
1. Présentation des entreprises de l'échantillon	62
1.1. Secteurs d'activité des entreprises	62
1.2. Une majorité de jeunes TPE et PME	65
1.3. L'interface client des entreprises innovantes	65
1.4. Géographie de l'innovation	67
1.5. Participation aux écosystèmes de l'innovation et du tourisme.....	71
1.6. Les financeurs	76
1.7. Les salons.....	77
2. Analyse des innovations	79
2.1. Secteurs ciblés par l'innovation.....	79
2.2. Profil des innovations	81
2.3. Typologie des innovations	84
2.4. Phase du parcours client où intervient l'innovation	87
2.5. Interface client de l'innovation selon le secteur ciblé.....	88
2.6. Modèles économiques des innovations	92
Conclusion : quel degré d'innovation dans le tourisme en France ?.....	95
SYNTHÈSE ET DIAGNOSTIC.....	101
Les politiques et les dispositifs de soutien à l'innovation dans le tourisme en France	101
1. La gouvernance et le soutien de l'innovation dans le tourisme	101
1.1. Au niveau national	101
1.2. Au niveau régional et local	102
2. Les écosystèmes de l'innovation	103
2.1. Une répartition géographique inégale	103
2.2. Une multitude d'écosystèmes.....	103
2.3. Quel soutien spécifique pour le tourisme ?.....	104
3. Le financement de l'innovation	109
3.1. Les financements européens	109
3.2. Les financements publics et le soutien au niveau national	110
3.3. Les échelons régionaux et locaux.....	121
3.4. Les financements privés.....	121
4. La formation et l'accompagnement des entreprises innovantes et des opérateurs du tourisme....	123
5. La diffusion de l'innovation	124
6. Le rayonnement international, un enjeu pour le développement des entreprises innovantes.....	126

Focus sur les Départements d’Outre-mer.....	127
1. L’accompagnement de l’innovation en Outre-mer.....	127
1.1. Les écosystèmes de l’innovation	127
1.2. Les réseaux, initiatives et regroupements engagés par les acteurs publics et privés	130
2. Les financements et les aides à l’investissement en Outre-mer.....	131
2.1. Les dispositifs fiscaux et les soutiens aux investissements.....	131
2.2. L’Agence Française de Développement et Bpifrance, acteurs du financement.....	134
3. Le rôle des organismes touristiques dans le soutien à l’innovation	136
PRÉCONISATIONS.....	139
AXE 1. Mieux cibler les financements à l’innovation et faciliter leur accès pour les entreprises	141
AXE 2. Améliorer l’accompagnement et soutenir l’essor des entreprises innovant dans le tourisme ..	151
AXE 3. Permettre une meilleure appropriation des innovations par les opérateurs touristiques	157
AXE 4. Renforcer la visibilité des entreprises innovantes et la mise en réseau des acteurs	163
AXE 5. Encourager l’Open Data dans le tourisme	167
AXE 6. Soutenir l’innovation dans le tourisme en Outre-mer, en tenant compte des réalités locales..	169
Mesures générales potentiellement applicables au tourisme	179
Pistes de réflexion : quelles innovations développer dans le tourisme ?	181
CONCLUSION	187
ANNEXES.....	189
Sigles	190
Indes des illustrations	192
Index des tableaux.....	192
Index des graphiques.....	192
Index des figures.....	193
Index des Portraits d’acteurs et bonnes pratiques.....	193
Personnalités consultées	195
Bibliographie	196

INTRODUCTION

Le tourisme, un secteur clef pour la France, des défis à relever

Le tourisme représente un secteur d'activité clef pour la France, pesant pour 7,4% du PIB en 2014 (consommation touristique intérieure). Le pays est toujours la première destination touristique mondiale en nombre d'arrivées (84,5 millions de touristes en 2015), loin devant les Etats-Unis et l'Espagne. La variété de ses paysages, la présence d'une offre balnéaire et de montagne, ainsi que son patrimoine culturel assurent son excellence.

Toutefois, le tourisme français souffre de plusieurs faiblesses. La progression des arrivées de touristes internationaux est plus faible en France (+ 0,9 % en 2015, par rapport à 2014) que dans d'autres pays qui montent en puissance, notamment l'Espagne (+ 5 % pour la même période), concurrent historique, mais aussi d'autres pays européens comme l'Allemagne (+ 6% pour la même période). Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), l'Allemagne et le Royaume-Uni auraient accueilli chacun près de 35 millions de touristes étrangers. Pour les pays extra-européens, les Etats-Unis, deuxième destination mondiale, auraient accueilli 78 millions de touristes internationaux et la Chine, quatrième destination mondiale, 57 millions. Si l'Hexagone est la première destination en termes d'arrivées internationales, elle est quatrième, en 2015, en termes de recettes, du fait d'une durée de séjour moins élevée, derrière les Etats-Unis, la Chine et l'Espagne. La concurrence internationale s'accroît. Le secteur du tourisme se caractérise également par une grande atomisation : aux côtés de quelques acteurs d'envergure, notamment dans le domaine des transports et de l'hébergement, plusieurs milliers de TPE et de PME constituent la filière économique du tourisme. Cette diversité complexifie la structuration de la filière et sa promotion, ainsi que la possibilité de regroupements générant des synergies dans la perspective d'un soutien à l'innovation.

L'innovation dans le secteur touristique

L'innovation dans le tourisme en France recouvre des réalités très diverses. Elle nécessite de prendre en compte différents types d'innovation : innovation de rattrapage, innovation incrémentale, innovation de rupture. Elle recouvre différents profils (produit, service, marketing, procédés, social, organisation) et typologies (logicielle, application, data, service non dématérialisé, équipement). Elle peut émaner du secteur touristique lui-même ou bien d'entreprises extérieures au secteur. Elle peut enfin se mesurer à l'échelle globale, d'une destination, ou bien à celle d'un opérateur touristique.

Comme dans de nombreux secteurs économiques, l'innovation aujourd'hui la plus visible dans le secteur touristique est celle apportée par les nouvelles technologies, qui modifient les comportements, facilitent et enrichissent de multiples manières les expériences de voyage. Après l'arrivée du e-tourisme, avec le développement de sites de ventes en ligne de prestations touristiques, le secteur a ensuite connu la révolution du m-tourisme, via l'essor des Smartphones et des applications qui les accompagnent. Mais l'innovation est aussi générée par des attentes nouvelles de la part des clientèles touristiques, que ce soit dans leur mode de consommation ou dans les produits et services recherchés, répondant à de nouvelles préoccupations. Les tendances actuelles sont à la recherche de davantage d'authenticité, de respect de l'environnement, de développement local, d'expériences de voyage... La création de nouvelles « expériences » pour les touristes est donc un des fondements actuels de l'innovation dans le secteur, même si l'innovation concerne aussi les entreprises et opérateurs en interne, pour améliorer leur organisation, leurs procédés, et leur compétitivité.

Cette innovation est ainsi protéiforme, ce qui rend d'autant plus complexe sa mesure, son identification, et, de fait, les politiques de soutien qui devront être mises en œuvre pour la favoriser et assurer sa diffusion. La prise en compte de la nécessité de soutenir spécifiquement l'innovation dans ce secteur est, elle aussi, relativement récente. Outre la prise de conscience des pouvoirs publics, de multiples initiatives ont été mises en œuvre au niveau local, portées par divers acteurs. Par ailleurs, le soutien à l'innovation dans le secteur s'inscrit dans les politiques plus globales menées au niveau national, en termes de financement et d'aides à l'innovation.

Objectifs de l'étude

Cette étude, réalisée pour le compte de la DGE par MKG Consulting, a pour objectifs :

- d'identifier, d'analyser et de mesurer les axes d'innovation dans le secteur du tourisme, en y intégrant l'impact de ces innovations en termes de compétitivité des acteurs français. Il s'agit d'analyser et mesurer, de manière qualitative et quantitative, les tendances de l'innovation dans le tourisme, ainsi que les mécanismes existants de soutien à l'innovation. Ceci permet de dresser un diagnostic de l'efficacité globale de l'écosystème de l'innovation touristique en France. Le diagnostic vise aussi à comparer le soutien de l'innovation dans le tourisme en France avec deux pays touristiques concurrents et deux autres « secteurs » économiques innovants (e-commerce, économie collaborative).
- de formuler des préconisations et recommandations concrètes pour améliorer l'accompagnement et la diffusion de l'innovation dans le secteur. L'objectif est de favoriser l'émergence, le développement et la diffusion de cette innovation, de manière efficiente, via des dispositifs d'accompagnement existants ou à créer.

Le rapport final présenté ici est structuré en quatre sections :

- La première section est consacrée à l'analyse du soutien à l'innovation dans le tourisme dans deux pays concurrents et de l'innovation dans deux autres « secteurs »
 - o Une première sous-section est l'analyse de deux pays concurrents : l'Espagne et l'Allemagne, comparés avec la France.
 - o Une deuxième sous-section est consacrée à l'analyse de deux autres « secteurs » particulièrement innovants en France : l'e-commerce et l'économie collaborative.
- La deuxième section est une analyse quantitative et qualitative de l'innovation dans le secteur du tourisme en France, dressant l'état des lieux de l'écosystème français d'innovation dans le tourisme.
 - o Une première sous-section est une estimation quantitative des entreprises innovantes dans le secteur du tourisme et des entreprises extérieures au tourisme mais porteuses d'une innovation s'appliquant au secteur du tourisme ou utilisée par des acteurs du tourisme. Cette estimation est réalisée grâce à la constitution d'un échantillon de mille entreprises.
 - o Une deuxième sous-section est une analyse qualitative des innovations développées, par profil d'entreprises innovantes, secteurs ciblés, typologie et profil d'innovation, modèle économique, etc. Cette analyse est réalisée à partir de l'échantillon, ci-dessus, de 1 000 entreprises innovantes, recensées et qualifiées par MKG Consulting, offrant un panorama de l'innovation dans le secteur.
- La troisième section, intitulée « Synthèse et diagnostic », décline et analyse les politiques et les dispositifs de soutien à l'innovation dans le tourisme en France, y compris un focus sur les départements d'Outre-mer.
- La quatrième section rassemble les préconisations de MKG Consulting à l'ensemble des acteurs du tourisme, déclinées en six axes et 24 fiches-actions, complétées par quelques pistes de réflexion. Ces six axes sont les suivants : « Mieux cibler les financements à l'innovation et faciliter leur accès pour les entreprises », « Améliorer l'accompagnement et soutenir l'essor des entreprises innovant dans le tourisme », « Permettre une meilleure appropriation des innovations par les opérateurs touristiques », « Renforcer la visibilité des entreprises innovantes et la mise en réseau des acteurs », « Encourager l'Open Data dans le tourisme » et « Soutenir l'innovation dans le tourisme en Outre-mer ». Si le sixième axe est plus particulièrement consacré à l'Outre-mer, les cinq premiers axes s'appliquent également à ces territoires.

Chaque fiche-action rappelle le diagnostic et le contexte, détaille les objectifs à atteindre, les bénéficiaires ciblés, les moyens proposés et les étapes pour la mise en œuvre, les actions et/ou initiatives inspirantes existantes, les acteurs impliqués et enfin, propose des critères d'évaluation. Elles constituent ainsi des « boîtes à outils » pour l'ensemble des acteurs du tourisme, sans engagement, à ce stade, des pouvoirs publics.

La mission s'est appuyée sur une étude documentaire approfondie, la constitution et l'analyse d'un échantillon de mille sociétés innovant dans le tourisme en France, comme indiqué ci-dessus, et sur différents entretiens menés avec des opérateurs du tourisme et des acteurs des écosystèmes et partenaires de l'innovation, en France métropolitaine et en Outre-mer.

ANALYSE DU SOUTIEN À L'INNOVATION DANS LE TOURISME DANS DEUX AUTRES PAYS CONCURRENTS ET DEUX AUTRES « SECTEURS »

Analyse du soutien à l'innovation touristique dans deux pays concurrents : l'Espagne et l'Allemagne, par rapport à la France

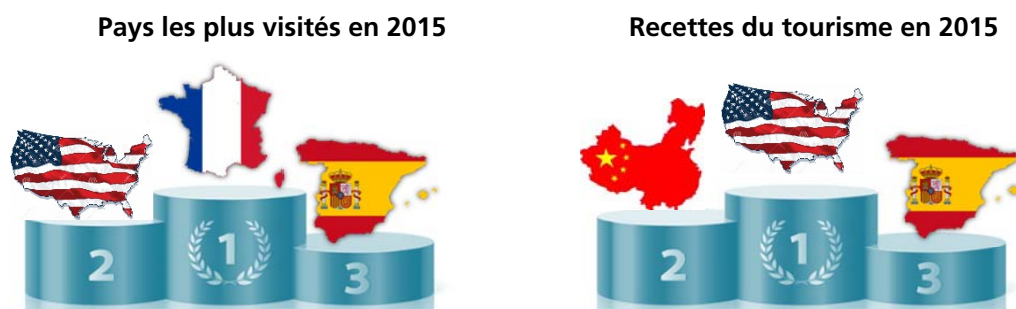
1. Données de cadrage

1.1. Chiffres clés du tourisme

Chiffres clés du tourisme en Espagne

Le tourisme est l'un des piliers de l'économie espagnole. En 2015, l'Espagne a accueilli 68,2 millions de visiteurs internationaux sur son sol, un chiffre en hausse de 5% par rapport à 2014. L'Espagne est ainsi à la troisième place des destinations les plus visitées à l'échelle mondiale, derrière la France et les Etats-Unis en termes d'arrivées. L'Espagne occupe, en revanche, la troisième place, toujours en 2015, en matière de recettes tirées du tourisme, derrière les Etats-Unis et la Chine mais devant la France qui est en quatrième position.

Figure 1 - Classement des pays selon le nombre d'arrivées et de recettes internationales du tourisme

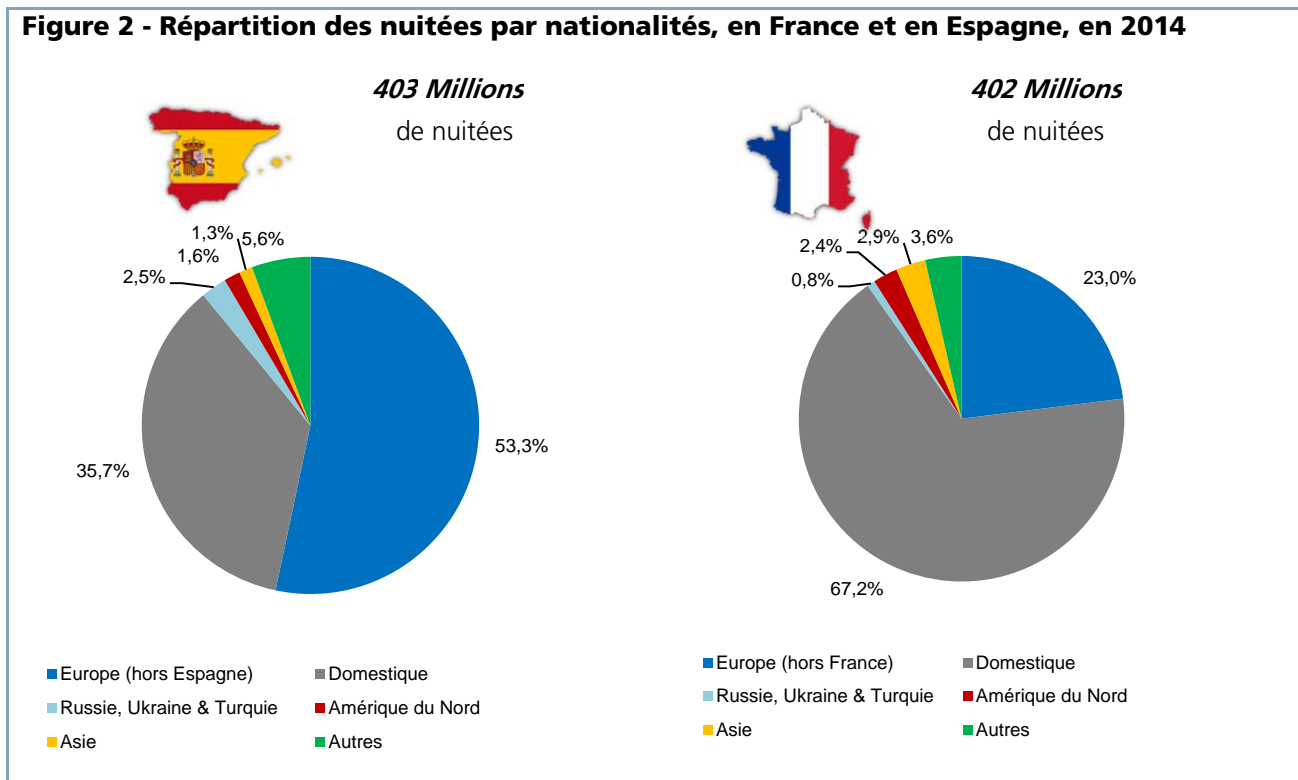


Source : Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), mai 2016.

Cette différence s'explique, notamment, par le profil des séjours touristiques réalisés en Espagne et en France. Il existe un **poids plus important des longs séjours sur le marché espagnol** (du fait notamment de l'importance du tourisme balnéaire et estival), et, réciproquement, un poids plus important des courts séjours sur le marché français. Ces derniers sont liés au profil de la demande, plus orientée vers le tourisme d'« affaires », et à la géographie du continent européen qui draine d'importants flux de transit dans l'Hexagone.

En 2015, les arrivées de touristes internationaux ont augmenté de +5%, par rapport à la même période de 2014. 2015 devrait ainsi correspondre à un nouveau record en termes d'arrivées de touristes. En Espagne, les clientèles étrangères les plus représentées sont les Britanniques, qui avec 15,7 millions d'arrivées en 2015 comptent pour environ 23% des touristes internationaux, devant les Français et les Allemands (respectivement 11,5 et 10,3 millions de visiteurs). Il est à noter que la France est l'un des pays ayant le plus contribué à la croissance des arrivées internationales en Espagne au cours de la période récente.

Ce sont toutefois les nuitées qui rendent le mieux compte de l'importance des différentes nationalités en matière de tourisme, compte tenu des différentiels de motifs de visite et de durée de séjour. Ainsi, sur les 403 millions de nuitées réalisées en 2014 dans les hébergements marchands¹ espagnols, un niveau comparable à la France (402 millions), 144 millions l'ont été par la clientèle domestique, 69,3 millions par les Britanniques (17,2% du total), 58,5 millions par les Allemands (14,5%) et 21,8 millions par les Français (5,5%). L'Espagne est un marché touristique particulièrement internationalisé : **2 nuitées sur 3 sont le fait de clientèles étrangères, contre 1 sur 3 en France** (tous profils d'hébergement confondus). Cet écart **s'explique par la popularité du pays auprès des clientèles européennes, tandis que la France est nettement mieux placée que l'Espagne vis-à-vis de l'accueil des clientèles long-courrier** (Amérique du Nord, Asie, et l'ensemble des pays émergents).



Source : Eurostat.

Au-delà de sa contribution positive à la balance commerciale, le tourisme est également un secteur particulièrement important pour l'économie espagnole dans son ensemble.

Selon les Comptes Satellites du Tourisme élaborés par l'Institut National des Statistiques (INE)², le tourisme contribuait à hauteur de 10,9% du PIB en 2012, soit 112 milliards d'euros. Sa contribution augmente régulièrement et en 2014, il devrait atteindre 116,5 milliards d'euros. En 2012, le tourisme représentait 2,1 millions d'emplois soit 11,9% de l'emploi espagnol.

Chiffres clés du tourisme en Allemagne

Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), l'Allemagne a accueilli 35,29 millions de visiteurs en 2015, soit une hausse de 6% par rapport à 2014. Ce chiffre place le pays au septième rang des destinations touristiques mondiales et au huitième rang du classement en termes de recettes touristiques.

L'Allemagne est, en revanche, **leader européen concernant le tourisme d'affaires** et un tiers des touristes viennent pour ce motif, selon l'OMT. Trois touristes étrangers sur 4 sont des visiteurs européens, principalement des Néerlandais, Suisses et Britanniques.

Selon l'Office fédéral de la statistique, le pays a enregistré plus de **75,6 millions de nuitées étrangères en 2014**, soit un nombre record correspondant à une hausse de 5,1% par rapport à 2013. Les dépenses effectuées par les visiteurs étrangers ont généré 38,4 milliards d'euros en 2014, soit une somme relativement stable par rapport à 2013 et en hausse de plus de 17% par rapport à 2009.

¹ Comprend les nuitées en hôtels, campings, hébergements touristiques et autres hébergements de courte durée (résidences de tourisme, gîtes et meublés). Source Eurostat, "Nuitées dans des établissements d'hébergement touristique par pays/zone géographique de résidence du touriste" [tour_occ_ninraw], données 2014 exportées à date d'octobre 2015.

² Instituto Nacional de Estadísticas, 2015.

Selon les données présentées dans une étude pour le Ministère Fédéral de l'Economie et de la Technologie³, datée de l'année 2010, la contribution du secteur touristique est estimée à 97 milliards d'euros, soit 4,4% du PIB. En incluant les retombées directes (59,5 milliards) et indirectes (57,5 milliards), la part du secteur dans le PIB est évaluée à 9,7%. Le secteur employait, selon les chiffres, entre 1,9 million⁴ et 2,9 millions de personnes, soit 7% de l'emploi national.

Mise en perspective de la performance de la France

Avec plus de 84,5 millions de touristes en 2015, **la France demeure la première destination touristique mondiale**. Elle se place pourtant en quatrième place derrière les Etats-Unis, la Chine et l'Espagne en termes de recettes touristiques, la Chine progressant à nouveau d'une place et devançant désormais l'Espagne. Ainsi, **la France dispose d'un important potentiel pour renforcer l'impact économique global du secteur touristique**.

Selon l'OMT, les dépenses effectuées par les visiteurs étrangers ont généré 41,4 milliards d'euros en France en 2015, soit une somme en baisse par rapport à 2014 (-4,3%) mais en hausse de plus de 16,9% par rapport à 2009. Cela représente un montant supérieur à celui de l'Allemagne (33,2 milliards d'euros), où le tourisme domestique prédomine, mais inférieur à celui de l'Espagne (50,9 milliards), du fait notamment d'une durée de séjour moins importante en France (durée moyenne de 6,8 jours en 2014) par rapport à l'Espagne.

Selon les Comptes Satellites du Tourisme⁵, en 2014, la consommation touristique intérieure représente 7,4% du PIB soit 158,3 milliards d'euros. En termes d'emplois, le secteur du tourisme représentait, selon le Mémento du tourisme de la DGE de 2015 : au 31 décembre 2014 1,254 millions d'emplois dans les secteurs d'activités caractéristiques du tourisme. Ce chiffre recouvre les secteurs d'activité strictement touristiques : l'hôtellerie, l'hôtellerie de plein air, la restauration, les services de transports non urbains, les activités des agences de voyages et des voyagistes, les autres services de réservation et activités connexes, la location de courte durée de matériel, les musées, spectacles et autres activités culturelles, les parcs d'attractions et autres services récréatifs, les casinos et les remontées mécaniques..

Par ailleurs, les investissements réalisés dans le secteur touristique s'élevaient en 2013 à 12,8 milliards d'euros (selon une approche mesurée par la FBCF – Formation Brute de Capital Fixe). Après une hausse de 2,1% en 2014 à 13,1 milliards, ils retrouvent en 2015 leur niveau de 2013. En 2013, le montant total de l'investissement en incluant les transports atteignait quant à lui 20,6 milliards.

Tableau 1 - Tableau récapitulatif des arrivées et recettes internationales du secteur du tourisme en France, en Espagne et en Allemagne, et positionnement relatif des 3 pays

Arrivées et recettes en 2015	France	Espagne	Allemagne
Arrivées de touristes internationaux en 2015	1 – 84,5 millions	2 – 68,2 millions	3 – 35,0 millions
Recettes du tourisme international 2015	2 – 41,4 milliards d'€	1 – 50,9 milliards d'€	3 – 33,2 milliards d'€

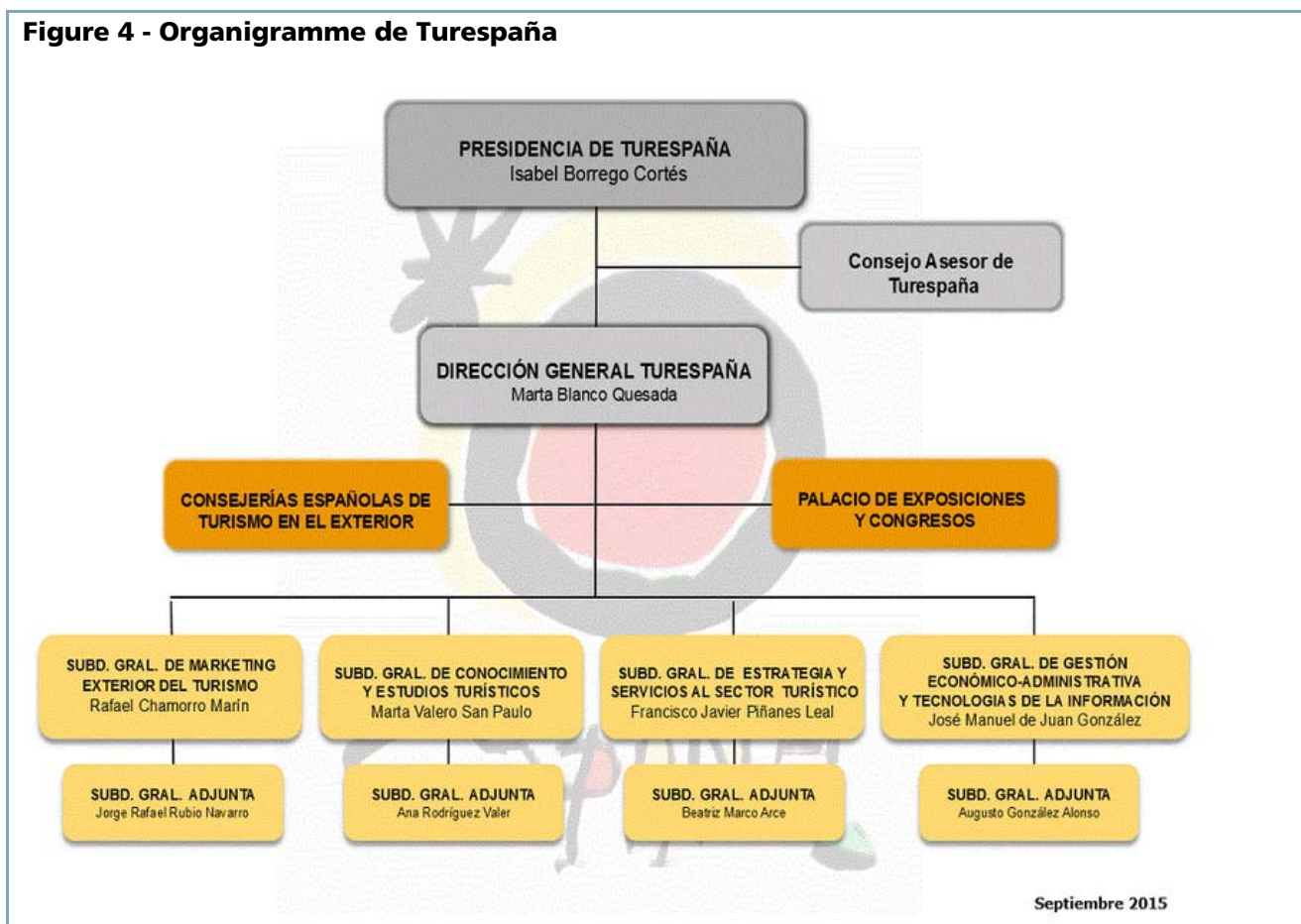
Source : Baromètre de l'Organisation Mondiale du Tourisme mai 2016

³The Economic Impact of Germany's Tourism Industry, Federal Ministry of Economics and Technology, 2012.

⁴Statistisches Jahrbuch. Deutschland, 2015, Destatis.

⁵Comptes Satellites du Tourisme. DGE, novembre 2015.

Figure 4 - Organigramme de Turespaña



Source : Turespaña, 10/2015.

La SEGITTUR

La Société d'Etat pour la Gestion de l'Innovation et des Technologies Touristiques est une entité publique, directement rattachée au Secrétariat d'Etat au Tourisme. Elle est chargée de promouvoir l'innovation dans l'industrie du tourisme, aussi bien dans les secteurs publics que privés, et fait le lien entre les nouvelles technologies et la promotion touristique. La SEGITTUR contribue ainsi à diffuser et promouvoir les bonnes pratiques et les connaissances en termes d'innovations technologiques.

- *Organisation à l'échelle régionale*

Selon la constitution espagnole, les communautés autonomes sont responsables de la promotion et de la réglementation de l'industrie du tourisme (en termes d'urbanisme, d'infrastructures, d'activités économiques...) au sein de leur territoire. Elles sont donc en charge de la promotion de leur région à l'échelle nationale, l'Etat intervenant pour la promotion à l'étranger via Turespaña. Il existe ainsi 17 organes régionaux pour la promotion du tourisme.

- *Organisation à l'échelle locale*

Les administrations locales sont, quant à elles, responsables de la promotion et de la diffusion de l'information touristique à leur échelle. 2 organes locaux sont chargés de réaliser ces tâches : le Patronato de Turismo (principalement dans les grandes villes) et les bureaux de convention, qui élaborent des stratégies en termes d'évènements MICE.

Budget du tourisme en Espagne

En 2015, le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et du Tourisme dédie 323 millions d'euros au Secrétariat d'Etat au Tourisme, soit une augmentation de 2,18% par rapport au budget approuvé en 2014. Cette hausse du budget vise à supporter et exécuter les dispositions incluses dans le Plan National de l'Innovation Touristique lancé en 2012.⁷

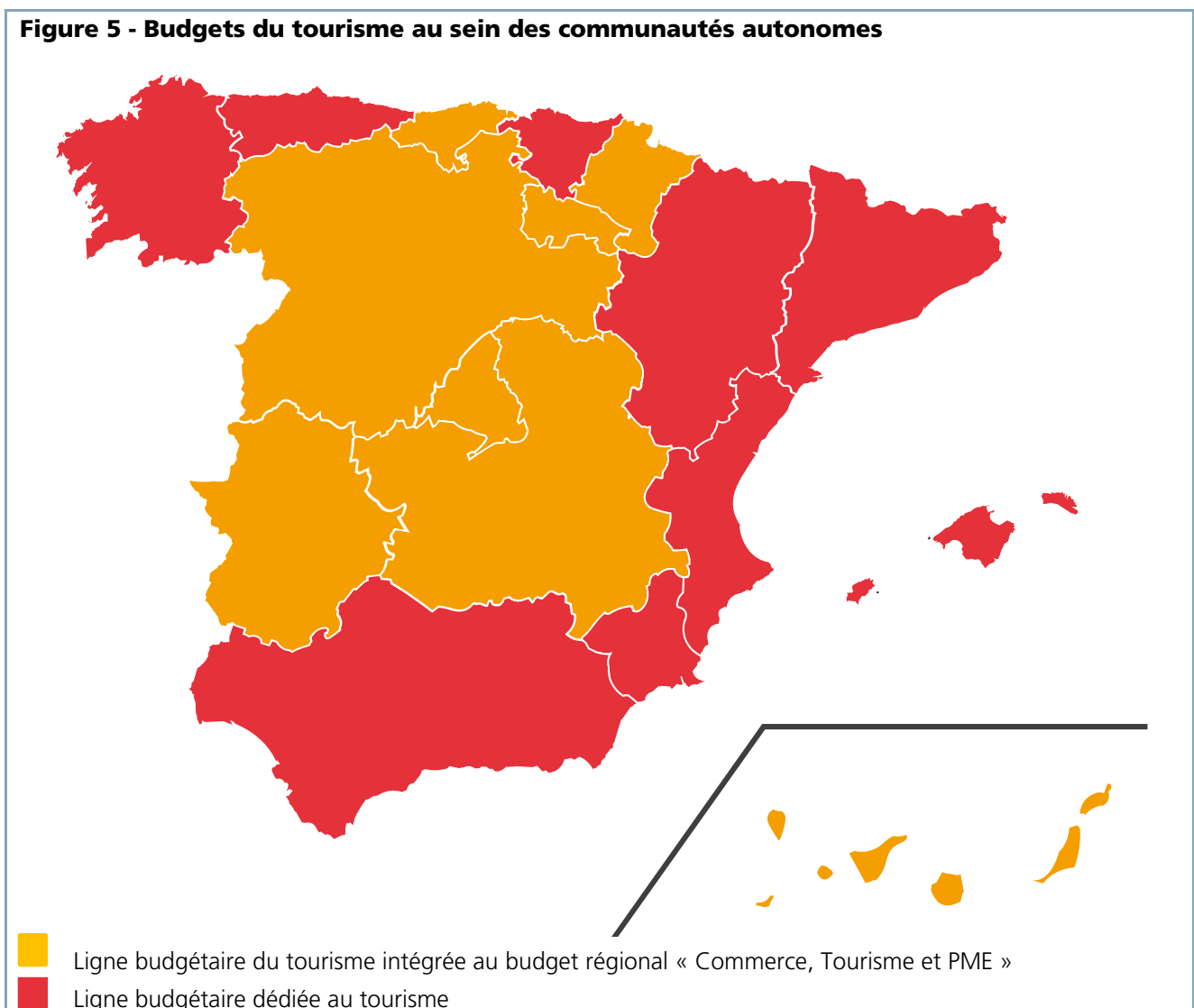
⁷Communiqué de Presse du Ministère de l'Industrie, de l'Energie et du Tourisme du 07/10/2014

Plusieurs lignes du budget ont été mises en évidence par le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et du Tourisme. Ainsi, l'Office National du Tourisme, chargé de la promotion à l'étranger reçoit 82 millions en 2015, un budget 19,5% plus élevé que l'année passée, la disposition Emprendetur (soutien à l'investissement aux jeunes entrepreneurs dans le secteur du tourisme, mis en place par le PNIT) est dotée de 40 millions, soit une augmentation de 33% par rapport à l'année 2014, tandis que l'aide aux entreprises dans le secteur du tourisme innovant s'élève à 181,3 millions.

A noter que le budget établi pour 2016 voit la dotation destinée au tourisme diminuer de 2,9%, s'établissant ainsi à 313 millions. 2 nouvelles lignes de financement seront ajoutées : une première, de 34 millions, destinée aux écoles hôtelières et une seconde, de 74 millions, visant à l'internationalisation des entreprises du secteur du tourisme.

Par ailleurs, les communautés autonomes gèrent leurs propres affaires et disposent donc de leur propre budget en matière de tourisme. Ce dernier n'est donc pas directement pris en compte dans le budget de l'Etat. Les budgets des communautés autonomes en matière de tourisme varient fortement et sont soit pris en compte dans la ligne du budget « Commerce, Tourisme et PME », soit intégrés au sein d'une ligne budgétaire dédiée. Ainsi, les communautés autonomes parmi les plus touristiques, Andalousie, Galice, Murcie, Iles Baléares, Asturies, Valence, Aragon, Pays Basque, et Catalogne disposent d'un budget spécifiquement dédié au tourisme variant entre 1,3 million d'euros (communauté autonome du Pays Basque) et plus de 100 millions d'euros (communauté autonome d'Andalousie) en 2015, la moyenne budgétaire entre ces 9 communautés autonomes étant de 28 millions d'euros. Les budgets dédiés par communauté sont donc particulièrement élevés.

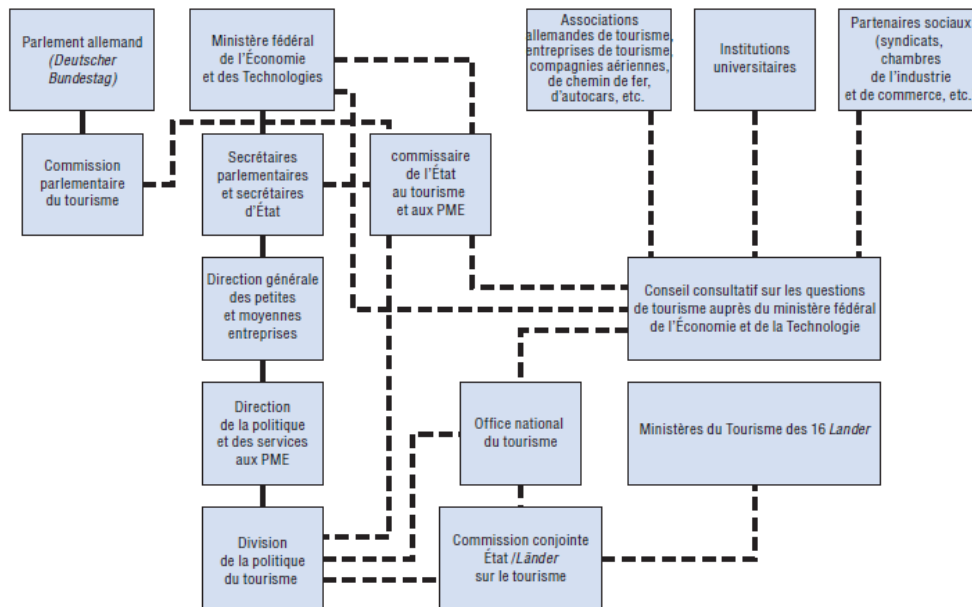
Figure 5 - Budgets du tourisme au sein des communautés autonomes



Source : Budget des communautés autonomes, MKG Consulting

Organisation du tourisme en Allemagne

Figure 6 - Organisation du tourisme en Allemagne⁸



Source : OCDE, d'après le Ministère Fédéral de l'Économie et de l'Énergie, 2014.

- *Organisation à l'échelle nationale*

Le Commissaire d'État aux PME et au Tourisme

De par la structure fédérale de l'Allemagne, c'est l'État Fédéral qui est responsable de la mise en place d'un cadre approprié en termes de politiques touristiques. Les 16 Länder sont quant à eux, chargés du développement, de l'orientation et de la promotion du tourisme. Un comité État-Länder, se réunissant deux fois par an, favorise les échanges et sert de plate-forme de coopération.

Ainsi et à l'échelle nationale, le secteur du tourisme est rattaché au Ministère Fédéral de l'Économie et de l'Énergie via le Commissaire de l'État aux Petites et Moyennes Entreprises et au Tourisme, responsable de la coordination de la politique du tourisme au sein de l'administration fédérale et auprès du parlement allemand et de sa commission du tourisme.

A noter que le Ministère de l'Économie et de l'Énergie est soutenu par le conseil consultatif dédié aux questions touristiques, se chargeant de faire le lien entre les intérêts de l'État, des commerçants, des universitaires, des autorités locales et des associations.

Office National du Tourisme (DZT, Deutsche Zentrale für Tourismus)

Le DZT est directement rattaché au Ministère de l'Économie et de l'Énergie et est responsable de la promotion de l'Allemagne en tant que destination touristique à l'international. Les principaux objectifs de cet organe sont l'accroissement du nombre de touristes, le développement des recettes touristiques, le renforcement de l'Allemagne en tant que destination d'affaires ainsi que le renforcement du positionnement de l'Allemagne en tant que destination touristique diverse et attractive. Le DZT dispose ainsi de plus de 30 bureaux internationaux pour la promotion de la destination.

- *Organisation à l'échelle régionale et locale*

Chacun des 16 Länder organise la compétence tourisme au sein de son territoire. Ils sont chargés du développement de l'orientation et de la promotion du tourisme et disposent de leurs propres budgets. Des organes chargés de l'organisation du marketing touristique existent donc à l'échelle des Länder ainsi qu'au niveau local. Ces derniers sont chapeautés par une association, responsable de la coordination de la politique du tourisme au niveau local : l'Association Allemande du Tourisme (DTV, Deutscher Tourismusverband).

⁸OCDE., *Annual Tourism Reporting, Germany*, 2013

La DTV, une association fédérant les acteurs du tourisme



L'Association Allemande du Tourisme a été créée en 1902 et est rattachée au Ministère de l'Economie et de l'Energie. Elle rassemble les organes touristiques publics locaux et régionaux de chacun des états fédérés ainsi que des associations d'envergure nationale telles que l'association de petites entreprises du voyage ou encore la fédération de l'industrie du camping en Allemagne. L'association défend les intérêts du secteur du tourisme et vise à développer l'Allemagne en tant que destination touristique à travers son lobbying. La DTV se charge également de fournir des informations sur le secteur du tourisme dans le but de promouvoir ce domaine au sein de l'économie allemande et de poursuivre l'expansion des infrastructures touristiques grâce à des conseils et des services.

Budget du tourisme en Allemagne

Les fonds budgétaires alloués au tourisme sont axés autour de deux domaines principaux : le soutien à l'Office National du Tourisme (DZT), dont la dotation prévue est de 28 millions en 2015, soit un montant stable par rapport à 2014, et la promotion de projets visant à améliorer les performances des petites et moyennes entreprises du secteur touristique. A noter que 7,4 millions du budget du ministère en 2014 ont été affectés pour soutenir et développer des PME dans le secteur des services tels que la culture et les domaines créatifs, l'e-santé et le tourisme.

En 2013, le budget total du tourisme en Allemagne s'élevait à 35,4 millions d'euros. La subvention en provenance de l'état fédéral atteignait 28,3 millions d'euros, soit 80% du budget, le reste se partageant entre les Länder et les partenaires (institutionnels et privés) de la DZT, soit plus de 7 millions d'euros. Les entreprises touristiques peuvent également bénéficier d'aides spécifiques mises en place par les Länder pour le développement des PME.

Au niveau local, les comtés de chaque Land disposent également d'un budget pour promouvoir le tourisme. En 2010, le budget moyen des 295 comtés (*Landkreis*) est de plus de 390 000 €. Ce budget varie fortement entre les comtés, du fait de leur hétérogénéité en termes de population et de poids économique, et oscille ainsi entre 10 000 euros et 2,5 millions d'euros pour atteindre un total de 120 millions investis en 2010. Le budget de promotion du tourisme géré localement est, ainsi, plus de 3 fois supérieur au budget fédéral.

Organisation du tourisme en France⁹

- *Organisation à l'échelle nationale*

Les Ministères de l'Economie et des Affaires Etrangères

En France, l'Etat définit la politique nationale et établit le cadre directeur du secteur du tourisme. Depuis 2014, l'organisation du tourisme à l'échelle nationale est assurée par deux ministères : celui de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique (MEIN) et celui des Affaires Etrangères et du Développement International (MAEDI).

Le secteur est piloté par le Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International via la Direction Générale de la Mondialisation et du Développement des Partenariats, chargé, notamment, de la promotion de la France, en tant que destination, et par le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique via la Direction Générale des Entreprises (DGE) dont une sous-direction lui est spécifiquement dédié : la sous-direction du tourisme. Ces entités permettent donc d'orienter la politique du tourisme.

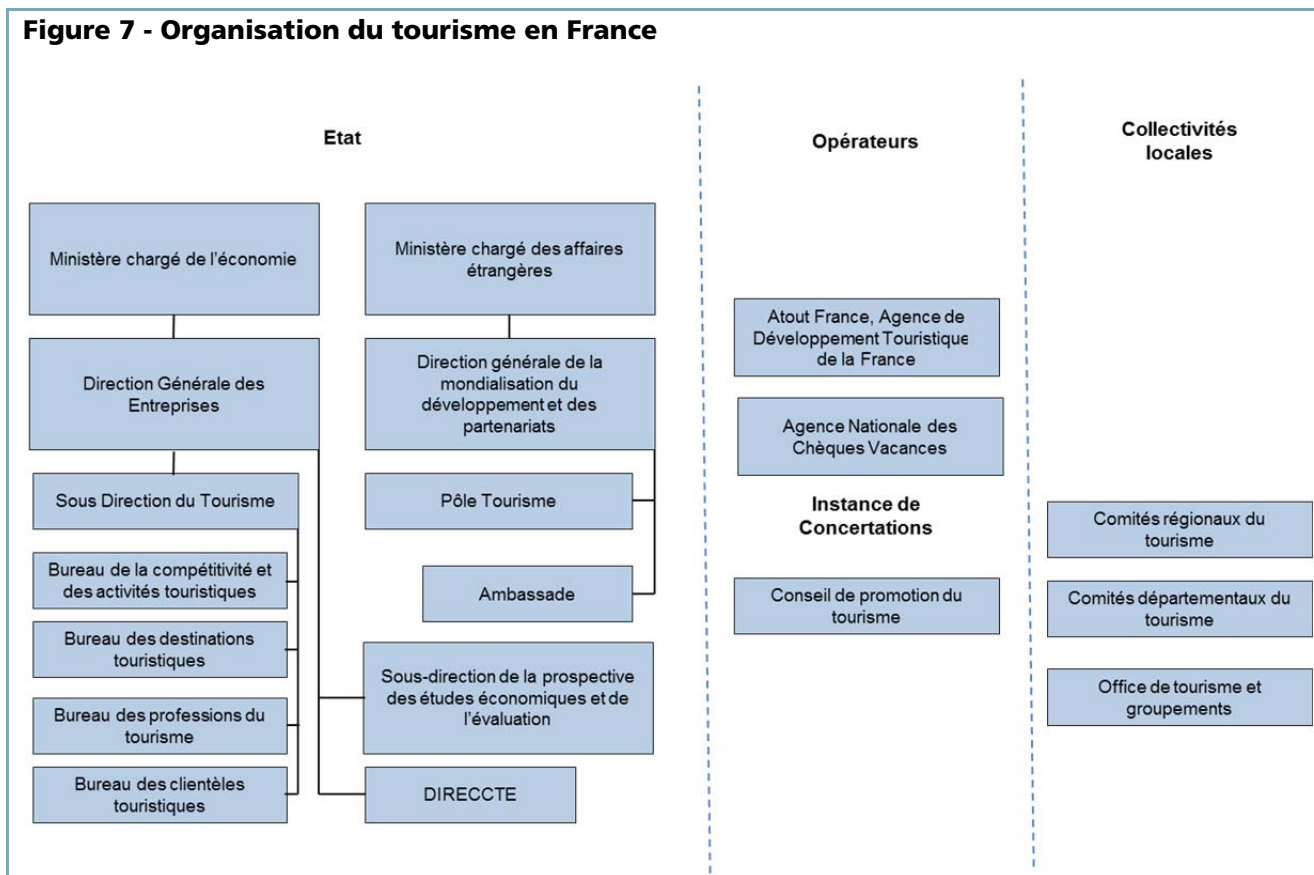
Atout France

Depuis 2009, Atout France, agence de développement touristique de la France est un groupement d'intérêt économique (GIE), comprenant des acteurs publics et privés, responsable du développement et de la promotion du tourisme en France et à l'étranger. Cet opérateur dispose à cette fin d'un réseau de 32 bureaux répartis dans le monde, et d'une capacité de déploiement sur plus de 70 marchés. Atout France a pour missions d'observer et analyser les marchés touristiques, de renforcer l'offre touristique française et de la commercialiser, ainsi que d'optimiser la qualité des prestations touristiques.

⁹OCDE., *Annual Tourism Reporting, France, 2015*

Agence Nationale pour les Chèques Vacances (ANCV)

L'Agence Nationale pour les Chèques Vacances est rattachée au Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique. Sa mission est de développer l'accès aux vacances et aux loisirs pour tous et, notamment, aux publics les plus fragiles. Pour ce faire, l'ANCV élabore et développe une offre globale de produits et de programmes à vocation sociale en privilégiant 4 publics cibles : les personnes âgées, les jeunes, les familles monoparentales et les personnes en situation de handicap. L'ANCV commercialise également les Chèques Vacances auprès des employeurs, des comités d'entreprises et des collectivités.



Source : OCDE, d'après la Direction Générale des Entreprises, 2015.

Organisation territoriale

La compétence « promotion du tourisme dont la création d'offices de tourisme » est partagée entre les différents échelons territoriaux (Comités régionaux et départementaux, intercommunalités).

En effet, la loi NOTRe a considérablement renforcé le rôle de la région en matière de développement économique. A cet égard, l'octroi d'aides aux entreprises semble lui appartenir pleinement à compter du 1^{er} janvier 2017. Or la compétence « tourisme » s'inscrit dans les actions de développement économique. Une circulaire du 22 décembre 2015, relative à la nouvelle répartition des compétences en matière d'interventions économiques des collectivités territoriales et de leurs groupements issue de la loi NOTRe, précise : « La région est désormais seule compétente pour définir et octroyer des aides en faveur de la création ou l'extension d'activités économiques. Les communes et leurs groupements peuvent participer au financement de ces aides, dans un cadre conventionnel avec la région. La région peut leur déléguer l'octroi de ces aides. ». Cette circulaire rappelle également l'article L.4251-20 du code général des collectivités territoriales qui mentionne que les conseils généraux peuvent maintenir les financements accordés aux organismes qu'ils ont créés antérieurement ou auxquels ils participent pour concourir au développement économique de leur territoire jusqu'au 31 décembre 2016 (article 2 de la loi NOTRe).

Cette circulaire a fait l'objet d'un référé visant à obtenir sa suspension provisoire en urgence et un recours pour excès de pouvoir a été déposé par l'Assemblée des départements de France (ADF) devant le conseil d'Etat. Celui-ci vient de rejeter la suspension provisoire en urgence mais doit se prononcer sur le fond dans les prochains mois.

Les Offices de Tourisme

A l'échelle communale ou intercommunale, les collectivités ont la possibilité de créer un Office de Tourisme, chargé d'accueillir les touristes, de leur fournir des informations et de promouvoir le tourisme local.

Budget du tourisme en France

Les crédits publics destinés au tourisme relèvent du programme 134 « Développement des entreprises et du tourisme » (BOP CAST – Commerce, artisanat, services, tourisme). En 2015, les dépenses réalisées s'élèvent à 3 millions d'euros en autorisation d'engagement et 4,44 millions d'euros en crédits de paiement. Ce budget prend en compte la contribution de l'Etat aux activités de développement des politiques touristiques, au Plan Qualité Tourisme et au développement des politiques sociales, notamment aux mesures destinées à favoriser le tourisme accessible à tous. Ces crédits ont permis également de réaliser des études et enquêtes statistiques en matière de tourisme.

La subvention de fonctionnement et les mises à disposition de personnel de l'Etat au GIE Atout France, en 2015, étaient de 33,1 millions d'euros contre 32,6 millions d'euros, en 2014, soit une augmentation de 1,9 %.

Par ailleurs, d'autres dépenses de l'Etat bénéficient à l'activité touristique sans pour autant être recensées dans le budget dédié au tourisme. Ainsi le document de politique transversale présente l'effort budgétaire réalisé par l'Etat, dans d'autres secteurs tels que la culture, les transports ou le sport et influant positivement sur le dynamisme du tourisme. Ces actions sont évaluées à près de 2 milliards d'euros, portés par 21 programmes relevant de 13 missions.

A noter également que les Offices du Tourisme, les Comités Départementaux du Tourisme (CDT) et les Comités Régionaux du Tourisme (CRT) disposent d'un budget spécifiquement dédié au tourisme. Si aucun document exhaustif récent ne détaille les financements que les collectivités consacrent au tourisme, des estimations ont été faites à partir d'un rapport datant de 2009 et repris par le rapport de la Cour des Comptes sur Atout France¹⁰. Ainsi, le budget cumulé des CRT représente entre 120 et 140 millions d'euros selon les années. Celui des CDT avoisine les 190 millions d'euros tandis que les offices de tourisme disposent d'environ 520 millions d'euros dont 290 millions d'euros de fonds publics.

Enfin, le financement du tourisme en France est également soutenu par la banque publique d'investissement, Bpifrance via, notamment, la création en 2015 d'un fonds spécifiquement dédié à l'investissement dans le secteur, le Fonds France Investissement Tourisme. Il s'adresse à l'ensemble des opérateurs, dans les domaines de l'hébergement, la restauration, les loisirs, les voyages et transports, et vise, d'une part, à soutenir les entreprises existantes et, d'autre part, à accompagner le développement d'entreprises innovantes.

Si l'industrie du tourisme est rattachée au ministère de l'économie dans les 3 pays étudiés, seule l'Espagne dispose d'un Secrétariat au Tourisme directement lié à ce ministère. En France et en Allemagne, le tourisme est rattaché à l'entité responsable du développement des entreprises et est donc un sous-secteur de cette branche.

A l'échelle régionale et locale, l'Allemagne se démarque grâce à sa structure fédérale, chacun des Land étant doté d'une compétence tourisme, et les 295 Landkreise jouant un rôle significatif en termes de budget alloué au tourisme. L'Allemagne se différencie également via le rôle de l'Association Allemande du Tourisme (DTV), assurant la coordination et la coopération entre les différentes structures au niveau local et régional.

Par ailleurs, les 3 pays étudiés disposent tous d'un organisme, chargé de faire la promotion de la destination à l'international. A noter que les budgets dédiés à cet organe varient fortement selon les pays, l'Espagne consacrant le budget le plus élevé.

¹⁰ Olivier Lacoste., *Moyens et budgets publics consacrés au tourisme*, DGCI, Septembre 2013.

Tableau 2 - Tableau récapitulatif de la gouvernance touristique en France, en Espagne et en Allemagne

Critères	France	Espagne	Allemagne
Lisibilité de la gouvernance touristique à l'échelle nationale	++	+++	++
Existence d'organisations structurées à l'échelle régionale et locale	++	++	+++
Budgets dédiés aux organismes nationaux chargés de la promotion internationale	++	+++	+
Budgets dédiés à la promotion au niveau local et régional	+++	++	+
Budgets dédiés aux autres actions au niveau local et régional	+	+++	++
Communication entre échelons	+	++	+++

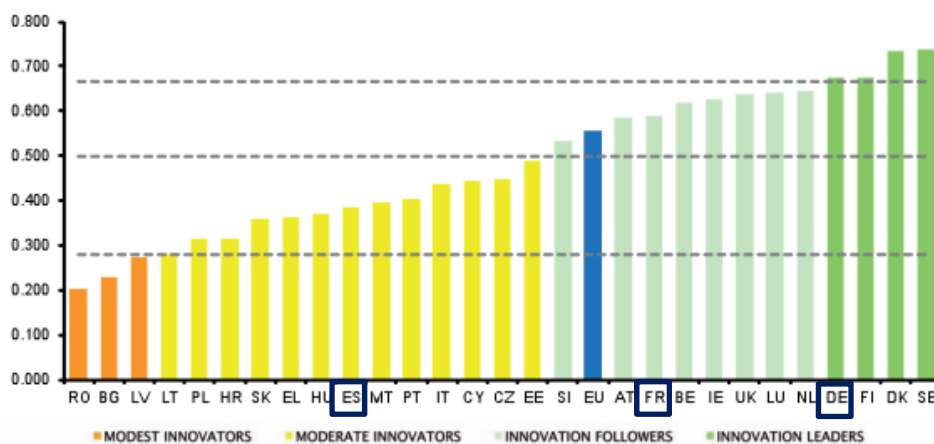
Synthèse MKG Consulting

2. L'innovation touristique

2.1. Données clés de l'innovation

Performances de l'innovation

Figure 8 - Comparaison des performances de l'innovation des Etats Membres de l'Union Européenne en 2014



Note : la performance moyenne est ici mesurée à l'aide de 25 indicateurs liés à l'innovation, tels que les investissements des entreprises, le nombre de publications scientifiques ou encore les innovations recensées.

Source : Innovation Union Scoreboard 2015

Selon le barème établi par la Commission Européenne, l'Allemagne fait partie des pays leaders en termes d'innovations. Ses performances sont bien supérieures à la moyenne de l'Union Européenne. La France se place parmi les « suiveurs d'innovations » tandis que l'Espagne figure parmi les « innovateurs modérés ».

Sur la période 2007-2014, les performances de l'Espagne en termes d'innovations ont baissé de 0,4% tandis que celles de l'Allemagne et de la France ont progressé, respectivement +0,6% et +1,2%.

Budget de l'innovation¹¹

En 2014, l'Espagne a dédié un budget de 12,7 milliards à la recherche et au développement (R&D), soit une part de 1,20% de son PIB. Cette part tend à diminuer, puisque le budget de l'Espagne pour la R&D s'élevait à 1,4% du PIB en 2010. Parmi les 3 pays étudiés, l'Espagne est celui dédiant la part la moins importante de son PIB à la R&D.

Les dépenses en R&D de la France s'élèvent à 48,1 milliards en 2014, soit 2,26% du PIB contre 2,24% en 2010. Cette part reste stable par rapport à 2012.

Enfin, les dépenses en R&D de l'Allemagne sont les plus élevées et atteignent 82,9 milliards en 2014, soit 2,84% du PIB du pays. La part du budget dédiée à la R&D est en baisse par rapport à l'année précédente (2,94% du PIB en 2013) mais en augmentation sur la période 2010-2014 (2,80% en 2010). L'Allemagne se place ainsi en 5^{ème} position concernant la part du budget en proportion de PIB dédiée à la R&D dans les pays de l'Union Européenne derrière la Finlande, la Suède, le Danemark et l'Autriche.

¹¹Source, Eurostat, Communiqué de Presse du 30/11/2015 concernant les dépenses en R&D, 2015.

2.2. Innovations touristiques

La compétitivité touristique¹²

L'index de compétitivité dans l'industrie du voyage et du tourisme est réalisé chaque année depuis 2007 par l'organisme en charge du forum économique mondial qui se réunit à Davos. Il mesure l'ensemble des facteurs et des politiques permettant le développement durable du secteur du tourisme et favorisant ainsi le développement économique et la compétitivité des pays.

Il prend en compte 14 piliers divisés en 4 catégories : environnement, politiques et conditions du secteur du tourisme, infrastructures, ressources naturelles et culturelles. L'environnement économique, la priorisation du secteur du voyage et du tourisme ainsi que les dispositions autour des TIC, font notamment partie des indicateurs étudiés pour calculer la compétitivité touristique de chaque pays.

Pour la première fois en 2015, **l'Espagne arrive en tête de ce classement, suivie par la France et l'Allemagne, occupant respectivement la deuxième et la troisième position dans le monde.**

Figure 9 - The Travel and Tourism Competitiveness Index 2015 de l'Espagne, la France et l'Allemagne



Source : World Economic Forum, *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015*.

¹²World Economic Forum., *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015*.

Parmi les trois pays, l'Allemagne arrive toutefois en tête concernant l'environnement économique, pour lequel elle se trouve à la 12^{ème} place mondiale, devant la France (62^{ème}) et l'Espagne (100^{ème}). L'Espagne se place en revanche en première position parmi les 3 pays étudiés, en termes de priorité donnée au secteur du voyage et du tourisme (Espagne 6^{ème} dans le monde, France 31^{ème}, Allemagne 49^{ème}). La France et l'Allemagne sont respectivement classées 22^{ème} et 23^{ème} en matière de TIC, l'Espagne ne se positionnant que très légèrement en-deçà, à la 31^{ème} place mondiale. Il est à noter que **la France obtient des résultats supérieurs à la moyenne des pays européens sur l'ensemble des quatorze piliers à l'exception de deux : la sécurité et la compétitivité-prix**, dimensions vis-à-vis desquelles elle est également moins bien positionnée que l'Espagne et l'Allemagne.

L'innovation touristique en Espagne

Contexte Général

Selon une étude réalisée par l'Esade¹³, l'intérêt des entreprises touristiques espagnoles pour l'innovation a considérablement augmenté au cours des dernières années. Parmi les entreprises interrogées, 86,1% d'entre elles pensent que l'innovation est un moyen d'action indispensable en tant que réponse à la crise. Ainsi, en 2014, elles sont nombreuses à penser que l'innovation permet de conquérir de nouvelles clientèles (72%), de fournir un meilleur service (66%) et d'améliorer l'image de l'entreprise (63%).

Pourtant le budget destiné à l'innovation a diminué de 0,4% parmi l'échantillon d'entreprises interrogées par l'Esade, par rapport à l'année 2013-2014. A noter que les innovations technologiques sont celles les plus réalisées par les entreprises, notamment dans les secteurs de l'hôtellerie et des transports. Parmi l'échantillon, les 10 principales innovations réalisées concernent l'espace et l'ambiance de l'établissement, l'expérience offerte, les équipements informatiques, les équipements permettant d'offrir un meilleur service, la formation technique et les compétences des ressources humaines, l'ajustement des prix, la publicité online et offline, les process, l'impulsion de la relation directe avec le client et l'optimisation des ressources humaines.

Par ailleurs, les entreprises touristiques espagnoles anticipent pour l'avenir des modifications dans le secteur du tourisme, qui sera, selon elles, plus international, plus compétitif (en interne et entre les pays) et plus innovant. Ainsi, l'innovation en 2014 comparée à 2013 est plus proactive que défensive.

Les politiques d'innovation touristique à l'échelle nationale

A l'image de l'organisation de la gouvernance touristique en Espagne, le tourisme est un secteur à part entière disposant de ses politiques propres. **L'Espagne se démarque de l'Allemagne et de la France grâce à des stratégies et des politiques mises en place par le gouvernement visant directement et spécifiquement l'innovation touristique.**

Plusieurs projets tracent les grandes lignes de la politique d'innovation touristique espagnole :

Le Plan National Intégral de Tourisme (PNIT) 2012-2015

Le PNIT est un ensemble de grandes mesures visant à développer la compétitivité des entreprises et des destinations touristiques espagnoles. Les mesures prises doivent répondre à 7 principaux objectifs : développer l'activité touristique et sa rentabilité, créer des emplois de qualité, encourager l'unité du marché, améliorer le positionnement international de l'Espagne, renforcer la cohésion et la notoriété de la marque Espagne, favoriser la co-responsabilité public / privé, et promouvoir la désaisonnalisation du tourisme.

Le PNIT propose ainsi une série de mesures et d'actions concrètes dédiées à l'innovation. Parmi elles, notamment, la création des « Destinations Intelligentes ». Elles ont pour but d'améliorer la position de l'Espagne en tant que destination touristique mondiale, en stimulant l'innovation au sein des destinations, notamment via le déploiement et le développement des TIC.

Le plan du tourisme espagnol - horizon 2020

Ce plan du tourisme fixe les grandes lignes de la politique espagnole à l'horizon 2020. Il a pour objectif de développer une nouvelle économie touristique basée sur 3 piliers :

- Les connaissances : développer un système d'intelligence de référence pour le secteur du tourisme espagnol et maximiser son accès et sa diffusion.
- L'innovation : impulser un nouveau modèle d'innovation horizontale pour l'ensemble du secteur, améliorer les capacités scientifiques et technologiques, accroître l'efficacité des processus de gestion.
- Les talents : attirer, développer et retenir les talents dans le secteur du tourisme, valoriser les carrières professionnelles et améliorer les pratiques de gestion du personnel.

¹³Esade (Universidad Ramon Llull), *Innovacion Turistica en España 2015*.

L'innovation fait donc partie intégrante de ce plan et constitue une valeur transversale. Elle permet l'achèvement des objectifs fixés autour de trois thèmes : la clientèle, le développement durable et la compétitivité de l'environnement.

Le projet Nouvelle Economie 20+20

Il s'agit d'un rapport réalisé par plusieurs universités espagnoles, en collaboration avec le Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et du Tourisme. Ce projet vise à présenter des expériences réussies d'entreprises, afin de promouvoir de nouvelles formes de gestion via l'introduction d'innovations et de nouveaux modèles d'organisation basés sur la créativité et le talent. Le projet se fixe ainsi pour objectif de répondre aux besoins de modernisation des PME espagnoles et de promouvoir l'emploi et le développement du tissu productif en Espagne. Parmi les 20 filières étudiées, celle de l'innovation touristique fait partie de la liste. Ce projet et les bonnes pratiques qui en ressortent sont pris en compte dans le plan du tourisme espagnol à l'horizon 2020.

L'innovation touristique en Allemagne

A l'échelle nationale, aucune politique visant directement et spécifiquement l'innovation touristique n'a été identifiée, l'innovation s'inscrivant dans un **cadre global commun aux différentes filières de l'économie allemande**. Ainsi, les grandes lignes des politiques dédiées à l'innovation touristique et à l'innovation en général peuvent être retrouvées dans le programme **High Tech Strategy 2020**.

Il se fixe pour objectif de faire de l'Allemagne un leader de l'innovation en Europe et dans le monde. Ce projet repose sur 5 piliers :

- *La priorisation de l'innovation* : le gouvernement allemand souhaite établir des priorités en termes de recherche et d'innovation en faveur des secteurs particulièrement dynamiques, innovants et permettant une amélioration de la qualité de vie, tels que l'économie digitale, les énergies et l'économie durable, les lieux de travail innovants, la qualité de vie, la mobilité intelligente et la sécurité civile.
- *L'amélioration de la coopération* : de nouveaux instruments de coopération doivent permettre d'améliorer les réseaux régionaux, nationaux et internationaux entre la science et l'industrie. Les cadres sont assouplis pour permettre une coopération facilitée. Il s'agit pour ce thème de renforcer le potentiel d'innovation scientifique, de développer les opportunités de coopération entre les industries et les universités, de combler les lacunes en matière de commercialisation et de promouvoir l'internationalisation.
- *La création d'un environnement favorable à l'innovation* : ce pilier est particulièrement axé autour du soutien aux petites et moyennes entreprises et aux start-up orientées vers la technologie, pour leur permettre de devenir des leaders sur leurs marchés respectifs. Ce pilier intervient donc pour le développement et pour la création des PME innovantes et pour l'amélioration des ressources structurelles destinées aux régions les plus faibles économiquement.
- *L'amélioration du cadre lié à l'innovation* : ce pilier vise à optimiser les conditions d'accès à l'innovation en assurant notamment la disponibilité des financements et en fournissant de nouvelles bases sociétales, techniques et légales. Il s'agit pour ce thème d'assurer la qualification du personnel pour les professions techniques et axées sur l'innovation, de mieux financer les innovations notamment via l'amélioration du cadre légal pour les nouvelles formes de financement tel que le *crowdfunding*, d'améliorer le cadre légal et les standards dans la sphère de la technologie, de fournir une meilleure protection de la propriété intellectuelle, de créer des lois concernant le copyright, de créer des incitations via des marchés publics innovants et, enfin, de promouvoir l'innovation ouverte et l'accessibilité des connaissances.
- *L'intensification du dialogue entre acteurs publics et privés* : ce pilier se fixe pour objectif d'améliorer la coopération entre les différents acteurs. Les principales mesures énoncées visent à renforcer l'ouverture aux technologies en créant de nouvelles opportunités pour la coopération ainsi qu'à étendre la diffusion scientifique et promouvoir le dialogue avec les citoyens.

Ce programme, s'il n'est pas spécifiquement dédié à l'innovation touristique, contribue à l'innovation dans ce secteur, puisque les innovations dans les domaines de la mobilité, de la durabilité, de la communication ou encore de la santé sont abordées. Le projet High Tech Strategy 2020 prévoit également des mesures de soutien pour la création et le développement des entreprises innovantes, tous domaines confondus.

Allemagne : Les programmes d'aide à l'innovation pour les PME non spécialisées en technologie de pointe

Plusieurs programmes mis en place visent à aider les PME à se développer et à innover. Toutes les PME peuvent participer à ce programme et les entreprises touristiques sont donc concernées.

- Le programme d'innovation central pour les PME est destiné à promouvoir les projets non technologiques et les innovations. Le programme est dédié aux entreprises souhaitant développer ou améliorer leurs produits, leurs process ou leurs services techniques. Il s'agit de créer des coopérations entre des entités publiques, des centres de recherches, des organisations dédiées à la technologie et des PME souhaitant se développer et innover. En 2014, le programme était doté d'un budget de 513 millions d'euros.

- EXIST est un programme de soutien du Ministère de l'Economie et de l'Energie, ayant pour but d'améliorer l'entrepreneuriat dans les universités et les instituts de recherche. Ainsi, le programme spécifique Exist Business Start Up Grant permet de soutenir les étudiants, les diplômés et les scientifiques pour développer leur start-up basée sur les nouvelles technologies.

- PME-Digital (Mittelstand-Digital) est une initiative favorisant la promotion d'une meilleure utilisation des TIC et du e-business destiné aux PME et plus particulièrement aux artisans.

L'innovation touristique en France n'est pas présentée dans cette partie du rapport, mais dans la section consacrée à l'analyse de l'écosystème français d'innovation.

Synthèse sur l'innovation touristique en Espagne et en Allemagne

L'innovation est considérée en Espagne, en Allemagne et en France comme un élément moteur pour l'économie et facteur de compétitivité.

L'innovation en Allemagne est considérée comme une thématique transversale, s'appliquant à tous les secteurs de l'économie. L'Allemagne axe notamment ses politiques d'innovations sur le soutien des entreprises et des PME, et dispose de systèmes d'aides dédiés aux entreprises non technologiques. L'Espagne élabore quant à elle des stratégies d'innovation par filières, avec des politiques spécifiques dédiées à l'innovation touristique.

Tableau 3 - Tableau récapitulatif de l'organisation de l'innovation touristique en France, en Espagne et en Allemagne

Critères	France	Espagne	Allemagne
Budget destiné à la R&D en % du PIB	++	+	+++
Compétitivité touristique	++	+++	+
Lisibilité des politiques dédiées à l'innovation touristiques à l'échelle nationale	++	+++	++
Accompagnement des PME	++	++	+++
Capacité de projection internationale de l'innovation	++	+++	+++

Synthèse MKG Consulting

3. Stratégies et outils d'accompagnement

3.1. Stratégies et outils d'accompagnement de l'innovation à l'échelle nationale

L'accompagnement de l'innovation touristique en Espagne

Le Plan National Intégral de Tourisme 2012 – 2015 (Plan Nacional e Integral de Turismo)

Le PNIT est administré par l'intermédiaire du Secrétariat d'Etat au Tourisme. Il se compose d'un ensemble de mesures visant à stimuler la compétitivité des entreprises et des destinations touristiques espagnoles, à renouveler le leadership mondial de la destination Espagne, et à contribuer à la création de richesses, d'emplois et de bien-être pour le pays.

Ainsi, le PNIT est conçu comme une réponse aux besoins exprimés par le secteur du tourisme :

- Prégance du gouvernement pour rassembler et unifier les acteurs et les ressources pour développer des projets communs.
- Collaboration entre les acteurs publics et privés.
- Conception de politiques horizontales pour la prise de décisions et l'établissement de la stratégie touristique.
- Création d'un cadre et d'une structure institutionnelle encourageant le développement et la compétitivité des entreprises.
- Elaboration de stratégies et de politiques nationales fondées sur une vision novatrice de la destination Espagne.

Les mesures prises doivent répondre à 7 principaux objectifs : développer l'activité touristique et sa rentabilité, créer des emplois de qualité, encourager l'unité du marché, améliorer le positionnement international de l'Espagne, renforcer la cohésion et la notoriété de la marque Espagne, favoriser la coresponsabilité public / privé, et promouvoir la réduction de la saisonnalité du tourisme.

Chacun de ces objectifs doit s'intégrer dans un but plus large visant à la promotion du savoir, de l'entrepreneuriat, et la formation, l'amélioration de l'offre touristique et la diversification de la demande.

Le PNIT propose ainsi une série de 6 thèmes, divisés en 28 mesures et 104 actions concrètes visant à promouvoir un tourisme plus compétitif et innovant.

Renforcer la marque Espagne :

Afin de renforcer la marque Espagne, le PNIT propose de coordonner le développement de la marque grâce à la coopération des différents acteurs du tourisme espagnol, de promouvoir un plan marketing stratégique adapté à chaque marché cible et de représenter les intérêts touristiques de l'Espagne au sein de l'Union Européenne, notamment en participant aux différents groupes de travail dédiés à ce sujet.

L'orientation client :

4 mesures correspondent au thème de l'orientation client : le lancement du programme « FidelizacionEspana », permettant aux visiteurs d'accumuler des points au sein des différentes entreprises touristiques (hôtels, restaurants compagnies aériennes, agences de voyages...), la promotion d'une campagne pour stimuler le tourisme interne, la réduction des taxes d'aéroport durant la basse saison, favorisant ainsi la réduction de la saisonnalité, et la rationalisation du processus d'obtention de visas, afin d'attirer de nouvelles sources de clientèles.

Offres et destinations

Ce thème est celui qui rassemble le plus grand nombre de mesures (10). Le PNIT propose ainsi plusieurs mesures dédiées aux destinations telles que le soutien et le repositionnement des destinations matures, le soutien aux municipalités touristiques, la création des destinations intelligentes, le développement d'un réseau d'agences de management de l'expérience client.

Par ailleurs, plusieurs mesures sont mises en œuvre afin d'améliorer la qualité de l'offre au sein de ces destinations : les facilités d'accès au crédit pour le renouvellement des infrastructures touristiques, la standardisation, le classement et la catégorisation des hébergements, l'évolution du système de qualité en matière de tourisme, la mise en lumière de l'importance de la culture espagnole et de son héritage naturel, son vin et sa cuisine et l'encouragement pour un tourisme durable.

Espagne : Les Destinations Intelligentes

L'un des projets phares inclus dans ce thème est celui des « **Destinations Intelligentes** » (**Destinos Inteligentes**), mis en œuvre par la **SEGITTUR**. L'objectif de ce projet est d'améliorer la position de l'Espagne en tant que destination touristique mondiale en stimulant l'innovation des destinations ainsi que le déploiement et le développement des TIC dans le but de créer des services hautement concurrentiels.

La destination touristique intelligente se définit donc comme une destination touristique innovante, consolidée par une infrastructure technologique de pointe, accessible à tous, et permettant d'assurer un développement durable de la destination et de faciliter l'intégration des visiteurs dans leur environnement, afin d'augmenter la qualité de leur expérience au sein de la destination.

Les deux piliers de la destination touristique intelligente se concentrent donc autour des nouvelles technologies et du développement durable du tourisme.

La coopération public-privé

Ce thème se fixe pour objectif de prendre en compte le secteur du tourisme dans les décisions et les législations prises à l'échelle nationale, d'une part. Ainsi, une série de mesures vise à analyser l'impact des nouvelles législations sur le secteur du tourisme, à promouvoir un marché unifié, notamment en termes de législations, et à amender les législations impactant négativement le tourisme.

D'autre part, il met en œuvre une coopération entre les entités publiques dédiées au tourisme et les entreprises du secteur via l'intervention du secteur privé dans la prise de décision de Turespaña, le soutien à l'internationalisation des entreprises touristiques espagnoles, la création d'une entité unique destinée aux entreprises innovantes et aux entrepreneurs, notamment pour la demande d'accès aux financements.

Les connaissances

Ce thème a pour but de diffuser les connaissances en matière de tourisme. Il propose ainsi d'élaborer le catalogue de services de Turespaña, afin qu'il réponde aux besoins des acteurs du secteur, de réorganiser et moderniser le Conseil du Tourisme espagnol (« Consejerías de Turismo de España en el Exterior »), afin de favoriser l'internationalisation des entreprises et enfin, de réorganiser les statistiques nationales du tourisme, afin d'améliorer la collecte des données et de les exploiter à l'échelle nationale.

Talent et entrepreneuriat

Ce thème se concentre plus particulièrement sur les entrepreneurs et les entreprises innovantes. Le but étant de conserver et développer les talents tout en promouvant le développement des innovations dans le secteur. Le PNIT propose ainsi 3 mesures : la création de facilité de crédits pour les entrepreneurs du tourisme, l'élaboration du programme des entrepreneurs pour un tourisme innovant, et la mise en place de formations en conformité avec les demandes des entreprises.

Espagne : Le programme **Emprendetur** pour faciliter l'accès au crédit

Le gouvernement souhaite faciliter l'accès au crédit pour les jeunes entrepreneurs du tourisme, les start-up étant considérées comme les sociétés les plus à même d'introduire des innovations dans le secteur.

Le PNIT prévoit ainsi un plan de mesures facilitant l'accès aux sources de financement et permettant aux entrepreneurs de lancer leurs projets innovants. Le terme innovant étant ici compris dans un sens large comprenant aussi bien les produits, les services que le management ou les « idées révolutionnaires ».

Un budget dédié à cette aide est donc intégré dans le budget du Secrétariat d'Etat au Tourisme. Ces financements, bénéficiant de taux d'intérêts plus favorables que ceux du marché, permettent aux entrepreneurs d'éliminer le principal obstacle au lancement de nouveaux projets, les garanties.

La SEGITTUR (La Sociedad Estatal para la Gestion de la Innovacion y las Tecnologias Turisticas)

La Société d'Etat pour la Gestion de l'Innovation et des Technologies Touristiques est une entité publique directement rattachée au Secrétariat d'Etat au Tourisme et donc au Ministère de l'Industrie, de l'Energie et du Tourisme. Elle est chargée de promouvoir l'innovation dans l'industrie du tourisme, aussi bien dans les secteurs publics que privés, et fait le lien entre les nouvelles technologies et la promotion touristique. La SEGITTUR contribue ainsi à diffuser et promouvoir les bonnes pratiques et les connaissances en termes d'innovations technologiques.

La SEGITTUR travaille autour de 5 thèmes principaux dans lesquels s'insèrent des projets spécifiques, favorisant l'innovation dans le secteur du tourisme : l'innovation, l'internationalisation, le soutien aux entrepreneurs, la promotion, le développement des technologies.

L'innovation :

La SEGITTUR se positionne comme l'entité responsable de l'impulsion de l'innovation dans le secteur du tourisme espagnol à destination des secteurs publics et privés. L'objectif est d'encourager l'instauration d'un nouveau modèle de croissance basé sur la création, le développement et la consolidation des entreprises et des destinations touristiques à travers l'innovation et les connaissances.

Parmi les nombreux projets mis en place, la SEGITTUR est chargée du développement des « Destinations Intelligentes », elle travaille, par ailleurs, sur d'autres projets en matière d'innovation, notamment :

- Plusieurs **programmes de coopération** ont été développés via la SEGITTUR entre l'Espagne et le Maroc. Ainsi, ThinkMed et ThinkATL sont des réseaux de coopération entre les entreprises tandis que ConecturMed et ConecturATL font se rapprocher les universités. Les différents réseaux s'intéressent au développement technologique, à la diffusion de l'information touristique et au renforcement de la coopération entrepreneuriale et universitaire.
- **Le portail du tourisme européen** : la SEGITTUR gère le portail européen de référence pour les entreprises touristiques. Ce projet à l'initiative de la Commission Européenne vise à améliorer la compétitivité et l'efficacité des PME dédiées au tourisme en facilitant l'accès aux informations.
- **Le ThinkTur** est une plate-forme internet dédiée aux acteurs du tourisme. Le site fonctionne comme un forum sur lequel les utilisateurs peuvent partager des informations et des connaissances sur la technologie et l'innovation dans le but de les appliquer au secteur du tourisme. Le site permet également aux Groupements d'Entreprises Innovantes (AEI) de se concerter.
- La SEGITTUR soutient également la création de Groupements d'Entreprises Innovantes dédiés au Tourisme.

L'internationalisation

La SEGITTUR souhaite, d'une part, diffuser, promouvoir et mettre en œuvre les bonnes pratiques et les connaissances en termes d'innovations touristiques sur le marché national et international, et, d'autre part, faire la promotion des PME du tourisme à l'international en les accompagnant vers l'ouverture de nouveaux marchés. Ainsi, la SEGITTUR permet donc aux entreprises espagnoles de participer à des conventions et des forums internationaux et réalise des missions commerciales, notamment au Mexique. Elle organise, par ailleurs, la foire internationale du tourisme de Madrid (FITUR), durant laquelle les entreprises sont orientées, informées et conseillées concernant l'internationalisation et la recherche de nouveaux marchés.

Le soutien aux entrepreneurs

La SEGITTUR met en œuvre les politiques mises en place par le Secrétariat au Tourisme en matière de soutien aux entrepreneurs. Elle est donc responsable des mesures visant à promouvoir l'esprit d'entreprise et la création de nouvelles entreprises. Ainsi, la SEGITTUR est responsable des programmes Emprendetur et Emprendetur Internationalisation.

La promotion

La SEGITTUR se charge de faire la promotion de la destination Espagne sur les portails web dédiés et les réseaux sociaux. Ainsi, la SEGITTUR gère le portail « spain.info » détenu par Turespaña, le portail dédié aux étudiants étrangers, et celui faisant la promotion de la culture espagnole. Elle a créé également des brochures numériques interactives.

Le développement des technologies

La SEGITTUR est également à la tête de projets destinés à développer les technologies dans le secteur du tourisme. Parmi les initiatives recensées, la plate-forme pour la création d'Application touristique et le concours App Tourisme.

L'accompagnement de l'innovation touristique en Allemagne

Les projets touristiques innovants :

Plusieurs projets liés à l'innovation touristique ont été recensés en Allemagne. Chacun de ces projets répond à un enjeu touristique précis tel que le vieillissement de la population, le tourisme social ou encore le développement durable. L'innovation touristique s'intègre ainsi, dans des secteurs particuliers du tourisme tels que le tourisme de santé, le tourisme cyclable, le tourisme des jeunes, etc. Parmi les plus grands projets recensés :

Le tourisme de santé Innovant :

Le tourisme médical a été identifié comme un marché porteur, amené à se développer dans les années à venir. Le développement de cette forme de tourisme repose sur des nouvelles tendances : la sensibilisation autour des questions de santé, devenues un mode de vie pour de nombreuses personnes, le désir de rester en forme et en bonne santé jusqu'à un âge avancé, les progrès dans les sciences médicales et les changements dans les systèmes de soins. Ces nouvelles tendances font évoluer le marché qui était auparavant axé sur les spas et les centres de santé vers un marché plus global.

Ainsi, depuis mai 2011, le Ministère de l'Economie et de l'Energie a mis en œuvre le projet « Tourisme de Santé Innovant en Allemagne », sous la responsabilité de l'Association Allemande pour le Tourisme (DTV). Ce projet a pour objectif de créer une réelle collaboration entre le tourisme et le secteur médical. Les services fournis dans le secteur médical doivent donc être plus innovants et l'offre touristique doit être adaptée à ces nouveaux besoins en procurant de nouveaux produits.

Le projet vise ainsi à rechercher les bonnes pratiques en matière de tourisme médical, puis d'informer et de diffuser les nouvelles idées et approches à travers un guide d'actions destiné aux hôtels, aux cliniques et centres de santé ainsi que pour les spas et les « resorts » de santé.

Perspectives touristiques en milieu rural :

Ce projet, développé entre septembre 2011 et mars 2013, figure parmi les projets touristiques les plus importants lancés par le gouvernement fédéral. Il est né en partant du constat que les villes étaient les sources majeures de développement au sein de l'industrie du tourisme et qu'il existait donc des inégalités de développement par rapport aux zones rurales. A nouveau, la DTV était le responsable de ce projet et travaillait pour ce faire en collaboration avec les ministères de l'économie et de l'énergie et celui de l'alimentation, de l'agriculture et de la protection des consommateurs. Le projet final est présenté sous la forme d'un guide pratique détaillant les opportunités, les challenges et les propositions d'actions au sein de 10 domaines : le développement durable du tourisme dans les zones rurales, la présentation de produits, les réseaux et la coopération, les infrastructures, la marque, la communication et le marketing, la structure organisationnelle, l'emploi qualifié, la mobilité et l'accessibilité.

Le tourisme pour tous :

La création d'un tourisme accessible à tous est une priorité pour le gouvernement allemand. Afin de développer cette filière, le gouvernement a mis en œuvre des facilités d'accès aux financements. Ces facilités sont destinées particulièrement aux PME souhaitant se développer dans ce domaine, ainsi qu'un programme dédié au développement marketing des offres et des services accessibles. Ce programme fait partie intégrante du plan d'action national du gouvernement pour mettre en œuvre la convention des Nations Unies sur le droit des personnes handicapées. Il est soutenu par le gouvernement fédéral, les Länder, les associations touristiques et propose, notamment, un système de labellisation des services accessibles, l'élaboration d'un classement permettant de définir des critères de qualité, un système de formation pour les acteurs du tourisme ainsi qu'une présentation de l'offre et des services accessibles sur une plate-forme internet dédiée.

Le soutien au développement durable :

L'Allemagne souhaite se démarquer en proposant des séjours durables. Le pays soutient ainsi des programmes en faveur de la mobilité durable ou encore de la conservation des ressources et de l'énergie dans le secteur de l'hôtellerie. Forte de sa position de leader concernant les voyages d'affaires, le pays met en avant son produit « Green Meetings » proposant ainsi des services innovants en matière de durabilité dans l'organisation de manifestations professionnelles. Ces produits répondent aux besoins des entreprises dont les actions durables permettent de bénéficier à leur image et à leur succès à long terme.

Ainsi, le Ministère de l'Economie et de l'Energie est l'instigateur de nombreux projets à l'origine d'innovations touristiques notamment en termes d'offre et de service. Ce dernier travaille régulièrement avec les associations représentant l'industrie du tourisme à l'échelle nationale pour exécuter les projets ayant pour objectif de développer la compétitivité et l'innovation dans le secteur.

Synthèse

Grâce à ses outils dédiés à l'innovation touristique à l'échelle nationale, tels que la SEGITTUR et le PNIT, l'Espagne se démarque, par rapport à l'Allemagne et la France, avec une stratégie structurée et tournée vers l'international. Dans cette stratégie, le tourisme est compris comme une filière globale, dans laquelle l'innovation doit être insufflée dans chaque maillon de la chaîne touristique, des entreprises innovantes aux destinations intelligentes.

En Allemagne, la stratégie touristique s'articule autour de différents projets, axés sur des thématiques d'offre telles que le tourisme durable, l'accessibilité ou encore le tourisme de santé. L'innovation, lorsqu'elle est purement touristique est donc intégrée à une réflexion plus large, en interaction forte avec les autres industries et avec un rôle significatif des organes de concertation, permettant aux professionnels, partenaires sociaux et associations de jouer un rôle important d'impulsion et de diffusion des politiques d'innovation.

La France bénéficie d'un budget global alloué au tourisme significatif, via un financement à différents échelons, mais elle dispose de moins de dispositifs spécifiquement dédiés au financement de l'innovation dans le secteur, par rapport à ses voisins européens. Toutefois, des initiatives récentes vont dans ce sens, telle que la création d'un fonds dédié au sein de Bpifrance ou les soutiens apportés à l'innovation non-technologique.

3.2. Les écosystèmes

Ecosystèmes espagnols

Les AEI et les clusters touristiques

Depuis 2006, le gouvernement espagnol a mis en place un programme de création de Groupements d'Entreprises Innovantes (Agrupaciones Empresariales Innovadoras, AEI) ayant pour objectif de créer une dynamique territoriale et sectorielle et d'encourager la collaboration entre des entreprises qui pourraient ainsi favoriser la croissance et l'innovation en se formant en cluster. Ces AEI se rapprochent des pôles de compétitivité français.

Les AEI se définissent comme « la combinaison dans un espace géographique ou secteur productif concret, d'entreprises, centres de formation, unités de recherche publique ou privée et autres agents publics ou privés, intégrés dans un processus de coopération leur permettant d'obtenir des avantages ou des bénéfices dérivés de l'exécution de projets conjoints à caractère innovateur et d'obtenir une masse critique telle qu'elle permette d'assurer leur compétitivité internationale et leur visibilité »¹⁴.

Ainsi, et selon cette définition, il existe 3 types de groupements : les AEI dotés d'une thématique spécifique, les AEI dédiés aux nouvelles technologies dans un secteur particulier et les AEI liés à une zone géographique précise.

Le programme AEI fournit un soutien aux groupements pour 4 types d'actions:

- L'élaboration et le développement de plans stratégiques ;
- La mise en œuvre des structures de coordination, de gestion et d'administration de l'AEI formé ;
- La réalisation d'activités spécifiques visant à renforcer le potentiel innovant des entreprises intégrées à l'AEI ;
- La réalisation de projets de coopération entre les AEI ou avec des groupes ou clusters internationaux.

A noter que si le programme destiné aux AEI a été créé en 2006, les groupements spécifiquement liés au tourisme ne sont apparus qu'à partir de 2009, en réponse à l'intérêt exprimé par le Ministère de l'Industrie de l'Energie et du Tourisme de prioriser les projets innovants dans ce secteur. Ainsi, en 2009, parmi les 101 AEI recensés, l'Espagne compte alors 21 groupements dédiés au tourisme. Ce chiffre croît pour atteindre 31 AEI touristiques pour 165 groupements en 2011. Cependant, en 2015, le registre des AEI du Ministère ne recense plus que 16 AEI dédiés au tourisme pour 147 groupements au total.

Parmi les 16 AEI recensés, le nombre de partenaires appartenant à chaque groupement varie fortement, d'une dizaine de collaborateurs à plus d'une centaine. Ces groupements rassemblent des entreprises touristiques, des entreprises dédiées aux nouvelles technologies, des entités publiques, des associations ou encore des universités.

Il est important de noter que plusieurs AEI étaient d'ores et déjà regroupés en association ou en cluster avant d'être formés en groupement, à l'image de l'association des stations nautiques ou encore de l'association de la plate-forme touristique de Madrid. Cette coopération en amont est d'ailleurs l'un des facteurs clés de la réussite

¹⁴Définition donnée par le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et du Tourisme.

d'un AEI. En effet, selon une étude de l'Institut Universitaire de Recherches en Tourisme d'Alicante¹⁵, il existe plusieurs éléments favorisant la création d'un AEI viable sur le long terme :

- La préexistence de bonnes relations de coopération entre les membres ;
- Le soutien économique additionnel des régions ou des collectivités locales ;
- Une structure interne définie, dotée d'un manager ;
- Une stabilité lors de la réception des fonds ;
- Une capacité d'autofinancement basée sur les membres du groupe et les projets développés ;
- Une meilleure implication des membres liée aux bénéfices d'être groupés ;
- Une volonté de mener des initiatives avancées en termes d'innovation ;
- La présence dans le groupe de membres influents de l'industrie du tourisme et des technologies.

Par ailleurs, 6 clusters touristiques actifs ont été recensés. Certains d'entre eux ont été formés en AEI mais n'apparaissent plus dans le registre de 2015. Si l'on prend en compte les clusters et les AEI, l'Espagne compte ainsi 22 groupements innovants spécifiquement dédiés au tourisme.

Ecosystèmes allemands

Les clusters touristiques

En Allemagne, la politique favorisant les clusters est partagée entre le gouvernement fédéral et les Länder. A l'échelle nationale, 3 programmes favorisent le développement de ces grappes d'entreprises :

Le programme « Go Cluster » favorise l'amélioration de la gestion des clusters et aide les groupements à devenir des grappes d'entreprises efficaces dotées d'une visibilité internationale. Le programme permet également d'obtenir des financements pour des projets innovants.

Le programme « Spitzencluster – Wettbewerb » est une compétition entre des clusters de pointe mis en place par le ministère fédéral de l'éducation et de la recherche. Les gagnants de cette compétition obtiennent un soutien financier destiné à la gestion du cluster et à sa stratégie d'innovation, notamment à l'international.

« UnternehmenRegion » est un programme d'innovation dédié aux nouveaux Länder mettant l'accent sur la création et le développement de compétences technologiques, scientifiques et économiques dans les anciennes régions de l'Allemagne de l'Est. Ce programme vise à établir une base pour le développement des clusters dans ces régions.

Par ailleurs, chaque Land dispose de sa propre politique pour l'aide à la création et au développement de grappes d'entreprises. De nombreuses mesures ont donc été mises en place, prenant en compte les forces individuelles de chaque Land. Ces mesures fournissent un soutien financier dans des domaines divers, tels que la gestion des clusters, les projets d'innovation, les activités éducatives et les initiatives de coopération public-privé.

Une plate-forme dédiée aux clusters allemands recense les différents groupements de chaque Land. Au total 498 clusters sont répertoriés ; parmi eux, 2 sont spécifiquement dédiés au tourisme. Ils appartiennent donc à deux Länder différents : Tourismusverband (Mecklembourg Poméranie Occidentale) et Cluster ManagementTourismus (Schleswig Holstein). Par ailleurs, 4 autres clusters ont été répertoriés : Cluster TourismusBrandenburg (Brandebourg et Berlin), Cluster Tourismusoffensive Nordhessen (Hesse), Tourismus Ems Achse (Sarre) et BranchenForumTourismus (Basse-Saxe).

Ces clusters touristiques sont liés au territoire auquel ils appartiennent et ont une thématique spécifique comme certains clusters espagnols. Le nombre de partenaires au sein de chacun d'eux varie fortement. Les objectifs de ces groupements sont de développer la croissance, la compétitivité et l'innovation grâce au renforcement de la coopération et des partenariats au sein des Länder.

¹⁵Acebal, Ivars Baidal, Rodriguez Sanchez, Vera Rebollo., *Nuevos enfoques en gestión turística : el programa de agrupaciones empresariales innovadoras en España*, Bulletin de l'Association de Géographie Espagnole n°66, 2014.

Tableau 4 - Tableau récapitulatif des outils et stratégies favorisant l'innovation touristique en France, en Espagne et en Allemagne

Critères	France	Espagne	Allemagne
Stratégie d'innovation touristique à l'échelle nationale	++	+++	++
Internationalisation	++	+++	++
Dynamisme général en matière d'écosystèmes d'innovation	+++	+	+++
Existence d'écosystèmes dédiés spécifiquement au tourisme	+	+++	++
Approche de l'innovation par problématique métier	+	++	+++

Synthèse MKG Consulting

Si la France et l'Allemagne sont mieux placées en termes de densité des écosystèmes d'innovation, l'Espagne se démarque par son nombre important de clusters et groupements spécifiquement dédiés à l'activité touristique. La création de ces derniers est encouragée via le programme AEI et par le soutien de la SEGITTUR, travaillant à favoriser l'émergence et le développement de groupements spécifiquement dédiés au tourisme, notamment à travers sa plate-forme Thinktur.

En Allemagne, les grappes d'entreprises sont particulièrement développées, même si le nombre de clusters spécifiquement dédiés au tourisme reste assez modéré (2 pour 498 clusters au total). La politique nationale dédiée aux clusters est globale. Elle est donc définie pour tous les secteurs d'activités. Cependant, la taille des clusters touristiques est importante et certains d'entre eux, à l'image du cluster tourisme de Brandebourg, rassemblent des milliers d'entreprises et de partenaires. Globalement, tandis que l'Espagne a une approche stratégique « par la demande », s'appuyant sur des filières bien structurées, l'Allemagne a une approche stratégique plutôt « par l'offre », à travers le développement d'innovations par métier et par problématique.

Les clusters et groupements présents en Allemagne et en Espagne sont comparables aux pôles de compétitivité français. Cependant, sur les 71 pôles que compte la France, aucun n'est spécifiquement dédié au tourisme. Les deux pays ont donc de l'avance concernant les partenariats et la coopération dans ce domaine précis.

Certaines entreprises touristiques françaises s'intègrent toutefois à des écosystèmes tels que les incubateurs. Ces derniers disposent cependant d'une visibilité bien plus faible que les clusters et pôles de compétitivité et ne sont que très peu à traiter spécifiquement le thème du tourisme. En France la politique nationale en termes de soutien aux écosystèmes de l'innovation se traduit, notamment, par **l'initiative French Tech, mission pilotée par le ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique et rattachée à la direction générale des entreprises (DGE)**. La French Tech a récemment lancé un appel à candidatures pour constituer des réseaux thématiques. Celui-ci s'adresse aux métropoles French Tech, à l'écosystème de start-up de Paris et d'Ile-de-France, aux écosystèmes en région et aux réseaux privés d'entrepreneurs souhaitant se positionner sur une thématique fédératrice. Les dossiers seront étudiés à partir de mai 2016 par la DGE et la Mission French Tech, qui mettront en réseau les écosystèmes de start-up actifs en France sur une même thématique ou sur des thématiques approchantes. Ceci garantira l'impact et la lisibilité du réseau. L'ensemble des acteurs seront fédérés par une feuille de route nationale pour garantir un rayonnement international. Les premières thématiques préfigurées en 2015 sont IoT ou Internet des objets (Angers), Design (Saint-Etienne), Medtech (Alsace) et Culture (Avignon). Le tourisme fait partie des autres thématiques pressenties qui pourront émerger des candidatures, avec l'agriculture, le sport et l'éducation. Ce projet en cours permettra ainsi de répondre à l'un des enjeux identifiés, qui est la structuration « par filière », spécialisée dans le tourisme, de certains écosystèmes, en complément et non en substitution de l'approche territoriale actuelle.

3.3. Les initiatives

Quelques initiatives favorisant l'innovation ont été répertoriées en Espagne et en Allemagne

Le salon South Summit en Espagne

Le salon South Summit est un évènement annuel destiné aux start-up, créé en 2012. Il permet de rassembler des entreprises innovantes et des investisseurs venus d'Europe et d'Amérique Latine. Le salon se déroule sur trois jours et alterne entre conférences et présentations d'une sélection de start-up. Parmi les thèmes abordés en 2015, « Trains, avions, drone, le futur des transports » ou encore « Challenges et opportunités dans un monde plus connecté ». Le salon se termine par une remise de prix dédiée aux start-up les plus innovantes parmi une sélection de 100 entreprises. Si le South Summit est destiné aux start-up en général, le salon compte parmi ses partenaires les entreprises Amadeus et Easy Jet, et la sélection 2015 compte plusieurs start-up dédiées au secteur du tourisme, telles que Byhours (réservation d'hôtels par 3, 6 ou 12 heures), Mobypark (sur le modèle d'Airbnb pour les places de parking), Stay App (gestion des services de l'hôtel directement via l'application) ou encore Troovel (planificateur de voyage intelligent).

Les prix du tourisme innovant en Allemagne

En Allemagne, plusieurs prix sont destinés au tourisme et plus spécifiquement aux innovations dans le tourisme.

A l'échelle nationale, la compétition organisée par l'Association Allemande du Tourisme (DTV) récompense les idées innovantes déjà mises en pratique. Les idées soumises peuvent être des services, des modèles de coopération, des concepts de financement, des campagnes marketing, des offres de mobilités, d'évènement ou encore des produits et des projets innovants. Les candidatures sont évaluées en fonction de 5 critères, l'innovation comptant pour 50%, suivie de la qualité, l'orientation client, la rentabilité et le développement durable. Quatre projets sont récompensés chaque année. En 2014, les lauréats étaient HasetalTouristik, une entreprise proposant de découvrir les arbres fruitiers de la Basse-Saxe lors de circuits à vélo ; SuitePad, mettant à disposition une tablette dans les chambres d'hôtels, assurant ainsi une homogénéité des standards de communication et des campagnes marketing pour les chaînes hôtelières ; le Base Camp YouthHostel Bonn, proposant de loger dans des caravanes colorées disposées dans un ancien entrepôt ; et Seetel Hotel GmbH, un opérateur touristique traditionnel récompensé pour son innovation en matière de ressources humaines (entretiens remplacés par des mises en situation devant un jury, sur le principe d'un jeu-concours).

Par ailleurs, certains Länder décernent également des prix aux projets touristiques innovants, c'est le cas du Brandebourg, Schleswig Holstein et du Mecklembourg-Poméranie Occidentale.

La semaine des start-up allemandes (Die Gründerwoche Deutschland)

Cet évènement est à l'initiative du Ministère de l'Economie et de l'Energie et se tient chaque année depuis 2010 dans toute l'Allemagne. L'objectif est de créer un réseau à l'échelle nationale et de développer l'esprit d'entrepreneuriat en incitant les jeunes à agir et penser entrepreneuriat. Il vise à promouvoir les compétences entrepreneuriales et la créativité, permettre l'échange d'idées, d'expériences et d'opinions sur le thème des start-up et de l'auto-entrepreneuriat. La semaine des start-up allemandes rassemble différents partenaires, les universités et écoles, les chambres de commerces, les agences de développement économique et les entreprises. L'objectif est donc de regrouper des acteurs afin d'organiser des évènements gratuits pour la promotion de l'entrepreneuriat tels que des ateliers, des séminaires, des jeux ou encore des concours d'entreprises. La semaine des start-up 2013 a rassemblé près de 1 000 partenaires pour plus de 1 700 évènements organisés dans toute l'Allemagne.

3.4. Financement des start-up

Principaux moyens de financement des start-up en Espagne

En Espagne, la direction générale de l'industrie et des PME fournit les outils et les programmes pour faciliter l'accès des entrepreneurs et des PME à d'autres sources de financement que les ressources propres et les prêts bancaires.

Les programmes d'aides et d'incitations pour la création et le développement des entreprises

Différents programmes existent à l'échelle nationale pour aider et inciter les entrepreneurs à créer et développer leur start-up :

- **ENISA Emprendedores** : destiné aux « entrepreneurs souhaitant créer une entreprise avec un net avantage concurrentiel », L'objectif est de fournir un soutien financier dans les premiers stades de la vie des entreprises. Les demandeurs admissibles sont les PME innovantes de 24 mois maximum et disposant

de fonds propres aux moins égaux au montant du prêt demandé à l'ENISA. Les montants vont de 25 000 € minimum à 300 000 € maximum. Le taux d'intérêt est variable.

- **ENISA Jovenes Emprendedores** : destiné aux jeunes souhaitant créer leur entreprise. L'objectif est de fournir les ressources nécessaires aux PME créées par les jeunes afin qu'ils puissent entreprendre les investissements nécessaires de la phase initiale. Les demandeurs admissibles sont les PME innovantes de 24 mois maximum, dont le capital est détenu en majorité par une personne de moins de 40 ans. Les montants accordés vont de 25 000 € minimum à 75 000 € maximum. Le taux d'intérêt est variable.
- **Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM)** : destiné aux femmes souhaitant créer leur entreprise. Montant maximum : 25 000 €. Contribution maximale de 95% du coût total du projet.

Espagne : ENISA, un soutien aux projets innovants

ENISA (Empresa Nacional de Innovacion SA) est une société publique rattachée au Ministère de l'Industrie, de l'Energie et du Tourisme via la Direction Générale de l'Industrie et des PME. Elle participe au financement de projets viables et innovants. Elle a pour objectif de favoriser la création, la croissance et la consolidation de l'économie espagnole via le financement de projets et la dynamisation du marché du capital-risque. Pour l'année 2014, 588 opérations ont été approuvées pour un montant de 75 millions d'euros.

L'Espagne soutient également le développement et la création d'entreprises via le CERSA (Compagnie Espagnole de Refinancement). Cet organisme dépend du Ministère de l'Industrie, de l'Energie et du Tourisme et vise à faciliter l'obtention de financements pour les PME et les indépendants. Les actionnaires du CERSA sont avant tout publics avec la participation majoritaire de l'Etat (73%) et de l'Institut de Crédit Officiel, ICO (24%).

Par ailleurs, l'institut de crédit ICO permet aux entrepreneurs de bénéficier de facilitation de crédit pour la création d'entreprises.

Espagne : L'Institut de Crédit Officiel

L'Institut de Crédit Officiel (ICO) est une banque publique liée au Ministère de l'Economie et de la Compétitivité via le secrétariat d'Etat pour l'économie et le soutien aux PME. L'objectif de l'ICO est de promouvoir les activités économiques qui contribuent à la croissance et au développement du pays ainsi qu'à l'amélioration de la distribution des richesses nationales. En tant que banque publique, l'ICO accorde des prêts pour financer les opérations ou les besoins de placement de liquidités des entreprises.

A l'échelle locale, ce sont plus de 120 programmes d'aides et d'incitations qui existent pour créer de nouvelles entreprises et développer les entreprises existantes.

Des programmes locaux et régionaux soutiennent donc la création et le développement de PME, tel que le propose la Communauté de Madrid via la société de garantie Avalammadrid avec un dispositif permettant un accès facilité aux crédits pour les entreprises de moins de 2 ans.

Principaux moyens de financement des start-up en Allemagne

Outre les crédits bancaires et l'autofinancement, les start-up allemandes peuvent se développer grâce à l'existence de plusieurs programmes à l'échelle nationale et régionale :

Les crédits de développement pour les entreprises qui démarrent :

- **ERP-Kapital für Gründung** : destiné à abonder les fonds propres jusqu'à 45% dans les anciens Länder (ex Allemagne de l'Ouest) et 50% dans les nouveaux Länder (ex Allemagne de l'Est) et à Berlin, pour les entreprises de moins de 3 ans. Montant maximal : 500 000 €. Une garantie n'est pas nécessaire et le taux d'intérêt est réduit durant les 10 premières années. Les demandeurs admissibles comprennent les personnes physiques qui lancent une entreprise ou ayant le statut freelance, dans les trois ans à compter de la création de l'entreprise.
- **ERP-Gründerkredit – StartGeld** : destiné aux investissements et aux fonds de roulement pour les entreprises de moins de 3 ans. Montant maximal : 100 000 €, à taux fixe.
- **ERP-Gründerkredit – Universell** : destiné aux investissements et aux fonds de roulement pour les entreprises de moins de 5 ans. Montant maximal : 25 millions d'euros. Taux défini selon les garanties.

Ces crédits de développement sont financés par la KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau).

Allemagne : La KfW soutient les entreprises

La KfW est une institution de droit public. Son capital est détenu à 80% par la République Fédérale d'Allemagne et à 20% par les Länder. La KfW a pour vocation de mettre en œuvre les missions d'intérêt public et est responsable de la mise en œuvre des programmes de soutien en Allemagne tel que le soutien aux PME et à la création d'entreprises.

Les programmes de financement pour les start-up orientées technologies :

- **EXIST – Gründerstipendium (Bourse pour les start-up innovantes)** : ce programme soutient les étudiants, les diplômés et les scientifiques des universités et instituts de recherche qui souhaitent développer leur start-up innovante dans le domaine des technologies. Le programme de financement assure ainsi une bourse dédiée à la subsistance personnelle (de 1 000 à 3 000 € selon le statut), aux dépenses de fonctionnement de la start-up jusqu'à 10 000 € et au coaching jusqu'à 5 000 €. La demande de financement doit être demandée par les universités et les instituts de recherche.
- **EXIST-Forschungstransfer (Transfert de la recherche)** : ce programme soutient les projets de start-up fondés sur la recherche et associés à des travaux de développement coûteux et risqués. Ce programme se divise donc en deux phases de financement. Dans un premier temps, le financement se focalise sur les travaux de développement, la création des prototypes, l'élaboration du business plan et la création de la société. Dans un second temps, le financement est dédié à la poursuite du développement et au début des activités de l'entreprise. Dans ce cas, ce sont les équipes de recherches qui sont financées.

Les sociétés d'investissement

Outre ces programmes spécifiques, l'Allemagne dispose des mêmes outils de financement que la France via la participation des sociétés d'investissement, qui regroupent sous cette appellation tous les partenaires publics et privés investissant dans le capital des PME, tels que les sociétés de capital-risque, les Business Angels ou les entreprises privées. Il existe environ 250 sociétés d'investissement en Allemagne. Parmi elles, une catégorie se démarque, les sociétés d'investissement pour les PME.

Allemagne : Les sociétés d'investissement pour les PME

Ces organisations d'auto-assistance à but non lucratif existent dans chaque Land. Elles investissent généralement jusqu'à 100 000 € et disposent de programmes spéciaux pour les start-up avec des sommes atteignant 20 000 €. Les conditions varient selon les sociétés d'investissement, celle du Bade-Wurtemberg implique que la société ait moins de 5 ans et qu'elle respecte les critères qui font d'elle une PME, pour participer au capital.

Par ailleurs, l'Allemagne met en place des programmes pour favoriser la participation des sociétés d'investissement privées :

- **Mikromezzaninfonds Deutschland** : ce micro-fonds permet aux sociétés privées d'investir en partenariat avec les sociétés d'investissement pour les PME de chaque Land. Ce programme vise à aider en particulier les jeunes chefs d'entreprises, les femmes, les ressortissants immigrés et les chômeurs.
- **Invest Subvention pour le capital-risque** : cette subvention permet aux investisseurs de minimiser les risques en investissant dans une start-up grâce à une récupération de 20% minimum de la somme investie, et ce même en cas d'échec de la nouvelle entreprise.
- **ERP-Startfonds** : la banque KfW peut s'associer avec des sociétés d'investissement afin de développer des projets de start-up. La condition est que ces investisseurs privés doivent investir à un montant égal à celui de la KfW.
- **ERP-Beteiligungsprogramm** : la banque KfW permet également aux investisseurs de bénéficier de crédits à taux réduits dans le cas de financement de start-up.

Synthèse

L'Espagne et l'Allemagne proposent des programmes de financement dédiés au soutien des start-up. Chacun des pays dispose d'un organe public permettant le financement des innovations : KfW en Allemagne, ENISA en Espagne. L'Allemagne se démarque grâce au grand nombre de programmes nationaux destinés aux start-up tandis que les programmes de soutien espagnols sont avant tout recensés à l'échelle régionale et locale.

La présentation du financement des start-up en France est détaillée dans la section « Synthèse et diagnostic », dans le chapitre consacré au financement de l'innovation.

Tableau 5 - Tableau récapitulatif sur les financements

Critères	France	Espagne	Allemagne
Valorisation de l'esprit entrepreneurial	++	++	+++
Existence de programmes de soutien nationaux	++	++	+++
Facilité d'accès aux informations pour le financement des start-up	++	++	+++

Synthèse MKG Consulting

Analyse du soutien à l'innovation dans deux autres « secteurs » en France : commerce et économie collaborative

1. Chiffres clés

1.1. Chiffres clés du commerce et de sa composante e-commerce en France

Le commerce français se divise en trois secteurs distincts : le commerce automobile, le commerce de gros et le commerce de détail. Selon un rapport Insee de 2012¹⁶, le commerce de détail représentait un chiffre d'affaires de 465 milliards d'euros, soit 33% des recettes du commerce en France, pour un total de 90 milliards d'euros de valeur ajoutée. En 2012, les 443 000 entreprises qui composaient le commerce de détail employaient près de 1,4 million de salariés, se classant devant le secteur du tourisme. La majorité de ces entreprises sont de petites structures (97% emploient moins de 10 salariés)¹⁷.

Lors de la dernière décennie, le web est devenu omniprésent dans le secteur du commerce de détail, et ce, grâce à la multiplication des supports digitaux. En 2014, le e-commerce en France représentait un chiffre d'affaires de 56,8 milliards d'euros, se classant en troisième position européenne derrière l'Allemagne (71,2) et le Royaume-Uni (127,2)¹⁸. Ce chiffre a augmenté de plus de 14% en 2015 pour atteindre 64,9 milliards d'euros.

Avec 835 millions de transactions en ligne (+19% par rapport à 2014), l'e-commerce représenterait environ 9% des recettes du commerce de détail (hors alimentaire). De plus, avec un total d'environ 164 000 sites marchands actifs (tous secteurs confondus), le e-commerce employait plus de 112 000 personnes. A noter que selon le baromètre Fevad/LSA/E-commerce one-to-one de mars 2015, 48% des sites prévoient une augmentation de leurs effectifs en 2015.

1.2. Chiffres clés de l'économie collaborative en France

L'économie collaborative n'est pas un secteur d'activité au sens strict car elle concerne plusieurs secteurs dont le tourisme. En fort développement, grâce à différentes formes d'innovations, il est intéressant de rappeler ses principales caractéristiques. L'économie collaborative pèserait aujourd'hui 15 milliards de dollars dans le monde et pourrait atteindre 355 milliards de dollars en 2025¹⁹, soit un taux de croissance annuel moyen de +36,4% et une multiplication du marché par plus de 20 en 10 ans. La France fait partie du trio de tête où la consommation collaborative s'est le plus développée, avec notamment les Etats-Unis et l'Espagne. En termes de financement participatif, la France est également l'un des pays européens les plus dynamiques, avec une croissance de ce mode de financement de plus de 100% entre le premier semestre 2013 et le premier semestre 2014²⁰.

En termes d'emplois, il est difficile d'estimer l'impact exact de ce marché, mais il équivaldrait à ce jour à 6 000 emplois en France (hors Amap), répartis dans plus de 300 entités économiques (plates-formes Internet principalement). Dans le cadre de l'étude sur la consommation collaborative²¹, un appariement grâce au répertoire SIRENE de l'INSEE a été effectué : deux tiers des entités sont situées en Île-de-France, un tiers d'entre elles ont été créées en 2013 ou 2014, et il s'agit principalement de SAS (Sociétés par Actions Simplifiée), SAS à associé unique ou SAS unipersonnelles, SARL (Sociétés à Responsabilité Limitée) et SARL unipersonnelles.

D'après la même étude, citée ci-dessus, réalisée par Nomadéis et TNS dans le cadre du Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations économiques (PIPAME), publiée par la DGE en 2015, 89% de la population (sur un échantillon de 26 000 individus) déclare avoir déjà réalisé, au moins une fois, une pratique de consommation collaborative. Si certaines pratiques restent encore marginales («se divertir», «transporter/stocker des biens», «se financer»), certaines au contraire sont rentrées dans les habitudes de consommation. Les secteurs «s'équiper» (transactions de biens) et «se faire aider» (échanges de services), qui concentrent la majorité des pratiques collaboratives des Français, ont été réalisés par plus d'un Français sur deux.

16 Insee, *La situation du commerce en 2013*, France, 2014.

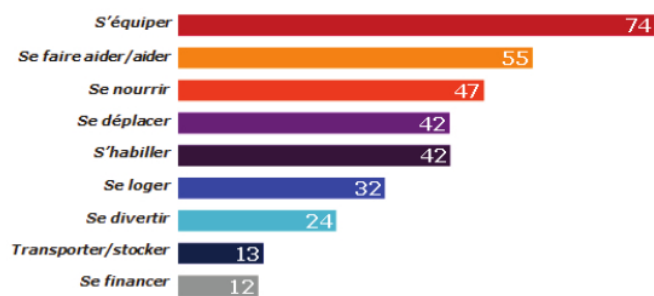
17 Insee, *Les entreprises en France*, France, 2013.

18 Fevad, *chiffres clés du e-commerce*, France, 2015.

19 Pwcanalysis, *mai 2015*.

20 & 21 Pipame, *Prospective-Enjeux et perspectives de la consommation collaborative*, France, 2015.

Figure 10 - La pratique de la consommation collaborative par secteur



Source : Pipame, *Prospective-Enjeux et perspectives de la consommation collaborative, France, 2015.*

2. Organisation du commerce et de l'économie collaborative

2.1. Organisation à l'échelle nationale

Le Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique et les secrétariats d'Etat qui lui sont rattachés

Au sein du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, il existe un Secrétariat d'Etat du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Economie sociale et solidaire et un Secrétariat d'Etat du Numérique. Ce dernier a une compétence transversale pour l'ensemble des secteurs de l'économie, tandis qu'un secrétariat d'Etat est spécifiquement dédié au commerce. L'économie collaborative concernant plusieurs secteurs d'activités, dont le tourisme, relève des trois entités.

La Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance

La Fédération de l'E-commerce et de la Vente A Distance (Fevad) est un syndicat professionnel français créé en 1957, regroupant plus de 580 entreprises et 800 sites internet ayant une activité de vente à distance, quel que soit le moyen de communication utilisé (Internet, correspondance, téléphone, etc.). Les missions de la Fevad s'articulent autour de cinq axes : représenter, informer, échanger, communiquer et réguler.

- Représenter : En tant que syndicat professionnel et organisme représentatif des acteurs du e-commerce et de la vente à distance, la Fevad intervient auprès des autorités compétentes chaque fois que les intérêts de la profession ou la compétitivité des entreprises sont en jeu.
- Informer : La Fevad diffuse tout au long de l'année des informations inédites et des données nouvelles sur l'actualité du secteur et de son environnement technique, économique et juridique.
- Echanger : La Fevad est un lieu de rencontre et d'échange entre professionnels, experts, représentants du monde associatif, des institutions et des pouvoirs publics. Elle propose à ses adhérents des déjeuners, conférences, colloques, autour de thématiques d'actualité ou présentant un intérêt particulier pour les entreprises du secteur. Ces réunions se veulent aussi l'occasion de favoriser l'échange et les nouveaux contacts, dans un environnement convivial.
- Communiquer : La Fevad est présente sur les grandes manifestations, trophées, salons et événements dont elle est partenaire. Elle assure ainsi la promotion du secteur de la vente à distance et du e-commerce auprès des décideurs et des leaders d'opinion.
- Réguler : La Fevad accorde depuis toujours la plus grande importance à la promotion de règles fondées sur des valeurs de transparence et de respect du consommateur. Ces règles garantissent l'éthique de la profession et permettent de renforcer la confiance des consommateurs, dans l'intérêt de l'ensemble de la profession.

La Fevad est dotée de structures qui lui permettent de répondre efficacement à ces différentes missions. L'action de la Fevad s'appuie sur les orientations fixées par le Conseil d'Administration et sur les travaux réalisés dans les Commissions et les Groupes de travail.

Le Président, le Conseil d'administration

Composé des représentants des entreprises adhérentes, le Conseil d'administration élit le Président, fixe les grandes orientations, assure le suivi des principaux dossiers et statue sur chaque demande d'adhésion. Il tient compte dans sa composition de l'importance respective des différents secteurs de la vente à distance (biens et services, médias d'offre...).

Le comité de surveillance

Il veille à la bonne application du Code professionnel et de la Charte de Qualité par les adhérents de la Fevad. Il est le garant de l'éthique professionnelle.

Commission services postaux, transports et logistique

Elle est composée d'experts dans le domaine des services postaux, des transports et de la logistique. Elle suit les principales évolutions dans ce domaine. Elle participe également aux nombreuses concertations menées avec les principaux acteurs (La Poste, l'AUTF...) pour faire valoir les spécificités et les attentes des entreprises de vente à distance en matière de transport et de logistique.

Commission affaires juridiques

Elle réunit de très nombreux juristes et directeurs juridiques d'entreprises. Elle travaille plus particulièrement sur les questions d'interprétation de la réglementation et sur les évolutions de jurisprudence. Elle participe directement à l'action de la Fevad dans le domaine réglementaire, notamment dans l'élaboration de positions ou de contributions écrites relatives à des projets de réglementation. Enfin, elle est très largement impliquée dans l'élaboration des différents codes déontologiques publiés par la Fevad.

Commission innovations et développement

Elle s'implique dans les travaux concernant en particulier les derniers développements en matière d'e-commerce, de marketing online (Web 2.0, interfaces riches, emailing, marketing participatif...), sécurisation des paiements. Réunions et ateliers sont proposés en alternance.

Commission environnement

Avec la commission Affaires juridiques, elle travaille sur les nouvelles obligations environnementales des entreprises de vente à distance concernant le traitement des déchets papier ou équipements électriques et électroniques. Ces questions occupent une place grandissante dans la vie des entreprises de vente à distance.

Commission vente aux professionnels

Cette commission composée de nombreux dirigeants d'entreprises B2B, leaders dans leur secteur, s'intéresse plus particulièrement à l'évolution de l'environnement économique, marketing et réglementaire sous l'angle B2B. Outre l'échange entre professionnels, elle participe à la mise en œuvre de projets et d'actions spécifiques au secteur de la vente aux professionnels. Elle prend une part active à la réalisation des études réalisées par la Fevad, dans le domaine de la vente aux professionnels. Au rythme d'une réunion par trimestre, elle réunit en moyennes 25 participants, et propose des thématiques ad hoc, présentées par des experts dans leur domaine : optimisation des sites, mesures satisfaction et écoute client, innovations et dernières tendances du marketing interactif appliquées au marché B2B.

L'équipe de permanents

L'équipe des permanents de la Fevad est chargée de mettre en œuvre les projets et les actions nécessaires à la réalisation des différentes missions de la Fevad suivant les objectifs et orientations fixés par le Conseil d'administration. Elle est le lien permanent avec les adhérents. Elle s'efforce de répondre au quotidien aux différentes demandes et sollicitations émanant de la part des acteurs de la vente à distance ou de toute autre personne intéressée (entreprises, consommateurs, médias, monde de l'enseignement, pouvoirs publics).

CCI France, tête du réseau des chambres de commerce et d'industrie (CCI)

CCI France est l'établissement tête de réseau, fédérateur et animateur du réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie. Les services de CCI France sont placés sous la responsabilité d'un directeur général. 151 collaborateurs directs et plusieurs entités périphériques constituent un grand centre de ressources et d'animation pour l'ensemble des CCI. CCI France dispose d'un financement autonome par affectation directe d'une partie de la Taxe Additionnelle à la cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (TACVAE), représentant 2,2 % du plafonds de la taxe pour frais de chambres (taxe additionnelle à la contribution foncière des entreprises (TACFE) et TACVAE), de recettes propres et de subventions.

Au-delà de ses missions de représentation du réseau auprès des instances nationales et internationales, le rôle d'animation confié à CCI France la conduit à²² :

²² *Assemblée Nationale, Rapport d'information en conclusion des travaux de la Mission d'évaluation et de contrôle sur les chambres consulaires – 09/2015.*

- Elaborer une stratégie nationale pour le réseau ;
- Adopter des normes d'intervention et garantir leur respect ;
- Conduire des projets de portée nationale ;
- Apporter un soutien technique aux chambres, notamment en matière de communication institutionnelle ;
- Passer des marchés publics pour le compte du réseau sous la forme de centrale d'achat ;
- Jouer un rôle en matière de questions sociales (notamment dans le cadre de la gestion des personnels) ;
- Coordonner les actions en faveur du développement des activités économiques à l'international, en relation avec les chambres françaises à l'étranger ;
- Réaliser des missions d'audit et, le cas échéant, mettre en place une instance de conciliation pour régler à leur demande les litiges entre CCI (article L. 711-16 du code de commerce).

2.2. Organisation à l'échelle régionale et locale

Les chambres de commerce et d'industrie de région et territoriales

Le réseau des CCI est composé de 27 CCIR et de 118 CCIT, auxquelles s'ajoutent 112 antennes réparties dans 82 pays. Cet organisme intermédiaire entre les acteurs du secteur privé et l'Etat a pour rôle de soutenir et protéger les intérêts des entreprises au sein de leur territoire.

Les chambres de commerce et d'industrie (CCI) jouent notamment un rôle important en matière d'accompagnement à la création d'entreprise. Elles œuvrent également pour le développement des entreprises, notamment à l'étranger. Les chambres de commerce et d'industrie permettent aussi de **favoriser la politique de formation et d'apporter leur expertise technique aux pouvoirs publics et aux entreprises.**

Les chambres de commerce profitent d'un statut particulier de corps intermédiaire entre les pouvoirs publics et les acteurs économiques de la sphère privée. Ce sont des établissements publics administratifs, placés sous la tutelle de l'État, et administrés par des dirigeants d'entreprise élus. Elles bénéficient à ce titre d'une autonomie, encadrée par la loi. Le président d'une CCIT siégeant de droit à la CCIR et les élus à la CCIR étant membres des CCI territoriales, la gouvernance du réseau permet de mettre en place une politique commune entre la chambre de région et les territoires qui le composent.

Suite aux adoptions des lois de 2005 et 2010, les CCIR ont vu leur rôle évoluer et au-delà de leur mission consultative, elles se sont vu attribuer le rôle de soutenir et d'encadrer les activités des CCIT par :

- La définition d'une stratégie régionale (adoptée à la majorité des deux tiers)
- L'établissement d'un schéma directeur régional (qui définit le nombre et la circonscription des CCIT sur leur territoire, ainsi que la viabilité économique et l'utilité pour leurs ressortissants de ces chambres) et de schémas sectoriels (destinés à encadrer les projets des CCIT dans certains domaines d'activité)
- L'élaboration d'un schéma régional en matière de formation professionnelle, en cohérence avec le contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle, qui a vocation à être décliné par les CCIT en fonction des spécificités locales. Elles peuvent, dans le cadre de cette mission, créer et gérer des écoles d'enseignement supérieur ainsi que des établissements de formation initiale et continue.
- La répartition de la ressource fiscale selon des critères prenant en compte les caractéristiques des différentes chambres de leur région et assurent la solidarité financière régionale
- Le recrutement et la gestion du personnel statutaire, dont le personnel mis à la disposition des CCIT
- Des fonctions d'appui et de soutien (service de paie, service de comptabilité, outils informatiques, conseil juridique, etc.)
- Une politique régionale de communication
- La passation de marchés communs et éventuellement la fonction de centrale d'achat
- La maîtrise d'ouvrage de tout projet d'infrastructure ou d'équipement (articles L 717-7 et L 711-8 du code de commerce).

Encadrée par les CCIR, les CCIT se voient attribuer:

- Un droit d'expérimentation en cohérence avec la stratégie régionale adoptée par la CCIR de rattachement
- Une fonction de représentation territoriale
- La possibilité de créer et de gérer des CFE (elles constituent par ailleurs l'autorité compétente en matière de guichet unique)

- En cas de délégation par les CCI de région, la possibilité de recruter les agents de droit public sous statut nécessaires au bon accomplissement de leurs missions opérationnelles
- La possibilité de recruter les agents de droit privé et, le cas échéant, de droit public nécessaires au bon accomplissement de leurs services publics industriels et commerciaux, notamment en matière d'infrastructures portuaires et aéroportuaires (article L 711-3 du code de commerce).

La baisse des dotations pour le réseau des CCI

Dans la loi de Finances 2016, le réseau des CCI voit sa ressource fiscale amputée de 130 millions d'euros. Cette réduction s'ajoute aux 213 millions déjà soustraits en 2015. Selon l'article 14 du texte consacré aux "contributions des organismes chargés de service public au redressement des finances publiques", le plafond de la TACVAE (taxe additionnelle à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) destinée aux CCI est ainsi passé de 506 millions d'euros à 376 millions.

Selon un rapport mené par l'Inspection générale des finances (IGF), des affaires sociales (IGAS) et du Conseil général de l'économie (CGEJET), entre 2002 et 2012 les montants de Taxes pour Frais de Chambres (TFC) versés aux CCI et CMA (Chambres de Métiers et de l'Artisanat) ont conduit à dégager des excédents comptables et budgétaires. La gestion des chambres n'est pas en cause mais dans un contexte de recherches d'économies budgétaires, le trop-versé doit être mobilisé.

De plus, dans un souci d'économie, le réseau des CCI se réforme dans le cadre de la réorganisation territoriale globale privilégiant le niveau régional, afin de mutualiser ses ressources. Cette réorganisation devrait conduire à la réduction de plus d'un tiers du nombre des établissements publics du réseau des CCI au 1^{er} janvier 2017.

3. Les écosystèmes

3.1. Dans le commerce

Les pôles de compétitivité / Clusters

Les pôles de compétitivité « rassemblent sur un territoire bien identifié et sur une thématique donnée, des entreprises petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Ils ont vocation à soutenir l'innovation, favoriser le développement des projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) particulièrement innovants. Ils créent ainsi de la croissance et de l'emploi. Les pôles de compétitivité ont été créés en 2004 pour mobiliser les facteurs clefs de la compétitivité au premier rang desquels figure la capacité d'innovation, et pour développer la croissance et l'emploi sur les marchés porteurs »²³. Depuis 2005, un pôle de compétitivité propre au commerce a été créé à proximité de Lille : Le Pôle de Compétitivité des Industries du Commerce, PICOM.

En tant que « pôle de compétitivité » **le PICOM a créé un nouvel écosystème dédié au commerce, au sein duquel les entreprises (grandes enseignes et entreprises technologiques), les établissements d'enseignement supérieur et de recherche collaborent** pour promouvoir l'innovation par les usages, dans le but d'anticiper et de construire le « commerce du futur ».

Depuis sa création, le PICOM a développé sa stratégie à partir des opportunités que dégagent les TIC, pour faire du commerce en tous lieux et à tous moments. Le PICOM a donc structuré son activité autour de 4 grands axes :

Shopping Innovation Lab : met à disposition des équipes de recherche et de développement des entreprises (enseignes et entreprises du numérique) et des laboratoires de recherche, différents types de ressources pour la réalisation de projets d'innovation individuels ou collectifs, en proposant des espaces privés et sécurisés pour garantir la confidentialité des travaux.

New Shopping Expérience : est une marque qui fédère différentes initiatives dont l'objectif est de valoriser le savoir-faire des entreprises de technologies adhérentes au PICOM, dédiées au commerce du futur. Certaines de ces initiatives offrent l'opportunité aux entreprises de participer collectivement à des manifestations au plan national ou européen (EUROSHOP, MAPIC, VAD connext) pour cibler de nouveaux marchés, d'autres s'inscrivent plus directement dans un processus visant à dynamiser de nouveaux projets.

Shopping Foresights : Le PICOM a décidé de structurer une offre de services en matière de prospective qui soit adaptée au commerce et aux caractéristiques propres de l'innovation dans ce secteur. Le PICOM organise régulièrement des missions pour participer à des événements importants au niveau national et international pour le *retail* ou commerce de détail (National Retail Federation, Consumer Electronics Show), mais également pour rencontrer des partenaires dans différents pays.

Innovative Shopping Booster : est le cœur de métier du PICOM qui consiste à apporter des réponses opérationnelles tout au long du processus d'innovation des entreprises, depuis l'émergence d'une idée ou d'un concept jusqu'à l'expérimentation, voire jusqu'au déploiement ou la mise sur le marché d'un produit ou service innovant. A différents stades, le pôle mobilise des ressources en propre ou en partenariat : le Forum des PME innovantes et de la Recherche, les « rendez-vous de l'innovation », des missions de benchmark, une plate-forme de veille et prospective, les prestations de l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle). Dans le cadre de la recherche de financements, le Pôle est en capacité de proposer les dispositifs les mieux adaptés à la nature et la taille des projets : Agence Nationale de la Recherche, Fonds Unique Interministériel, programme européen (Horizon 2020, FEDER), Programme des Investissements d'Avenir, Fonds Régional d'Innovation, Bpifrance.

DistribInvest : Pour répondre aux besoins de financement des entreprises adhérentes ainsi qu'aux enjeux de transformation auxquels est confrontée la filière des industries du commerce, le PICOM a créé la marque «DISTRIBINVEST» pour consolider financièrement le développement des PME. Cette offre de service aide les entrepreneurs à formaliser leur stratégie, à analyser leurs marchés potentiels et leurs besoins financiers. Elle favorise également la mise en relation avec des acteurs publics et privés spécialisés dans le financement des PME et TPE au plan régional et national.

Les établissements privés

Comme pour le tourisme, peu d'incubateurs ou pépinières d'entreprises se sont spécialisés exclusivement sur la thématique du commerce. Cependant, grâce à l'initiative d'acteurs privés, tels que Lookforward (Showroomprivé) à la Plaine Saint-Denis ou Silicon B (Beaumanoir) à Saint-Malo, la présence d'**écosystèmes à spécialisation sectorielle** y est plus forte.

²³ Compétitivité.gouv.fr, définition des pôles de compétitivités.

Ces incubateurs permettent d'apporter des **services additionnels** via un partenaire privé, par exemple : l'accompagnement pour la logistique, le sourcing ou le marketing, la possibilité de tests en magasins ou sur les sites web du groupe partenaire et l'accès aux bases de données clients. En 2015, le développement de ce type d'écosystème spécialisé dans le domaine du commerce (retail) reste encore toutefois très minoritaire.

Silicon B, écosystème du commerce connecté

Lancé début 2015 par le groupe Beaumanoir, cet écosystème vise à accompagner des start-up dans l'univers du commerce connecté. Silicon B est ainsi le premier écosystème du commerce connecté qui se veut être une structure d'innovation et de recherche sur tous les métiers du commerce. Cet accélérateur gratuit s'inspire aussi de la philosophie entrepreneuriale du secteur du numérique et de la Silicon Valley avec une "creative factory" qui regroupe des agences, un incubateur et un accélérateur de start-up.

Pour candidater aux 3 mois d'accompagnement gratuits qu'offre l'écosystème, sans prise de participation au capital, les start-up postulantes doivent évoluer dans le domaine du commerce connecté, avoir été créées il y a moins de 2 ans, générer un chiffre d'affaires de moins de 200 000 euros et apporter une réelle innovation pour le consommateur. Les start-up sélectionnées peuvent ensuite bénéficier d'un accompagnement par un comité de mentors, issus du monde du commerce, du Web et du mobile. Les start-up ont aussi l'opportunité de présenter leurs solutions aux différentes marques partenaires de Silicon B qui incluent plusieurs « retailers », et de tester leurs solutions auprès de clients. A l'issue des trois mois un « Demo Day » est organisé devant un ensemble d'industriels et d'investisseurs susceptibles de devenir leurs clients ou de financer leurs projets.

Look Forward, un incubateur dédié au retail (commerce de détail) et à la mode

Inauguré en juin 2015, Look Forward a été créé à l'initiative de l'entreprise Showroomprivé à la Plaine-Saint-Denis. Cet incubateur sélectionne chaque année entre 6 et 8 start-up spécialisées dans le domaine du retail et de la mode, qui bénéficient d'un accompagnement et de ressources spécifiques (support technique, workshops, retours d'expérience et conseils), l'accès à des services et 500 m² d'infrastructures (hébergement, salle de réunions, studios photos, etc.), du coaching méthodologique, des formations, etc.

L'objectif affiché de Look Forward est avant tout de prendre de l'avance sur les tendances technologiques issues du monde de la mode. Comme dans le cas de l'incubateur Silicon B, aucune prise de participation n'est demandée par Look Forward et les entreprises sélectionnées sont hébergées gratuitement pendant un an. A ce jour, deux start-up ont été sélectionnées : l'application mobile Igloo, qui mise sur « l'expérience boutique à domicile » et offre la possibilité de sélectionner en ligne une série de vêtements parmi 60 marques proposées, et la start-up Dresswing, travaillant sur la mutualisation des dressings et la location entre particuliers de vêtements et accessoires haut de gamme.

3.2. Dans l'économie collaborative

L'économie collaborative se retrouve dans de nombreux secteurs d'activité dont le tourisme. Il est utile de rappeler que c'est grâce, notamment, à l'innovation que cette économie connaît un fort développement. De nombreuses start-up utilisent les modèles et concepts de l'économie collaborative et sont hébergées dans des incubateurs publics ou privés (Le Welcome City Lab pour celles spécialisées dans le tourisme) ou dans les incubateurs d'écoles supérieures de commerce (EM Lyon Business School, ESSEC Venture). Elles peuvent également bénéficier de la politique du gouvernement en faveur de l'innovation à travers la mission French Tech. D'autres outils innovants sont également utilisés dans le cadre de l'économie collaborative, tels que les « FabLabs » ou ateliers de fabrication numérique et les « Techshops » qui sont une licence commerciale des « Fablabs ».

Les « FabLabs » ou ateliers de fabrication numérique

Un « FabLab » est, le plus souvent, un lieu ouvert au public où toutes sortes d'outils sont mis à disposition, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets. Les « Fablabs » sont portés par une grande variété d'acteurs (associations, entreprises, collectivités, universités...)

Les « FabLabs » sont caractérisés par leurs facultés de partage entre pairs et de travail collaboratif au sein d'une communauté d'acteurs. Ils s'adressent aux entrepreneurs, aux designers, aux artistes, aux bricoleurs, aux étudiants ou aux hackers, qui veulent passer plus rapidement de la phase de concept à la phase de prototypage, puis à la phase de mise au point et à celle de déploiement, etc. Ils regroupent différentes populations, tranches d'âge et métiers. Ils sont un levier de diffusion de l'innovation et de développement économique grâce à l'accès aux moyens de production, les participants pouvant mettre en commun leurs idées et leurs connaissances. Fin 2013, on comptait 50 « FabLabs » en activité en France (et plus de 350 dans le monde). De plus, le nombre d'adhérents à ces « FabLabs » a été multiplié par 7 en un an : en 2014, 3 334 participants étaient inscrits aux ateliers.

Artilect Fablab Toulouse

Le FabLab Toulouse a été créé en 2009 par l'association Artilect. C'est le premier FabLab créé en France et le premier à avoir été labellisé FabLab MIT en 2010. A l'image du mouvement FabLab, Artilect a connu ces dernières années un développement important. Les locaux du FabLab se sont agrandis et l'association génère un chiffre d'affaires grâce à ses activités (environ 250 000 euros). Pour permettre l'accès de ses infrastructures à une communauté plus large que celle des « makers », l'association a mis en place le projet Open FabLab. Soutenu par le programme FabLabs Solidaires, Artilect accueille des populations en situation d'exclusion pour leur faire découvrir l'univers FabLab et les nouvelles technologies de fabrication numérique. En lien avec différentes structures d'aides (Mission Locale, Apprentis d'Auteuil), l'équipe du projet sensibilise un public jeune, généralement démotivé par les solutions traditionnelles et éloigné du monde des FabLabs.

Les « Techshops »

Techshop est une licence commerciale sur le modèle du « Fablab » car il s'agit d'ateliers ouverts au public qui ont pour mission de démocratiser l'accès à des outils et machines jusque-là réservé aux professionnels, à travers la création d'ateliers collaboratifs de fabrication. L'accès au « TechShop » est généralement soumis à une adhésion mensuelle ou annuelle, bien qu'il existe également des forfaits à la journée. Cette adhésion permet l'utilisation de l'ensemble du matériel mis à disposition. Par exemple, le TechShop de Menlo Park aux Etats-Unis accueille 500 membres et est ouvert 7 jours sur 7 de 9h à minuit.

Les « Techshops » développés par l'enseigne de bricolage Leroy Merlin

En octobre 2015, l'enseigne de bricolage Leroy Merlin a ouvert un premier espace de fabrication numérique en partenariat avec la firme Techshop à Ivry-sur-Seine. Cet espace de 2 000 mètres carrés permet au grand public, mais aussi aux étudiants, aux start-up, aux designers et créateurs de venir fabriquer leurs propres objets selon une formule d'abonnement à la carte.

Il propose une large gamme d'outils comme des fraiseuses numériques, des découpes laser et des imprimantes 3D disponibles en libre accès ou via une formation spécifique par les équipes de Leroy Merlin.

Ivry-sur-Seine a été la première destination, hors des Etats-Unis, à accueillir un TechShop. Un deuxième sera ouvert à Lille fin 2016 mais il ne sera pas adossé à un magasin mais au cluster digital Eura Technologies et à l'université catholique de Lille.

Le « TechShop » offre divers services, du conseil pour réaliser ses projets, des cours d'utilisation des diverses machines, ainsi que la réalisation même de projets personnels par des professionnels. De plus, au-delà de l'utilisation des machines, le « TechShop » fait également office de lieux d'échange pour rencontrer des personnes, travailler son réseau et participer à la communauté.

Ce système peut aussi être intéressant à mettre en place pour de grands groupes industriels : il permet aux employés de pouvoir créer et innover à côté de leurs activités principales, en concevant des innovations qui pourront servir par la suite à l'entreprise elle-même. « Ces espaces symbolisent et cristallisent les enjeux d'une nouvelle chaîne de valeur de fabrication qui se fait jour »²⁴.

²⁴Stéphane Calmes, directeur projet campus de l'habitat – adeo.

Synthèse

Depuis 2005, 71 pôles de compétitivité ont été labellisés à l'échelle nationale dans des secteurs d'activité jugés stratégiques pour l'avenir de la France : automobile, parfumerie-cosmétique, aéronautique, santé, énergie, agriculture. Le commerce de détail est le plus avancé sur ce point grâce à l'existence d'un pôle de compétitivité spécifique le PICOM.

A l'instar du Welcome City Lab, créé par l'association Paris & Co pour le tourisme, le secteur du commerce s'est récemment doté de deux incubateurs (Silicon Bay et Look Forward) spécialisés dans cette filière. Ces incubateurs, à l'initiative d'investisseurs privés, sont les premiers du genre en France. Cependant leur capacité d'accueil est aujourd'hui encore limitée. L'économie collaborative étant au cœur des enjeux de nombreux secteurs, tel que le commerce ou le tourisme, ses start-up pourraient être accueillies au sein des structures de leurs filières respectives.

4. Communication et visibilité

4.1. Dans le secteur du commerce

En termes de communication et de visibilité, le fonctionnement du commerce est proche de celui du tourisme grâce à l'organisation de salons tels qu'Equipmag, Equip'hôtel et autres salons spécialisés dédiés, et la présence d'une presse spécialisée.

Les salons

En septembre 2015, la première édition de Paris Retail Week a eu lieu. Elle réunissait les salons E-commerce Paris et Digital Store by Equipmag pour offrir une vision d'ensemble des enjeux du commerce du futur. Avec 600 sociétés participantes et 35 000 visiteurs, Paris Retail Week est un événement professionnel dont l'ambition est de **fédérer les acteurs du retail et de l'e-retail**, et d'être le rendez-vous incontournable pour les enseignes, marques et e-marchands. En parallèle au salon, des *store tours* et des sessions de *networking* ont été organisés au cœur de Paris.

L'objectif du salon E-commerce Paris est d'identifier des acteurs prometteurs et des innovations susceptibles d'apporter au marché des réponses efficaces à des problématiques que se posent les e-marchands, les « *retailers* » et les enseignes en général.

Le salon Digital Store by Equipmag a eu lieu en septembre 2015, dans le cadre de la Paris RetailWeek. Il permet d'offrir :

- Une vision globale du marché via la complémentarité avec le salon E-Commerce Paris,
- Un Village start-up regroupant de nouvelles sociétés qui proposent des solutions innovantes,
- Des rendez-vous d'affaires ciblés et programmés avant salon,
- Un programme de conférences avec la participation d'experts du retail, tant en France qu'à l'étranger

Le salon Equipmag est un événement phare en France dédié au *retail*, à la distribution et à l'équipement des points de vente. Il propose aux visiteurs professionnels de tous types de commerces de découvrir les solutions proposées par les spécialistes de l'équipement, l'agencement de magasin, le design et les fabricants de technologies.

Ces salons **permettent notamment aux start-up du numérique et du retail d'avoir une forte visibilité vis-à-vis des journalistes, investisseurs ou potentiels clients**. En terme de tourisme, le salon Equip'Hôtel est similaire à ces événements et génère une clientèle internationale. Cependant, cet événement n'est organisé que tous les deux ans à Paris.

Ab Tasty

Lauréat de la meilleure innovation de l'année du concours E-commerce Awards 2015, AB Tasty est une solution de testing et de personnalisation permettant d'améliorer les taux de conversion. La déclinaison "for App" optimise en quelques clics l'interface des applications mobiles, et de fait, l'expérience de ses utilisateurs. Ce type d'innovation applicable au e-commerce peut aisément s'appliquer aux besoins d'entreprises du tourisme.

Les concours spécialisés

L'offre de salons est également complétée par l'organisation de **concours spécialisés, offrant une visibilité à ses participants et pouvant servir d'accélérateurs pour les start-up** primées. L'objectif de ces manifestations est d'identifier des acteurs prometteurs et des innovations susceptibles d'apporter au marché des réponses efficaces à des problématiques que se posent les e-marchands, commerçants et marques.

Deux concours majeurs sont organisés en France. **L'E-commerce Awards** organisé dans le cadre de la Paris RetailWeek, permet de mettre en avant sept lauréats spécialisés dans différentes catégories (CRM, digitalisation du point de vente, expérience client, expérience de marque, social, commerce et logistique), d'élire le « Rookie of the year » (Smartpixels en 2015) et de décerner le prix de la « meilleure innovation de l'année » (Ab Tasty en 2015).

Second concours majeur, le **First Awards** (For Innovation in Retail Start-up Awards) créé par HighCo et Anaxago est le premiers concours de start-up dédié à la distribution et à la grande consommation. Cet événement permet au premier lauréat de financer son développement de 200 000 € en capitaux propres, d'être hébergé au sein des locaux de HighCo, et offre l'opportunité de rencontrer plus de 150 professionnels de la distribution ou de la grande consommation.

4.2. Dans l'économie collaborative

Il n'y existe pas de salons dédiés, de concours spécifique ou de presse spécialisée. A noter que, selon une étude publiée en juillet 2015 par la DGE sur les enjeux et perspectives de la consommation collaborative, **les start-up de la consommation collaborative déclarent dans l'ensemble avoir été bien accueillies par les médias locaux et nationaux**, friands de ce type d'initiatives. Les acteurs alternatifs bénéficient donc généralement d'une bonne couverture médiatique, qu'ils utilisent comme levier de légitimité et d'innovation et comme gage de sérieux de leur activité envers les potentiels utilisateurs du service.

La mise en relation des acteurs de l'économie collaborative et la diffusion de l'information sont aussi portées par des organismes tels que OuiShare²⁵(communauté des acteurs européens de l'économie collaborative) ou les soirées Cotuesday²⁶ (soirées mensuelles dédiées aux acteurs de la consommation collaborative).

OuiShare est une communauté fondée en 2012 et dédiée aux pratiques collaboratives. Elle regroupe 80 membres actifs et plusieurs milliers de membres contributeurs répartis en Europe, Amérique latine et Afrique du Nord. Ses actions visent à accélérer la transition vers une économie collaborative et à faciliter les échanges entre les principaux interlocuteurs. Ses principales activités consistent en :

- L'animation de communauté (événements locaux, groupes en ligne, OuiShareFest, ...),
- La production intellectuelle (études et recherche, publications, méthodologies, ...),
- L'incubation et accélération de projets collaboratifs,
- La formation/accompagnement (étudiants, professionnels, entreprises, collectivités)
- La mise en relation professionnelle via une plate-forme d'emploi (Ouishare job)

Les soirées Cotuesday rassemblent tous les mois des entrepreneurs de l'économie collaborative. Assurance, confiance, communication et de nombreux autres thèmes sont développés tout au long de l'année ou lors de ces rassemblements. Ce lieu d'échange permet à tous les acteurs de l'économie collaborative de gagner en visibilité

Ouishare Fest, l'événement dédié à l'économie collaborative

Le thème de l'économie collaborative est aujourd'hui de plus en plus présent au sein de salons spécialisés tels que Equip'Hôtel²⁷, le Salon Mondial du Tourisme²⁸ ou E-commerce Paris²⁹.

Le OuishareFest est le premier festival dédié à l'économie collaborative. Créé en 2012, le concept visait à faire connaître le mouvement et rassembler ses premiers acteurs : des militants associatifs, des entrepreneurs, des représentants de grandes entreprises...Aujourd'hui, le OuishareFest a évolué pour devenir un temps de réflexion sur les problématiques que soulève l'économie collaborative. L'édition 2015 a regroupé plus de 200 intervenants venus du monde entier pour participer et débattre de l'avenir de la société collaborative, plus de 1300 participants en direct et 5 000 grâce au Livestream³⁰.

²⁵ <http://ouishare.net/fr>

²⁶ <http://cotuesday.org/>

²⁷ <http://www.equiphotel.com/>

²⁸ <http://www.salons-du-tourisme.com/Paris/Thematiques/Tendances-Insolites/Espace-Tendances-et-Innovations>

²⁹ <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/economie-collaborative-enjeux-e-commerce.shtml>

³⁰ <http://www.ladn.eu/actualites/bilan-ouishare-fest-paris-2015,article,26632.html>

5. Financement de l'innovation

L'innovation est un facteur clé de compétitivité : elle génère des emplois et de la croissance, comme le révèle la 58^e enquête de conjoncture PME de Bpifrance³¹ et nécessite d'être financée pour se développer. S'agissant du soutien financier de la part des pouvoirs publics français ou de banques traditionnelles, l'obtention de la plupart des aides est conditionnée à des critères (qualité scientifique, effort de R&D, etc.) qui ne sont pas toujours adaptés à certains modèles et secteurs (notamment l'économie collaborative). Depuis 2015, Bpifrance a cependant revu ses critères d'éligibilité en modifiant sa définition de l'« innovation », ouvrant ses subventions à tous les acteurs présentant une solution innovante au sens large³².

En plus des financements publics, de nombreux acteurs de l'innovation (en majorité des start-up) se tournent donc vers des capitaux privés, qui se déclinent sous différentes formes.

5.1. Financements publics

Bpifrance

Créée par la loi du 31 décembre 2012, la banque publique d'investissement Bpifrance est issue du rapprochement d'Oséo, de la Caisse des Dépôts et Consignations entreprises, du Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) et du Fonds Stratégique d'Investissement région. Cet établissement est détenu à part égale par l'État et la Caisse des Dépôts et Consignations. Bpifrance se veut construite sur le modèle allemand de la KfW (cf. *supra*, financement des start-up en Allemagne).

Bpifrance a plusieurs missions, dont celles de soutenir l'innovation et financer les entreprises. Elle joue également un rôle d'accompagnement des entreprises, de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse, en crédit, en garantie et en fonds propres. Elle propose aux entreprises un continuum de financements à chaque étape clé de leur développement et une offre adaptée aux spécificités régionales. Elle agit également en appui des politiques publiques conduites par l'État et par les Régions pour accompagner la croissance des entreprises, améliorer leur compétitivité, tout en contribuant au développement d'un écosystème favorable à l'entrepreneuriat.

Le rôle de Bpifrance est détaillé dans la section « Synthèse et diagnostic », dans le chapitre consacré au financement de l'innovation dans le tourisme.

5.2. Financements privés

Le crowdfunding (financement participatif)

On recensait en 2013 plus de 800 sites de « crowdfunding » dans le monde et une cinquantaine en France³³. A noter qu'après le Royaume-Uni, la France est le pays européen où le financement participatif rencontre le plus vif succès, tant au niveau de l'implication des particuliers que des sommes collectées. Ces plates-formes peuvent être classées en trois grandes catégories.

Les plates-formes permettant de récolter des dons, susceptibles ou non, de donner lieu à des contreparties :

Ce type de plate-forme originel est le plus développé. Il agit comme un intermédiaire financier, exécutant une opération de paiement. Pour chaque projet, l'emprunteur précise un objectif à atteindre. Si la collecte est un succès, il peut réaliser son projet et offrir à ses donateurs des contreparties dont la valeur dépend du montant du don. Les campagnes de ce type collectent en moyenne entre 3 000 et 5 000 €, et les plates-formes prélèvent un pourcentage compris entre 5% et 10%.

En France, on peut citer des sites majeurs comme Movieangels, Ulule (3 050 projets européens, 10 millions d'euros collectés) ou KissKissBankBank (138 000 membres, 6,6 millions d'euros collectés). Le nombre de plates-formes de crowdfunding généralistes ayant fortement augmenté ces dernières années, certaines plates-formes se sont positionnées sur des marchés de niche comme Foodraising.com.

³¹ <http://www.bpifrance.fr/Vivez-Bpifrance/Actualites/Financement-de-l-innovation-un-milliard-d-euros-pour-2014>

³² <http://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Bourse-French-Tech>

³³ http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/10/20/la-france-se-met-a-l-heure-du-crowdfunding_3499710_3234.html

Outre le financement, ces plates-formes permettent également aux porteurs de projets **d'évaluer leur projet** comme pour une étude de marché. En effet, les personnes participantes ne donnent pas uniquement leur point de vue sur le produit mais le valident également grâce à un engagement d'achat, ou alors le rejettent complètement en « passant leur tour ». Ce modèle est toutefois plus adapté aux innovations orientées vers le « consommateur » qu'aux innovations dédiées aux professionnels ou marchés de niche.

Foodraising.com

Lancé en avril 2014, Foodraising est le 1er site de crowdfunding culinaire et gastronomique en France.

En septembre 2015, le site avait permis le financement de plus de 12 projets pour un total de dons supérieur à 100 000 euros. Comme une plate-forme classique, Foodraising se rémunère avec une commission de 7% prélevée sur les fonds collectés lorsque la collecte est un succès.

Les plates-formes permettant de financer des projets via des prêts « *peer-to-peer* » c'est-à-dire entre particuliers :

Beaucoup moins répandues, ces plates-formes permettent de réaliser des opérations de crédits entre particuliers. Les particuliers prêtent, dans des logiques de *peer-to-peer*, de petites sommes à des personnes ou à des entreprises en quête de financement. La plupart de ces plates-formes offrent aux particuliers une rémunération en contrepartie de leurs prêts. Les emprunteurs bénéficient d'un taux plus favorable que celui proposé par les banques. Encore peu présent en France, ce concept devrait se développer dans les prochaines années.

Quelques structures ont déjà vu le jour en France, tels que Prêt d'Union (mise en relation de particuliers), Spear (financement d'entreprises solidaires) ou Bayloan et Oikocredit (spécialistes du microcrédit).

Prêt d'Union, une plate-forme spécialisée dans le crédit entre particuliers

Prêt d'Union est la première plate-forme de crédit, agréée par la Banque de France, spécialisée dans le crédit entre particuliers sur Internet. Lancée en septembre 2011, l'entreprise se présente comme l'un des pionniers du prêt entre particuliers en France. Son principal partenaire financier est le Crédit Mutuel Arkéa, qui possède depuis 2013 34% de son capital.

Prêt d'Union propose de mettre en relation des emprunteurs et des prêteurs. Pour investir, ces derniers doivent être considérés comme des investisseurs professionnels (ou se déclarer comme tels), c'est-à-dire remplir au moins deux des trois critères suivants : investir régulièrement en bourse, avoir exercé pendant un an au moins une activité liée à la finance, dans la banque, dans le crédit ou dans les assurances ; posséder un patrimoine financier d'au moins 500 000 euros.

A noter que le capital investi dans les produits de Prêt d'Union n'est pas garanti, que les retraits peuvent être limités en fonction des besoins de l'établissement, et qu'ils donnent lieu à des pénalités la première année. Toutefois, pour diminuer les risques, la société a mis en place un système de mutualisation : les prêteurs investissent dans un pool d'emprunteurs, et non pas sur un emprunteur en particulier. Par ailleurs, Prêt d'Union est solidaire des prêts accordés, puisqu'il apporte lui-même 15% de l'ensemble des sommes prêtées.

Fin 2014, pour sa troisième année d'exercice, Prêt d'Union a financé 132 millions d'euros de production de crédit cumulée.

Les plates-formes permettant le financement d'un projet entrepreneurial via la souscription de titres :

Ces plates-formes comme HappyCapital, Anaxago, Particeep ou encore Mapetiteentreprise, sont d'usage plus rare car elles requièrent des formalités beaucoup plus lourdes. Proposant aux particuliers d'investir dans le capital d'entreprises sélectionnées, ces sites permettent donc d'offrir des solutions aux PME ayant des besoins de financement.

Cependant, cette offre de financement est sous haute surveillance en France, car jugée risquée pour les investisseurs. Le projet du gouvernement français sur l'encadrement du crowdfunding a clairement conduit à limiter l'accès à cette formule. Les nouvelles règles prévoient des seuils assez faibles pour le secteur. Elles ne permettront à chaque internaute d'investir que 250 € au maximum, et les levées de fonds ne pourraient pas dépasser 300 000 €. A titre de comparaison, elles s'établissent à 5 M€ aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni.

Les fonds d'investissement et business angels

Des fonds d'investissement français ou étrangers investissent dans le développement des acteurs français. Les sociétés Index ventures (Suisse), AccelPartners (USA), Lead Edge Capital (USA), ISAI (France), XangePrivateEquity (France), ou Ecomobilité Ventures (France) ont toutes participé à la levée de fonds d'acteurs de la consommation collaborative.

Le fonds d'investissement ISAI

ISAI est un fonds d'investissement, composé d'entrepreneurs, spécialisé dans les entreprises d'internet. Ce fonds de 80 entrepreneurs a pour vocation de financer et accompagner des sociétés à fort potentiel, qu'elles soient à leur stade de démarrage (capital-risque) ou qu'elles aient déjà atteint la profitabilité (capital/développement/LBO).

Dans le cadre des investissements, le fonds ISAI entre au capital et 2 entrepreneurs du réseau rejoignent le conseil d'administration de la société concernée, pour des conseils ou une assistance ponctuelle.

Le réseau ISAI est composé d'entreprises telles qu'Alloresto, TravelPrice, Google ou BlaBlaCar. Ce dernier, plus grande communauté de covoiturage longue distance au monde, a annoncé en septembre 2015 une levée de fonds de 200 millions de dollars (4ème tour de table – série D) auprès des fonds d'investissements Insight Venture Partners (USA) et Lead Edge Capital (USA), avec la participation de Vostok New Ventures (Suède). Avec ce tour de table, BlaBlaCar a levé au total plus de 300 millions de dollars, grâce aux précédentes levées de fonds : une série A d'un montant de 1,25 millions d'euros auprès d'ISAI (2011), une série B de 10 millions de dollars auprès d'Accel Partners (2012) et une série C à hauteur de 100 millions de dollars auprès d'Index Ventures (2014).

Des business angels, principalement français, contribuent également au financement des start-up innovantes. On peut notamment citer les acteurs suivants : Paris Business Angels, IT Angels, PBA, Jaïna Capital, etc.

Paris Business Angels

Avec près de 200 membres investisseurs et mentors actifs, Paris Business Angels compte parmi les premiers réseaux de business angels en France. En 10 ans, ce sont 25 millions d'euros qui ont été investis par ces personnes privées dans près de 200 sociétés, permettant la création de plus de 2 500 emplois. Paris Business Angels intervient pour l'essentiel en phase d'amorçage, sur des tours de table allant de 200 000 à 1 000 000 €, selon qu'il agit seul ou en co-investissement avec d'autres acteurs du financement. Bien que réseau généraliste, la moitié de ses investissements se fait dans le digital et les 2/3 dans des sociétés de technologie au sens large.

Lors du premier semestre 2015, les membres du réseau Paris Business Angels ont financé 11 sociétés pour un montant total de 2,3 millions d'euros, en hausse de 64% par rapport à 2014.

Paris Business Angels investit dans des dossiers relevant des secteurs suivants : Telecom, Electronique, Informatique et logiciels, Internet et Medias, Santé, Eco-Solutions, Services et Commerce, Industrie.

Entreprises privées

De grands groupes et multinationales investissent également dans de jeunes start-up françaises. Plus de quarante grandes sociétés, dont le groupe agroalimentaire Nestlé ou le géant de l'hôtellerie Hyatt, ont ainsi adhéré et cotisent à Crowdcompanies, un site qui facilite leur mise en relation avec des start-up de l'économie collaborative.

Des dispositifs innovants de financement de start-up permettent également de mettre en relation des start-up, en particulier dans le domaine de la consommation collaborative, et des investisseurs publics et privés, à l'image des rencontres STAR WEST organisées chaque année, en alternance, en Pays-de-Loire et en Bretagne, ou encore de la plateforme Fundme.fr.

L'Association Familiale Mulliez (AFM)

L'Association Familiale Mulliez, actionnaire majoritaire de nombreux groupes (Auchan, ADEO dont fait partie l'enseigne de bricolage Leroy Merlin ...), s'est lancée en 2002 dans l'accompagnement de l'innovation, au travers de Creadev, son fonds d'investissement. Par ailleurs, Arnaud Mulliez a présidé le pôle de compétitivité dédié au commerce, le PICOM, jusqu'en 2014.

Creadev s'associe avec des entrepreneurs dans des filières innovantes à fort potentiel de croissance dans les domaines de la santé, la formation professionnelle, le développement durable, les services innovants aux entreprises et notamment dans leurs déclinaisons digitales. Creadev investit en capital-risque et capital-développement, en levées d'un à 80 millions d'euros en fonds propres par entreprise. En 2015, Creadev a, par exemple, financé les entreprises Sculpteo (avril 2015, impression 3D) et Ysance (solutions marketing, septembre 2015) à hauteur de 5 millions d'euros chacune.

En juin 2015, à travers l'enseigne Leroy Merlin, l'AMF a fait sa première entrée au capital d'une start-up : Frizbiz, site d'échange de services entre particuliers. Lancé en 2013, le service Frizbiz est expérimenté dans une dizaine de magasins Leroy Merlin. La start-up propose aux clients qui viennent d'acheter un produit de l'enseigne, de venir monter ce produit et de les assister à domicile. La prise de participation de Leroy Merlin doit venir étendre ce dispositif.

En octobre 2015, l'enseigne de bricolage Leroy Merlin a ouvert un premier espace de fabrication numérique (« Fablab ») en partenariat avec la firme Techshop à Ivry-sur-Seine. Cet espace de 2 000 mètres carrés permet au grand public, mais aussi aux étudiants, aux start-up, aux designers et créateurs de venir fabriquer leurs propres objets selon une formule d'abonnement à la carte.

Il propose une large gamme d'outils comme des fraiseuses numériques, des découpes laser et des imprimantes 3D, disponibles en libre accès ou via une formation spécifique par les équipes de Leroy Merlin.

C'est le premier « Techshop » ouvert hors des Etats-Unis. Un deuxième sera ouvert à Lille fin 2016. Il ne sera pas adossé à un magasin mais au cluster digital Eura Technologies et à l'université catholique de Lille.

Les entreprises leaders dans le tourisme et l'économie collaborative, telles que AccorHotels, Airbnb ou BlaBlaCar sont quant à elles plus axées sur le financement et le rachat de start-up en devenant pouvant bénéficier à leur propre activité.

A titre d'exemple, en octobre 2014, le groupe AccorHotels a racheté la start-up française Wipolo qui édite une application de carnet de route. Cette acquisition s'inscrit dans le cadre du plan « Leading Digital Hospitality » qui vise à renforcer l'utilisation du numérique dans la stratégie du groupe. Toutefois, le groupe hôtelier n'a pas pour le moment vocation à créer un fonds de corporate venture : le groupe n'acquiert que de « petites sociétés technologiques », et s'en tient au partenariat avec les start-up³⁴. De plus, AccorHotels est partenaire depuis 2012 de l'Innovation Factory, un cluster numérique qui regroupe des start-up, des PME et des étudiants de la Web School Factory, une école de management du numérique. Le cluster est un bâtiment mêlant espaces de co-working, salles de réunion et une cafétéria où doivent collaborer futurs professionnels et opérationnels déjà en poste. Quatre écoles sont partenaires (ESG Management School, Paris School of Business, l'IICP (communication-journalisme) et la Web School Factory), et leurs étudiants travaillent directement auprès des professionnels³⁵.

Enfin, le groupe AccorHotels a rejoint la structure Raise, créée en 2014. Celle-ci se compose de deux entités complémentaires. La première est une société de capital investissement qui a engagé, en l'espace d'un an, 240 millions d'euros sous forme de « tickets » de 10 à 30 millions. Le fonds compte une trentaine d'actionnaires (grands groupes, institutionnels, entrepreneurs) investissant, à titre minoritaire, dans des entreprises de taille intermédiaire. La seconde entité est un fonds de dotation philanthropique.

Dans l'économie collaborative, Airbnb est aujourd'hui valorisé à hauteur de 25,5 milliards de dollars, ce qui classe l'entreprise au troisième rang des start-up « tech » mondiales. BlaBlaCar, fer de lance des start-up françaises, est aujourd'hui valorisé à plus d'un milliard d'euros d'après Techcrunch³⁶. Cependant, aucune de ces sociétés ne proposent de solutions pour l'accompagnement de start-up, leur stratégie actuelle se limitant au rachat de start-up pouvant développer leur activité. En septembre 2015, Airbnb a acquis la start-up Vamo, spécialisée dans l'organisation de voyages, et l'a intégrée dans ses propres dispositifs.

³⁴ <http://www.alliancy.fr/france/start-up/2015/03/16/laurent-idrac-dsi-daccor-il-faut-savoir-faire-confiance-a-des-petites-societes>.

³⁵ <http://business.lesechos.fr/directions-numeriques/metier-et-carriere/associations-professionnelles-et-reseaux/0203934813121-a-l-innovation-factory-les-entreprises-retournent-a-l-ecole-105271.php#>

³⁶ http://www.liberation.fr/direct/element/le-site-de-covoiturage-blablacar-valorise-a-12-milliard-de-dollars-apres-une-levee-de-fond_17308/

Synthèse

Différentes bonnes pratiques potentiellement applicables au tourisme peuvent être identifiées à travers l'analyse d'autres secteurs d'activité. Il s'agit, par exemple, de la mise en place de « Techshops » sous l'enseigne de bricolage Leroy Merlin, dont l'actionnaire majoritaire est l'Association Familiale Mulliez, de la mise en place de concours spécialisés (E-commerce Awards, First Awards), du développement de pôles de compétitivités spécifiques (PICOM à Lille), de l'intégration des acteurs « nouveaux » et « traditionnels » au sein d'un même organe de gouvernance (Fevad) ou encore du recours accru au *crowdfunding* pour le financement et le test de concepts.

ANALYSE DE L'ÉCOSYSTÈME FRANÇAIS D'INNOVATION DANS LE TOURISME

Données de cadrage

L'analyse qualitative de l'écosystème français d'innovation en matière touristique repose sur un échantillon de **1 000 entreprises « innovantes » basées en France**. Celles-ci relèvent de différents secteurs d'activités : certaines sont « caractéristiques du tourisme » (hébergement, restauration, agences de voyages, etc.), d'autres appartiennent à d'autres secteurs d'activité mais développent une innovation destinée ou s'appliquant particulièrement au tourisme, ou bien ont principalement pour clients des acteurs touristiques. La répartition entre **entreprises dites touristiques** et celles **non-touristiques** s'établit à partir de leur code NAF, selon la nomenclature de l'INSEE.

Afin de qualifier la nature et le profil des entreprises plus spécifiquement « innovantes », un recensement a été effectué à partir de :

- Plus de 250 incubateurs et pôles de compétitivité français,
- Environ 70 salons professionnels du tourisme, et salons de l'innovation, notamment numérique, français et internationaux,
- La consultation des communiqués de presse émanant des entreprises touristiques et des entreprises innovantes,
- La consultation de la presse spécialisée dans le tourisme et dans l'actualité des start-up,
- Un questionnaire mené auprès d'acteurs traditionnels du tourisme, sur leurs propres innovations et celles développées par leurs partenaires,
- L'analyse des portefeuilles d'entreprises financées par les investisseurs de type *business angels*, *venture capitalists*, *private equity*.

Seules les entreprises identifiées comme développant des innovations liées au tourisme ont été retenues.

Par construction, le recensement constitué à travers la présente étude n'est donc pas exhaustif ; il constitue toutefois un échantillon suffisamment significatif pour pouvoir analyser les profils d'innovation touristique et des entreprises qui les portent.

Ces modes de recensement impliquent toutefois plusieurs biais relatifs au profil des entreprises et des innovations développées : les PME de création récente sont surreprésentées dans l'échantillon, et une forte proportion d'innovations présentent un caractère numérique, du fait même de l'orientation « technologique » de bon nombre d'incubateurs qui ont constitué l'une des principales clés d'entrée du recensement.

De plus, la plupart des modes de recensement – hormis le recensement sur les salons, le questionnaire et via les actualités – ne permettent pas d'identifier de manière plus approfondie les innovations internes développées par les entreprises touristiques « traditionnelles » plus anciennes. Les résultats sous-pondèrent donc, en partie, cet aspect, par rapport à son poids réel dans l'innovation touristique française.

En dépit de ces limites méthodologiques, l'échantillon apporte toutefois plusieurs enseignements sur les profils des entreprises innovantes et sur les innovations françaises dans le tourisme.

Approche volumétrique

L'objectif est de fournir des éléments de dimensionnement sur le volume global d'entreprises concernées par l'innovation dans le secteur du tourisme en France. La méthodologie retenue distingue deux grands groupes d'entreprises sur la base de leur code NAF :

- Les **entreprises du secteur du tourisme**.

- Les **entreprises extérieures au secteur du tourisme** mais porteuses d'une innovation s'appliquant au secteur du tourisme ou utilisée par des acteurs du tourisme.

Tableau 6 - Récapitulatif des sources d'informations utilisées dans l'approche volumétrique

Base de données	Sources	Définition du périmètre	Volumétrie	Type d'informations disponibles
Base de données des entreprises innovant dans le tourisme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet, presse ▪ Communiqués de presse ▪ Incubateurs, pôles de compétitivité, accélérateurs, etc. ▪ Présence sur des salons du tourisme 	<p>* Start-up qui développent une innovation destinée au secteur du tourisme (pour les clients finaux) ou à des acteurs du tourisme.</p> <p>* Entreprises qui sont elles-mêmes issues du tourisme ou non.</p> <p>--> Distinction réalisées sur la base de leur code NAF</p>	1 001 sociétés référencées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise (NAF, SIRET, taille, âge, lieu d'implantation, etc.) ▪ Clients ciblés ▪ Types de réseaux et écosystèmes (incubateurs, clusters, pépinières d'entreprises, pôles de compétitivité) ▪ Participation à des salons ▪ Profil d'innovation ▪ Secteurs ciblés ▪ Typologie de produit porteur de l'innovation ▪ Type d'interface clients de l'innovation ▪ Clientèle visée ▪ Etape du parcours client ▪ Modalité de commercialisation ▪ Financement
Base de données des financeurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherches par acteur (sites, communiqués) ▪ MyFrench Startup pour le taux d'incidence 	Sociétés qui investissent dans des start-up	650 investisseurs en base de données / 1 855 investisseurs référencés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nom de l'entreprise ▪ Nombre d'entreprises bénéficiant des investissements ▪ Nom des start-up (d'où la possibilité de croiser avec la base des start-up du tourisme : sous-échantillon 80 investisseurs)
Base de données start-up tous secteurs	Base de données des start-up dans le tourisme + DGE (ESANE 2012 et SIRENE)	Sur un périmètre géographique pour lequel la base de données des start-up innovant dans le tourisme mais externes au secteur touristique est jugée représentative (Paris, Lyon, Nantes), il s'agit de compléter les volumes fournis par l'échantillon par ceux des entreprises de ces mêmes Code NAF	Volume total d'entreprises par code NAF/ par zone géographique (Paris, Lyon, Nantes, reste de la France métropolitaine)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition des variables significatives qui caractérisent les entreprises innovantes du tourisme versus le total au sein de l'échantillon (date de création, nombre de salariés) ▪ Extrapolation au parc des entreprises en France.

1. Les entreprises du secteur du tourisme

La liste des codes NAF retenus est large et élaborée à partir des secteurs touristiques définis dans les Comptes Satellites du Tourisme (DGE – INSEE) et le Tableau de Bord des Investissements Touristiques (Atout France).

Tableau 7 - Codes NAF du secteur touristique

NAF	Libellé	NAF	Libellé
42.11Z	Construction de routes et autoroutes - pistes cyclables	56.21Z	Services des traiteurs
49.10Z	Transport ferroviaire interurbain de voyageurs	56.29A	Restauration collective sous contrat
49.31Z	Transports urbains et suburbains de voyageurs	56.29B	Autres services de restauration n.c.a.
49.32Z	Transports de voyageurs par taxis	56.30Z	Débits de boissons
49.39A	Transports routiers réguliers de voyageurs	77.11A	Location de courte durée de voitures et de véhicules automobiles légers
49.39B	Autres transports routiers de voyageurs	77.21Z	Location et location-bail d'articles de loisirs et de sport
49.39C	Téléphériques et remontées mécaniques	77.39Z	Location et location-bail d'autres machines, équipements et biens matériels n.c.a.
50.10Z	Transports maritimes et côtiers de passagers	79.11Z	Activités des agences de voyages
50.30Z	Transports fluviaux de passagers	79.12Z	Activités des voyagistes
51.10Z	Transports aériens de passagers	79.90Z	Autres services de réservation et activités connexes
52.22Z	Services auxiliaires des transports par eau	82.30Z	Organisation de foires, salons professionnels et congrès
52.29B	Affrètement et organisation des transports	91.02Z	Gestion des musées
55.10Z	Hôtels et hébergement similaire	91.03Z	Gestion des sites et monuments historiques et des attractions touristiques similaires
55.20Z	Hébergement touristique et autre hébergement de courte durée	91.04Z	Gestion des jardins botaniques et zoologiques et des réserves naturelles
55.30Z	Terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs	92.00Z	Organisation de jeux de hasard et d'argent
56.10A	Restauration traditionnelle	93.21Z	Activités des parcs d'attractions et parcs à thèmes
56.10B	Cafétérias et autres libres-services	93.29Z	Autres activités récréatives et de loisirs
56.10C	Restauration de type rapide	96.04Z	Entretien corporel

L'évaluation du nombre total d'entreprises innovantes du secteur du tourisme en France repose sur l'observation des effectifs d'entreprises ayant effectué des investissements incorporels en 2012 (données fournies par la DGE, ESANE 2012). L'ensemble de ces secteurs représentent **360 000** unités légales et, selon ESANE 2012, plus de **1,4 million de salariés** en ETP (Equivalent Temps Plein).

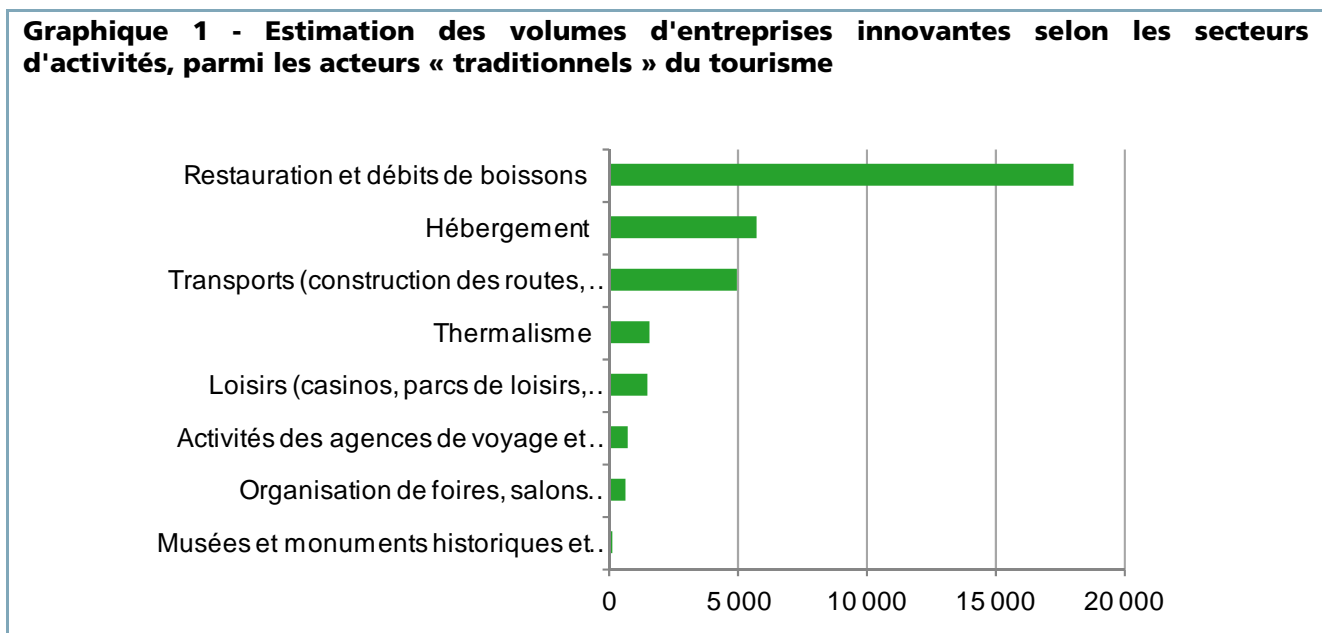
Le nombre **d'entreprises innovantes parmi les entreprises du secteur du tourisme peut être estimé entre 30 et 35 000**, soit entre 9 et 10% du total des entreprises. Un peu moins de la moitié, 13 à 14 000 entreprises, apparaissent plus innovantes avec un volume d'investissements incorporels dépassant 5 000 euros en 2012.

La restauration, l'hébergement marchand et le transport (dans une définition large comprenant la construction des routes, les entreprises de transports aériens, ferroviaires, routiers, la location de véhicules légers), sont les trois secteurs touristiques proposant le plus grand nombre d'entreprises innovantes : 5 000 unités et plus.

Ce résultat s'explique d'abord par un effet de base, ces secteurs comprenant le plus grand nombre d'entreprises (près de 200 000 pour la restauration, près de 50 000 pour l'hébergement et un peu plus de 50 000 pour la construction). Cependant, concernant plus spécifiquement l'hébergement marchand, ce secteur figure parmi ceux dont le ratio d'entreprises innovantes est le plus élevé, à plus de 11% (contre 9 à 10% pour les autres secteurs en général).

Les activités des loisirs et le thermalisme arrivent ensuite avec un volume d'entreprises innovantes évalué à 1 500 environ dans chacun des secteurs.

Les musées, monuments historiques et jardins botaniques constituent un secteur moins porteur d'innovation en volume. Ce constat doit cependant être nuancé. La base en volume d'entreprises est faible mais ce secteur affiche un ratio d'entreprises innovantes élevé.



Synthèse MKG Consulting

2. Les entreprises externes au secteur du tourisme

La liste des codes NAF est élaborée à partir de la base de données constituée par MKG Consulting et listant des entreprises innovantes dans le secteur du tourisme (dont les caractéristiques sont définies ci-dessous), et en ne prenant pas en compte, parmi ces entreprises, celles dont l'activité principale les rattache à un des secteurs touristiques. Le tableau ci-dessous fournit des volumes d'entreprises recensées dans l'échantillon de la base de données MKG Consulting, pour les codes NAF hors tourisme comptant plus de 5 sociétés identifiées :

Tableau 8 - Liste des codes NAF des entreprises externes au tourisme pour lesquelles plus de 5 entreprises innovantes ont été identifiées

NAF	Libellé	Volume de sociétés recensées
62.01Z	Programmation informatique	189
62.02A	Conseil en systèmes et logiciels informatiques	67
63.12Z	Portails Internet	45
70.22Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	43
58.29C	Édition de logiciels applicatifs	34
63.11Z	Traitement de données, hébergement et activités connexes	30

NAF	Libellé	Volume de sociétés recensées
73.11Z	Activités des agences de publicité	23
62.09Z	Autres activités informatiques	19
71.12B	Ingénierie, études techniques	17
82.99Z	Autres activités de soutien aux entreprises n.c.a.	14
47.91A	Vente à distance sur catalogue général	13
70.21Z	Conseil en relations publiques et communication	13
47.91B	Vente à distance sur catalogue spécialisé	11
70.10Z	Activités des sièges sociaux	11
73.12Z	Régie publicitaire de médias	9
58.29A	Édition de logiciels système et de réseau	9
74.90B	Activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses	7
46.51Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) d'ordinateurs, d'équipements informatiques périphériques et de logiciels	7
96.09Z	Autres services personnels n.c.a.	6
64.20Z	Activités des sociétés holding	6
59.11B	Production de films institutionnels et publicitaires	6
46.19B	Autres intermédiaires du commerce en produits divers	6
58.11Z	Édition de livres	5

Synthèse MKG Consulting

Les 23 codes NAF du tableau ci-dessus regroupent 590 entreprises externes au tourisme mais porteuses d'une innovation s'appliquant au secteur. Au total de l'échantillon, 767 entreprises de ce profil sont identifiées sur un total de 124 codes NAF.

Deux méthodes ont été conduites en parallèle pour l'estimation globale :

- **Une approche géographique** : sur la base de périmètres géographiques (Paris intramuros, l'agglomération de Lyon et l'agglomération de Nantes) pour lesquels la base de données est considérée comme ayant une bonne représentativité de la réalité du terrain en raison de son mode de constitution, est construit un sous-échantillon permettant de connaître les volumes d'entreprises innovantes selon leur date de création et selon leur nombre d'employés. Pour chacun des codes NAF de ce sous-échantillon géographique, la connaissance, sur la base des données du répertoire SIRENE fournie par la DGE, des effectifs d'entreprises, par date de création et nombre d'employés, permet le calcul de coefficients de redressement applicables au parc total d'entreprises de France métropolitaine. Deux hypothèses de représentativité de l'échantillon (40% et 60%) fournissent les hypothèses basses et hautes présentées dans le tableau de résultats.
- **Une approche par les portefeuilles d'investisseurs** : des acteurs proposent des listes d'investisseurs dans les start-up françaises. Par exemple, 1 854 investisseurs (pas tous actifs dans le tourisme) sont référencés par MyFrenchStart-up. Pour un échantillon représentatif, parmi ceux-ci, d'investisseurs (650) ayant fait l'objet de recherches aux fins du présent rapport, et pour l'ensemble des start-up financées par ces acteurs, l'identification de celles qui figurent dans la base de données des entreprises innovantes externes au tourisme permet le calcul d'un ratio d'entreprises innovantes « touristiques » dans le total des start-up étant ou ayant été dans le portefeuille de ces investisseurs.

Les résultats obtenus par ces deux méthodes sont proches :

Tableau 9 - Nombre d'entreprises externes au tourisme innovant dans le secteur du tourisme

	Hypothèse basse	Hypothèse haute
Approche géographique	2 427	4 447
Approche «investisseurs»	2 984	4 879

Synthèse MKG Consulting

En première approximation, le nombre total d'entreprises externes au secteur du tourisme mais innovant dans le tourisme peut donc être évalué entre **2 500** et **5 000**.

Ce nombre est relativement **faible** au regard du nombre total de start-up recensées dans les portefeuilles des investisseurs, avec un **ratio moyen de 4,5% de start-up porteuses d'une innovation applicable au tourisme**, loin derrière les secteurs des nouvelles technologies, des biotechnologies ou de la pharmacologie.

Avec plus du tiers des entreprises (plus de 1 600 unités légales en hypothèse haute) les technologies de **l'information** constituent le secteur dans lequel évolue le plus grand nombre d'entreprises ayant développé une innovation applicable au tourisme. Cela souligne le caractère technologique des innovations en question, souvent lié à **l'amélioration des parcours clients** dans les prestations touristiques, grâce à l'apport des nouvelles technologies. Les entreprises de l'informatique, programmation informatique (code 6201Z), des traitements de données, hébergement et activités connexes (code 6311Z), Portails Internet (code 6312Z) représentent ainsi plus de 37% des entreprises extérieures innovant dans le tourisme.

En termes de ratios d'innovations touristiques sur le total d'entreprises, les secteurs de l'édition des jeux électroniques (code 5821Z), de l'édition de logiciels système et de réseau (code 5829A), de l'édition de logiciels outils de développement et de langages (code 5829B), et de l'édition de logiciels applicatifs (code 5829C) sont les plus représentés (en plus des secteurs liés aux technologies de l'information déjà mentionnés précédemment) avec un rapport de 5% d'entreprises innovant dans le secteur du tourisme, par rapport au total des entreprises du code NAF.

Sur l'ensemble de la France métropolitaine, l'estimation des volumes d'entreprises concernées par l'innovation dans le tourisme atteint par conséquent **35 000 à 40 000**, dont une grande majorité issue d'une activité touristique elle-même (30 000). Ce volume d'entreprises innovantes dans le seul secteur touristique peut paraître élevé au regard du volume d'entreprises innovantes externes au tourisme. Ce résultat s'explique, notamment, par le fait que le secteur touristique est très atomisé, constitué de très nombreuses entreprises, généralement de petite taille, notamment dans la branche HCR (hébergement et restauration). Il existe donc un **effet de base**, qui contribue à la dilution de l'innovation dans un grand nombre de sociétés.

Par ailleurs, les **profils d'innovation** sont différents dans le secteur touristique et dans les entreprises externes au tourisme. Dans les entreprises propres au secteur touristique, l'estimation s'appuie sur une définition large de l'innovation qui inclut l'ensemble des améliorations courantes de procédés ou d'organisation. Ces dernières sont réalisées par les entreprises, le plus souvent pour elles seules et ne se traduisent pas par des dépenses d'investissements incorporels. L'innovation est ainsi souvent principalement interne et spécifique à l'entreprise, et n'est alors pas forcément déployable, reproductible dans d'autres entreprises. **Les entreprises innovent, en effet, pour conserver un avantage compétitif, mais l'innovation n'est pas toujours tournée vers l'extérieur, et reste donc fréquemment moins ou non « visible », mais néanmoins significative.** Enfin, les entreprises touristiques peuvent aussi considérer comme de l'innovation toute amélioration ou changement interne dans l'organisation, sans forcément d'introduction de nouveautés du point de vue du marché dans son ensemble, ce que l'on peut qualifier d'« **innovation de rattrapage** ». Pour toutes ces raisons, **le volume d'entreprises touristiques ayant innové est relativement élevé, mais souvent l'impact de ces innovations sur l'écosystème du tourisme reste de facto limité.**

A l'inverse, **dans le cas des start-up et entreprises innovantes qui ne sont pas des acteurs traditionnels du tourisme, l'innovation qualifie la proposition par la société d'un nouveau produit ou service destiné à être commercialisé auprès de tiers, en l'occurrence aux entreprises du secteur du tourisme ou aux touristes. Le champ de l'activité innovante est donc, par définition, plus restreint dans le cas des sociétés externes au tourisme ; mais permet davantage d'appréhender la réalité de l'innovation apportée dans le secteur.** Cela recouvre notamment les fournisseurs auxquels peuvent faire appel les entreprises touristiques pour s'équiper.

D'autre part, il convient de rappeler la méthodologie adoptée pour constituer l'échantillon et analyser l'innovation dans le tourisme qui permet d'identifier des **populations d'entreprises innovantes, et non pas des montants d'investissement.**

Il est à noter que **dans le cas des entreprises innovantes externes au tourisme, le tourisme n'apparaît pas encore comme prioritaire pour les investisseurs en comparaison des secteurs purement scientifiques. Toutefois, les nouvelles technologies et l'informatique constituent le cœur de l'activité de start-up qui développent des applications à destination des secteurs du tourisme. De plus, ces entreprises sont souvent celles qui portent les innovations disruptives les plus à même d'apporter des changements qualitatifs majeurs dans l'activité du tourisme.**

Précision méthodologique

Les investissements incorporels, permettent de distinguer les entreprises innovantes des entreprises non innovantes et, par conséquent, d'estimer un volume global d'entreprises innovantes issues des secteurs touristiques : **ils sont utilisés en première approche. Ils recouvrent imparfaitement la réalité de l'innovation et des investissements immatériels.** En particulier, ce poste comptable intègre les frais d'établissements et le droit au bail dont les montants peuvent être particulièrement élevés dans les secteurs spécifiques du tourisme. Aussi, les résultats des codes NAF présentant un ratio d'investissements incorporels dans le total des investissements élevé, suggérant des volumes importants de frais d'établissements ou de droit au bail, n'ont été utilisés que pour l'évaluation du nombre d'entreprises innovantes. Pour ces codes NAF, le ratio moyen calculé sur les autres codes NAF a été appliqué.

Tableau 10 - Décomposition des investissements incorporels

Nomenclature	Définition
201 Frais d'établissement	Frais de constitution et de premier établissement : leur présence à l'actif permet de les étaler sur plusieurs exercices.
203 Frais de recherche (a) et de développement (b)	. Les frais de recherche. . L'activation des frais de développement est préférentielle s'ils correspondent à des projets nettement identifiés ayant de sérieuses chances de réussite sur le plan technique et commercial : adoption du principe de prudence.
205 Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits...	Ensemble des frais liés à la protection accordée à l'auteur ou au bénéficiaire du droit d'exploitation.
206 Droit au bail	Montant versé au locataire précédent en considération du transfert à l'acheteur des droits résultant tant des conventions que de la législation sur la propriété commerciale.
207 Fonds commercial	Valeurs d'acquisition des éléments incorporels : clientèle, achalandage, nom commercial, enseigne.
208 Autres immobilisations incorporelles	Immobilisations non classées dans les comptes précédents.
232 Immobilisations incorporelles en cours	Facturation d'immobilisations inachevées.

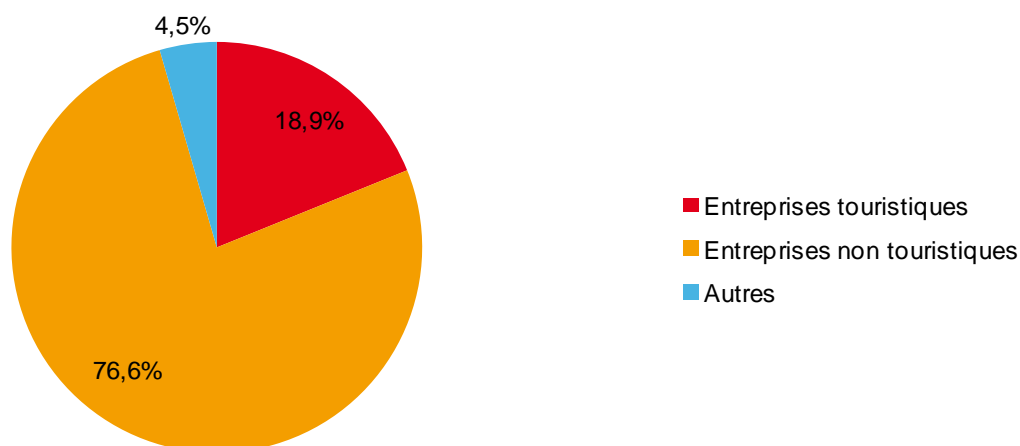
Synthèse MKG Consulting

Approche qualitative

1. Présentation des entreprises de l'échantillon

1.1. Secteurs d'activité des entreprises

Graphique 2 - Secteur d'activité (selon le code NAF) des entreprises développant une innovation appliquée au tourisme



Note : « Autres » correspond aux entreprises sans code NAF : en cours de création ou non enregistrées (ex : association).
Synthèse MKG Consulting

La surreprésentation des entreprises externes au tourisme, telles que définies dans l'approche volumétrique c'est-à-dire qui ne sont pas classées dans les activités caractéristiques du tourisme, dans l'échantillon est liée, en partie, à un biais d'échantillonnage. Cependant, elle révèle également, par construction, que l'innovation « visible », communiquée vers l'extérieur (salons & événements, partenaires publics et privés, presse, etc.) est fortement soutenue par des entreprises non rattachées administrativement et statistiquement au secteur du tourisme, tandis que l'innovation interne des opérateurs traditionnels a bien moins vocation à être diffusée : **aujourd'hui, l'innovation des acteurs « traditionnels » du tourisme se centre sur la construction d'un avantage compétitif, plus que sur une vision du développement d'un outil « industriel » ayant aussi vocation à être employé par des tiers.**

Le tourisme s'enrichit fortement des innovations développées par ces entreprises d'autres secteurs : ces **« fournisseurs » innovants n'ont pas toujours pour unique client le secteur touristique mais peuvent développer des innovations s'appliquant à plusieurs domaines**, montrant également l'importance de l'interdépendance des filières économiques.

Dans une perspective de diffusion de l'innovation et de compétitivité internationale, des mesures de soutien à l'innovation dans le tourisme ne doivent donc pas se limiter aux seuls opérateurs « touristiques » classés administrativement comme tels.

Tableau 11 - Secteur d'activité (selon leur code NAF) des entreprises recensées développant une innovation appliquée au tourisme

Division	Intitulé	Part des entreprises
62	Programmation, conseil et autres activités informatiques	29,4%
79	Activités des agences de voyage, voyagistes, services de réservation et activités connexes	10,0%
63	Services d'information	8,2%
70	Activités des sièges sociaux ; conseil de gestion	7,0%
58	Édition	5,9%
47	Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles	4,5%

46	Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles	4,0%
73	Publicité et études de marché	3,5%
82	Activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises	2,8%
56	Restauration	2,5%
93	Activités sportives, récréatives et de loisirs	2,4%
77	Activités de location et location-bail	2,1%
71	Activités d'architecture et d'ingénierie ; activités de contrôle et analyses techniques	2,0%
59	Production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale	1,8%
74	Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques	1,5%
49	Transports terrestres et transport par conduites	1,5%
90	Activités créatives, artistiques et de spectacle	0,9%
68	Activités immobilières	0,8%
61	Télécommunications	0,7%
64	Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite	0,7%
55	Hébergement	0,7%
96	Autres services personnels	0,6%
85	Enseignement	0,6%
52	Entreposage et services auxiliaires des transports	0,5%
94	Activités des organisations associatives	0,4%
10	Industries alimentaires	0,4%
72	Recherche-développement scientifique	0,4%
66	Activités auxiliaires de services financiers et d'assurance	0,3%
29	Industrie automobile	0,3%
45	Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles	0,3%
26	Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	0,3%
41	Construction de bâtiments	0,3%
28	Fabrication de machines et équipements n.c.a.	0,3%
30	Fabrication d'autres matériels de transport	0,2%
14	Industrie de l'habillement	0,2%
16	Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles ; fabrication d'articles en vannerie et sparterie	0,2%
25	Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements	0,2%
51	Transports aériens	0,2%
81	Services relatifs aux bâtiments et aménagement paysager	0,2%
43	Travaux de construction spécialisés	0,2%
17	Industrie du papier et du carton	0,1%
78	Activités liées à l'emploi	0,1%
11	Fabrication de boissons	0,1%
18	Imprimerie et reproduction d'enregistrements	0,1%
91	Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles	0,1%
32	Autres industries manufacturières	0,1%
27	Fabrication d'équipements électriques	0,1%

En violet : entreprises relevant d'activités caractéristiques du tourisme.

(Source : échantillon de 1 000 entreprises, MKG Consulting)

Au global, les entreprises de « **Programmation, conseil et autres activités informatique** » apparaissent en tête du classement, suivies par les **agences de voyages** puis les **services d'information**, révélant la **prédominance des entreprises ayant une activité relevant du numérique**. Les agences de voyages correspondent aussi majoritairement à des agences de voyages en ligne ou plates-formes de réservation, confirmant ce constat.

Parmi les entreprises caractéristiques du tourisme, après les agences de voyages nettement en tête, la restauration, les activités de loisirs et les activités de location (notamment de voiture ou de bateaux) ont un poids significatif dans l'échantillon, devant les transports terrestres et l'hébergement dont la part est très faible (0,7%). En réalité, l'hébergement représente une proportion beaucoup plus importante de l'innovation du secteur touristique, mais celle-ci est fortement tournée vers l'interne (innovation produit notamment), ce qui la rend peu qualifiable du fait du mode de constitution de l'échantillon. Cela traduit également le fait que **les innovations majeures (liées notamment à la réservation), dans l'hébergement mais aussi les transports, ont plutôt été développées par des acteurs extérieurs ou des sociétés ad hoc séparées juridiquement des structures exerçant une activité caractéristique du tourisme**.

Parmi les entreprises externes au tourisme, la répartition par secteur d'activité des entreprises innovantes montre une domination des entreprises du numérique. Les secteurs « Programmation, conseil et autres activités informatiques » et « Services d'information » regroupent ainsi à eux seuls près de la moitié des entreprises non-touristiques innovantes recensées. Dans le détail des sous-divisions NAF, la Programmation Informatique regroupe à elle seule 3 entreprises non-touristiques innovantes sur 10, suivie par le Conseil en Systèmes et Logiciels Informatiques (8,7%), les Portails Internet (5,9%) et l'édition de logiciels applicatifs (4,4%).

Ainsi, **l'innovation apportée dans le tourisme par les acteurs extérieurs relève principalement du numérique, via la création de sites web, de nouveaux logiciels de gestion, de plates-formes commerciales ou collaboratives, d'applications diverses**. Ceci rappelle que le tourisme, comme les autres secteurs de l'économie, connaît une « **révolution numérique** », répondant et générant de nouveaux comportements chez les consommateurs et enrichissant l'expérience de voyage via de nouveaux outils.

Toutefois, **le reste des entreprises porteuses d'innovation relève de secteurs très diversifiés**. En troisième position, après le numérique, arrivent les activités de **conseil en gestion** (division 70), incluant également les conseils en relation publique et communication, auxquels on peut associer la publicité et les études de marché (division 73). Les acteurs du tourisme bénéficient d'un **soutien et d'un accompagnement** de la part d'agences de conseil et de marketing notamment, leur apportant de nouvelles méthodes spécifiques en termes de processus et de communication. Elles permettent en particulier aux opérateurs touristiques d'intégrer les innovations numériques dans leurs stratégies marketing.

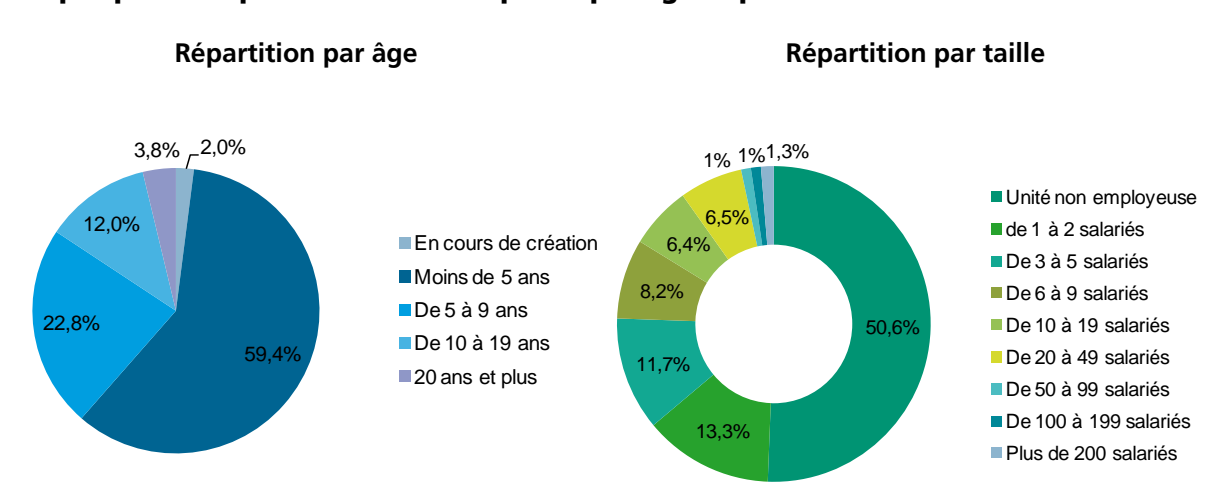
Les activités de commerce recouvrent ensuite plusieurs réalités. Parmi le commerce de détail, plus de 60% des entreprises s'adressent principalement au consommateur final –le touriste– via la **vente à distance (sur internet)**, témoignant de nouveau de l'importance du numérique dans les comportements d'achat d'équipements touristiques, mais aussi du potentiel offert par la vente « en différé » ou à distance (spécialités, souvenirs...). Le commerce de gros correspond quant à lui majoritairement à la vente de matériel, équipements et fournitures divers aux acteurs du tourisme.

Synthèse

Les fournisseurs d'innovation au tourisme relèvent majoritairement des activités informatiques. Le **numérique apparaît ainsi comme le premier moteur d'innovation dans le secteur**. De même, les **activités de services** que sont le conseil semblent essentielles dans l'accompagnement des acteurs du secteur pour innover. A l'inverse, les fournisseurs d'équipements restent représentés dans une bien moindre mesure. La présence d'entreprises relevant de secteurs d'activités divers (41 divisions NAF et 124 codes NAF ont été recensés au sein de l'échantillon) révèle la transversalité du secteur, sa capacité à **générer la création d'entreprises dans différents domaines d'activités**, et **l'apport d'innovations par de multiples acteurs externes**. Cette diversité induit potentiellement une plus grande difficulté à englober tous ces acteurs dans une même approche cohérente en matière de dispositifs de soutien, et pour les mettre en réseau.

1.2. Une majorité de jeunes TPE et PME

Graphique 3 - Répartition des entreprises par âge et par taille



Synthèse MKG Consulting

Les entreprises innovant dans le tourisme sont majoritairement jeunes : plus de **60% d'entre elles ont moins de 5 ans**, et les trois quarts ont moins de 10 ans. L'innovation dans le tourisme est donc génératrice de nouveaux emplois et de nouvelles entreprises. Ces entreprises de création récente **peuvent toutefois nécessiter un certain soutien pour croître et perdurer**.

Par ailleurs, la moitié des entreprises de l'échantillon n'emploient aucun salarié et les trois quarts comptent moins de 5 salariés. Ce profil de **structures de petite taille** correspond aux entreprises présentes dans les incubateurs, mais également à celles du secteur touristique, très atomisé et dominé par les TPE et PME. Ce type d'entreprises **n'a pas toujours les ressources financières suffisantes**, ni le temps opérationnel **pour innover** et investir davantage, et doit à cet égard bénéficier d'une attention particulière. Par ailleurs, les petites structures présentent un potentiel de croissance important, leur permettant également de grossir en taille, si elles sont stimulées et encouragées par des dispositifs incitatifs.

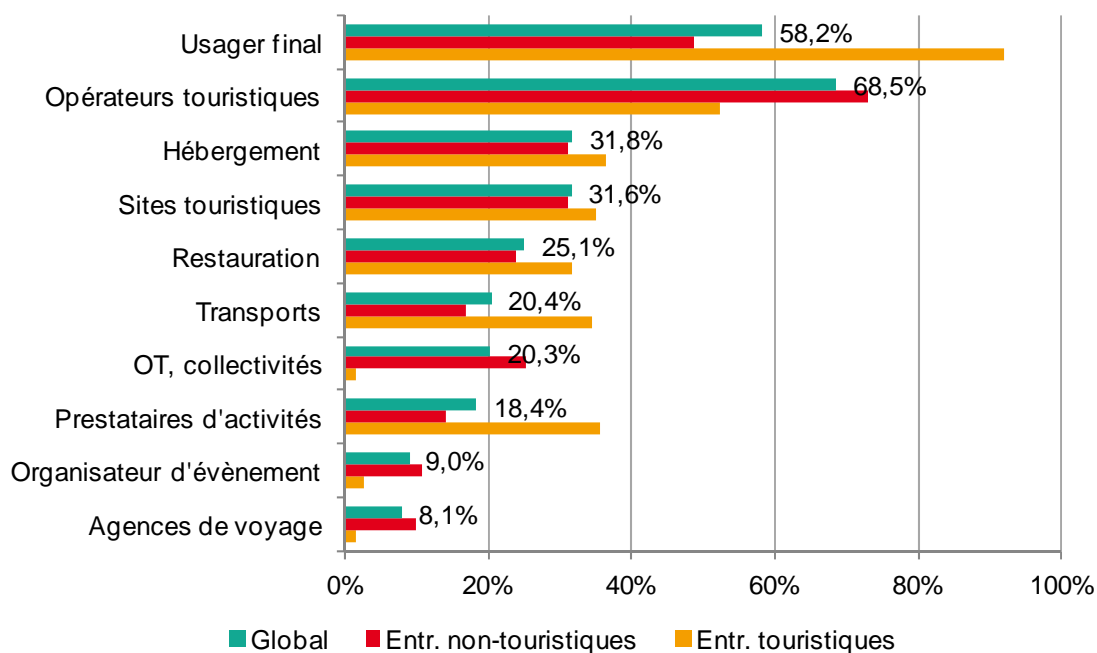
Ce constat ne doit pas par ailleurs occulter la part importante d'innovation développée en interne par les entreprises plus anciennes et par les grands groupes, qui n'est pas révélée de manière significative dans l'échantillon, sa lecture se faisant en nombre d'entreprises innovantes alors que la masse monétaire engagée joue également un rôle.

1.3. L'interface client des entreprises innovantes

Par interface client des entreprises, on entend ici « l'ensemble des parties prenantes auxquelles s'adresse l'entreprise innovante » : que ce soit ses fournisseurs (prestataires d'hébergement et d'activités de loisirs dans le cas d'une agence de voyage par exemple), ses interlocuteurs (institutionnels) ou ses clients. Ainsi, les entreprises peuvent présenter 3 types d'interfaces :

- B2B : l'entreprise n'a de relations directes qu'avec des professionnels (du tourisme)
- B2C : l'entreprise ne s'adresse qu'à l'utilisateur final (le touriste)
- B2B&C : l'entreprise s'adresse à la fois aux professionnels et aux entreprises, et à l'utilisateur final qu'est le touriste.

Graphique 4 - Part des entreprises innovantes ayant pour clients de leurs innovations...



OT : Offices de tourisme
Synthèse MKG Consulting

Les entreprises innovantes s'adressent essentiellement aux **opérateurs touristiques** (68% d'entre elles) mais aussi pour plus de la moitié à **l'utilisateur final** (58%), notamment l'innovation est développée au sein d'une entreprise dont l'activité est caractéristique du tourisme.

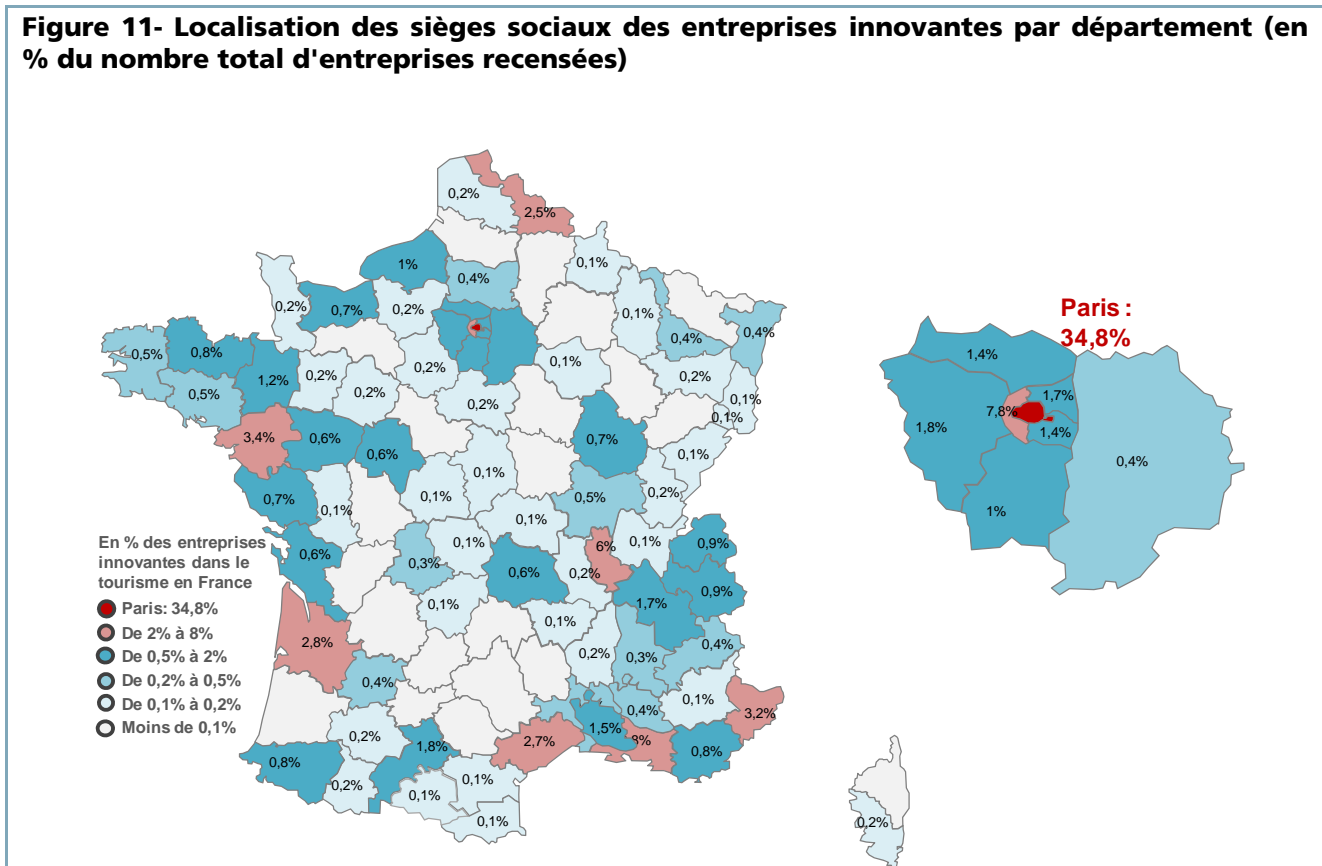
Les parties prenantes des entreprises innovantes recouvrent globalement tous les secteurs. L'**hébergement** et les **sites touristiques** sont en tête, concernés par plus de 30% des entreprises innovantes. Les agences de voyages apparaissent en bas du classement car elles sont plus porteuses d'innovation elles-mêmes (via la « mise en marché », comme vu ci-dessus dans le profil des entreprises innovantes) que clientes de l'innovation. Les entreprises innovantes sont autant spécialisées sur un seul type d'opérateur que multi-clients. Les entreprises spécialisées le sont particulièrement sur les secteurs de l'hébergement et de la restauration.

L'innovation semble ainsi relativement **bien inclure les différents types d'opérateurs touristiques**, l'hébergement et la restauration arrivant parmi les 3 premiers secteurs ciblés par les entreprises innovantes, avec les sites touristiques. A l'inverse, un certain potentiel est encore à développer, notamment auprès des organisateurs d'évènements et des prestataires d'activité.

1.4. Géographie de l'innovation

Une synthèse entre la France créative et la France touristique

Figure 11- Localisation des sièges sociaux des entreprises innovantes par département (en % du nombre total d'entreprises recensées)



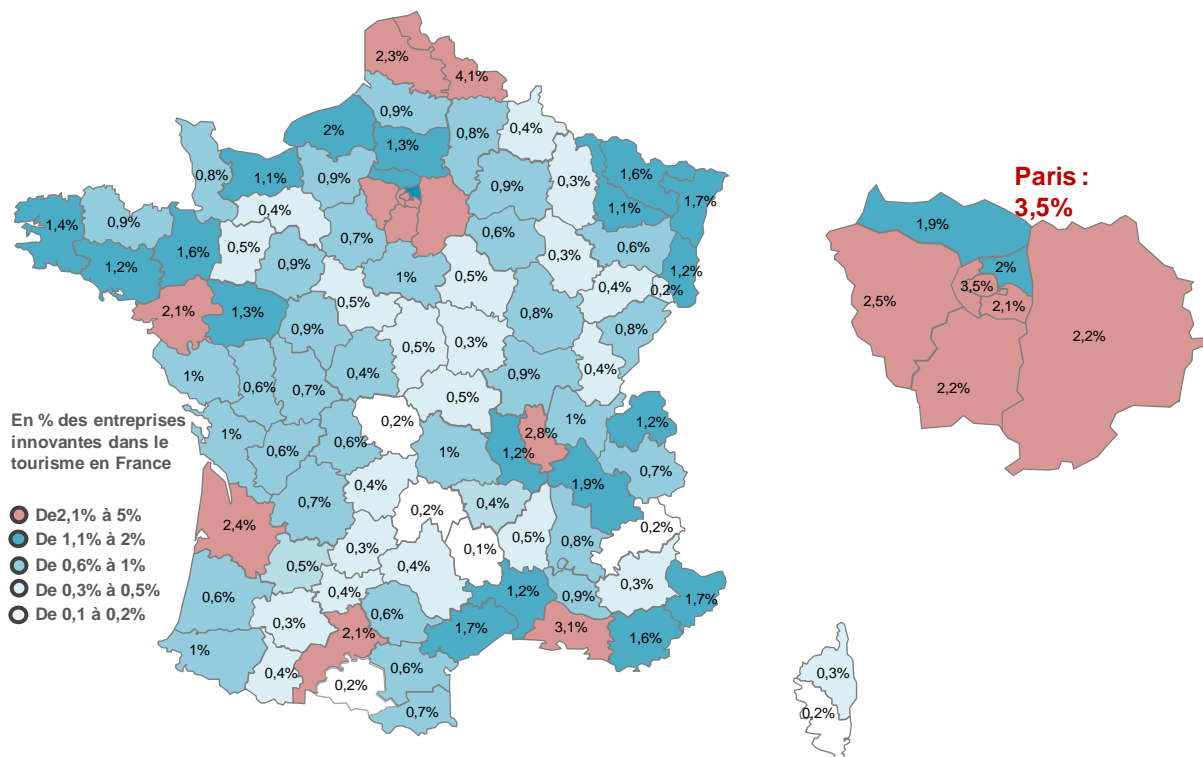
Echantillon de 1 000 entreprises innovantes de tous secteurs d'activité constitué par MKG Consulting

Note méthodologique : Cette répartition des entreprises innovantes peut s'appliquer aux 2 500 à 5 000 entreprises externes au tourisme et plus généralement à l'innovation disponible sur le marché ; en revanche, elle n'est pas nécessairement représentative de l'innovation interne des 30 000 entreprises actives dans le secteur du tourisme ainsi que de l'innovation de rattrapage, dont la répartition peut être plus diffuse.

La carte française des entreprises innovant dans le tourisme forme globalement une **synthèse entre la France créative et la France touristique**. Logiquement, **Paris**, première destination touristique mondiale et plus grande agglomération de France, concentre plus du tiers des entreprises de l'échantillon, et **l'Île-de-France dans son ensemble accueille la moitié des entreprises innovant dans le tourisme**.

Les entreprises innovantes sont ensuite concentrées dans les départements accueillant une **métropole centre de l'économie créative et/ou fortement touristiques** : le Rhône, avec la métropole lyonnaise, concentre 6% des entreprises, suivi par les Bouches-du-Rhône (Marseille-Aix-en-Provence), les Alpes-Maritimes (Nice, Cannes et la Côte d'Azur), la Loire Atlantique (Nantes), l'Hérault (Montpellier), le Nord (Lille) et la Gironde (Bordeaux). La Bretagne et la Normandie apparaissent également comme des territoires dynamiques en termes d'innovation. A noter encore une certaine concentration des entreprises dans les départements savoyards, le Vaucluse et l'Isère. Globalement, les départements du centre de la France hormis le Puy-de-Dôme (Clermont-Ferrand), ainsi que du quart nord-est apparaissent moins innovants dans le domaine touristique.

Figure 12 - Répartition de la population française par département (en %) au 1er janvier 2014



Source : INSEE

Le croisement des cartes de la France créative et de la répartition de la population française révèle logiquement une **corrélation forte** entre **densité de population et départements les plus innovants**.

Les plus fortes concentrations d'entreprises innovantes se situent dans les départements à forte densité de population, accueillant notamment plus de 2% des habitants grâce à de grandes agglomérations, avec en premier lieu l'Île-de-France et le Grand Lyon.

A noter également que l'Hérault (Montpellier) et les Alpes-Maritimes (Nice-Cannes), sont parmi les plus créatifs alors même qu'ils sont un peu moins peuplés (1,7% de la population nationale), traduisant une **attractivité spécifique de ces territoires en matière d'innovation touristique**. La Bretagne, la Normandie et la Savoie accueillent également un nombre d'entreprises innovantes en phase avec leur poids démographique, ce qui est une performance solide, compte tenu du poids de l'Île-de-France en termes d'innovation touristique.

En règle générale, les départements ruraux centraux du territoire sont les moins peuplés et ne comptent pas d'agglomération d'envergure, expliquant leur faible représentation en matière d'innovation.

Toutefois, certains écarts entre innovation touristique et poids démographique apparaissent, notamment dans l'Est : les départements d'Alsace-Lorraine sont densément peuplés (entre 1% et 2% de la population française) mais sont, en revanche, proportionnellement sous-représentés en termes d'innovation touristique.

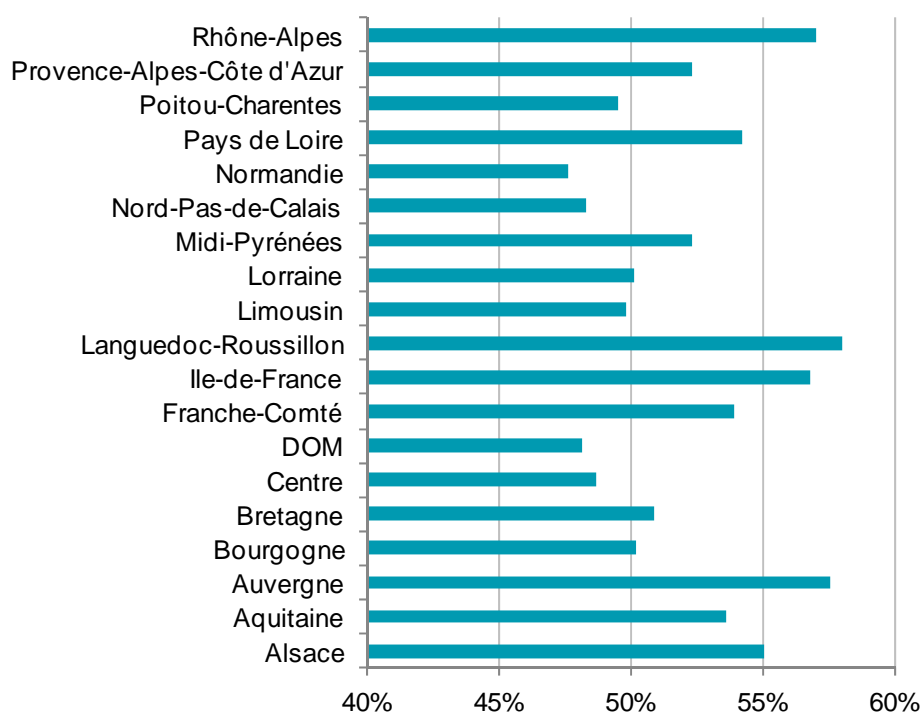
Les agglomérations de Strasbourg, ainsi que de Toulouse dans la moitié sud de la France, n'apparaissent pas parmi les principaux pôles d'innovation dans le tourisme, par rapport à leur poids dans d'autres secteurs économiques. Parmi les territoires moins urbanisés, la Champagne-Ardenne est également assez peu dynamique en matière d'innovation dans le secteur, sans que cela ne s'explique uniquement par une population plus faible. En Bourgogne, seules la Côte d'Or et, dans une moindre mesure, la Saône-et-Loire sont plus représentées parmi les départements innovants, par rapport à leur densité de population. Ces régions viticoles sont les pôles les plus attractifs (relativement) du Grand Est. Enfin, le Pas-de-Calais, très peuplé, est sous-représenté en termes d'innovation touristique, la métropole lilloise située dans le département voisin du Nord concentrant les entreprises innovantes de la région Hauts de France, mais dans une proportion moindre, par rapport à son poids démographique et économique.

Capacité globale d'innovation des régions

L'enquête communautaire sur l'innovation (CIS) a été réalisée entre 2010 et 2012 sur les entreprises actives de 10 salariés et plus, de l'industrie manufacturière, extractive et autres, du commerce de gros, du transport entreposage, de l'information et communication, des activités financières et d'assurance et des activités scientifiques et techniques - soit 70 938 sociétés - implantées en France. Elle ne prend cependant pas en compte plusieurs divisions d'activités de services, y compris celles caractéristiques du tourisme (Hébergement, Restauration, Activités de location, Agences de voyages...).

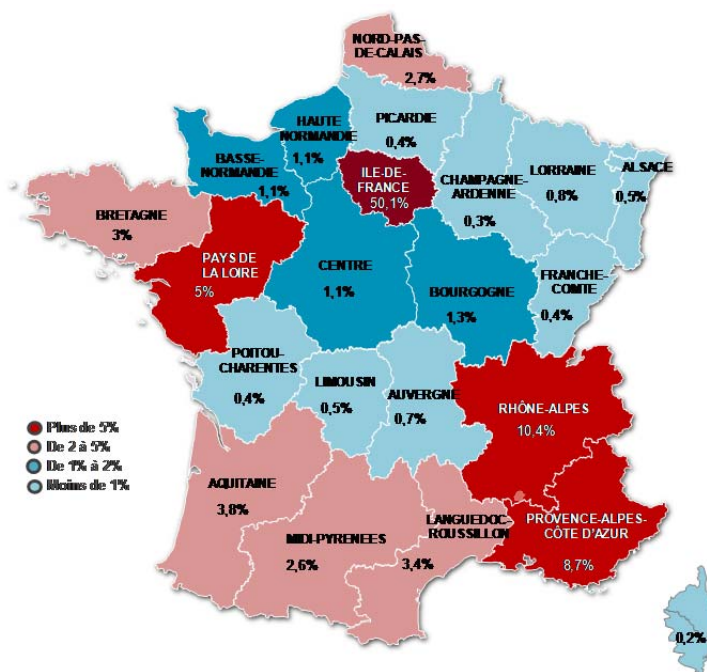
L'étude visait à identifier les capacités d'innovations des entreprises françaises (de 10 salariés et plus) dans les secteurs précités : entre 2010 et 2012, 53% d'entre elles ont innové. Ce pourcentage varie selon les régions, révélant les plus dynamiques en matière d'innovation.

Graphique 5- Analyse du taux d'innovation des régions (ancien découpage administratif)



Source : Enquête CIS.

Figure 13 - Répartition des entreprises innovant dans le tourisme, selon leur localisation, par région (ancien découpage administratif)



Synthèse MKG Consulting

Le croisement des données en termes de capacité d'innovation globale et d'innovation dans le tourisme selon les régions (selon les découpages antérieurs à la réorganisation territoriale, à des fins de comparaison), amène plusieurs constats. L'Auvergne, si elle figure en seconde position en termes de proportion d'entreprises innovantes selon l'enquête CIS (57,6% d'entreprises), n'est pas particulièrement dynamique en matière d'innovation touristique. L'Alsace est elle aussi sous-représentée alors qu'elle figure dans le top 5 des régions innovantes en France, ce déficit peut révéler une concentration de l'innovation sur d'autres secteurs au détriment du tourisme. Les entreprises innovant dans le tourisme se concentrent en Ile-de-France, puis en Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA), Pays de Loire, Aquitaine et Rhône-Alpes où elles représentent également les proportions les plus élevées parmi les entreprises innovantes tous domaines confondus. **L'Ile-de-France** et **Rhône-Alpes** apparaissent ainsi comme des régions **leaders en termes d'innovation**, au global et dans le tourisme. **PACA** et **Pays de la Loire** sont particulièrement **dynamiques en matière touristique**, comparé à leur capacité d'innovation globale qui reste toutefois dans la moyenne haute des régions françaises. Le Languedoc-Roussillon, à la première place en proportion d'entreprises innovantes, affiche également un certain dynamisme dans le secteur de l'innovation touristique.

Synthèse

Les entreprises innovantes sont **inégalement réparties** sur le territoire, reflétant les équilibres conjugués de la démographie, de l'attractivité des « métropoles créatives », et de l'implantation historique du tourisme et de ses composantes dans le tissu économique local. Les **départements les plus peuplés** et **les plus touristiques** sont logiquement **les plus créatifs**, grâce à un tissu économique plus dense et la présence de grandes agglomérations. Ils font aussi partie des régions les plus dynamiques en termes d'innovation, **Ile-de-France**, **Rhône-Alpes**, **PACA**, **Pays de la Loire** et **Languedoc-Roussillon** en tête. Ce constat est positif et témoigne de la capacité à se renouveler des principales destinations touristiques françaises, garantissant le maintien de leur compétitivité et leur attractivité.

La **France centrale et rurale** est, à l'inverse, la moins porteuse d'innovation dans le tourisme, en dépit de la forte capacité générale à innover de certaines régions telles que l'Auvergne. Le **quart Nord-est** dispose en particulier d'un dynamisme certain dans l'innovation (notamment en Alsace) ainsi que d'une densité de population qui pourrait laisser attendre une meilleure représentation en termes d'innovation dans le tourisme.

Certaines régions, souvent encore peu touristiques mais aussi attractives, semblent ainsi souffrir d'un **déficit d'innovation dans le tourisme** qui pourrait porter préjudice à son développement en tant que secteur porteur pour l'économie locale, en l'absence de **mise en réseau des acteurs à l'échelle interrégionale**.

1.5. Participation aux écosystèmes de l'innovation et du tourisme

Définition des écosystèmes

Les **incubateurs** sont des structures d'accompagnement de projets de création d'entreprises. L'incubateur peut apporter un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise (amorçage). Plusieurs types d'incubateurs existent, comme détaillé dans les pages suivantes.

Les **pépinières d'entreprises** sont des organismes qui apportent un soutien à certains types de créateurs ou de jeunes entreprises. Elles leur proposent une solution d'hébergement moyennant un loyer à des conditions avantageuses ; et leur offrent une palette de services sur place : assistance (conseils juridiques et de gestion, facilitation), formation, animation, secrétariat partagé, salle de réunion, équipements divers. Chaque pépinière a ses propres critères pour sélectionner les entreprises hébergées. Les pépinières d'entreprises sont traditionnellement financées par l'Etat (et ne prennent donc généralement pas de prise de participation), elles se concentrent principalement sur les biotechnologies, les technologies médicales, les *cleantech*. Elles sont donc peu représentées dans l'échantillon d'entreprises innovant dans le tourisme. De plus, la frontière avec les incubateurs est poreuse et ne permet pas toujours de faire la distinction (Exemple : Bordeaux Productic s'intitule lui-même « Incubateur/Pépinière d'entreprises »).

Les **accélérateurs**³⁷ sont un modèle d'incubateur de démarrage à but lucratif, disposant d'un modèle de candidature ouverte et proposant des aides précises au lancement. Ils offrent des services aux start-up pour une période déterminée, afin de leur permettre de développer leur projet plus rapidement (séances de monitoring, formations, conférences, accès à des données, des services techniques et logistiques, soutiens financiers, etc.). Les accélérateurs sont des fonds privés souvent axés sur les start-up mobiles / Internet.

Les **pôles de compétitivité**³⁸, au nombre de 71 sur le territoire français, ont été créés pour rassembler sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Les pouvoirs publics nationaux et locaux sont étroitement associés à cette dynamique. Ils ont vocation à soutenir l'innovation et favoriser le développement de projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) particulièrement innovants. Ils accompagnent également le développement et la croissance de leurs entreprises membres grâce, notamment, à la mise sur le marché de nouveaux produits, services ou procédés issus des résultats des projets de recherche.

Les écosystèmes de l'échantillon

Note méthodologique : certains incubateurs ou accélérateurs ne communiquant pas publiquement sur leurs listes de start-up, ou ayant pu être en phase de lancement d'une nouvelle promotion lors du recensement, l'analyse qui suit ne porte que sur les écosystèmes présents dans l'échantillon.

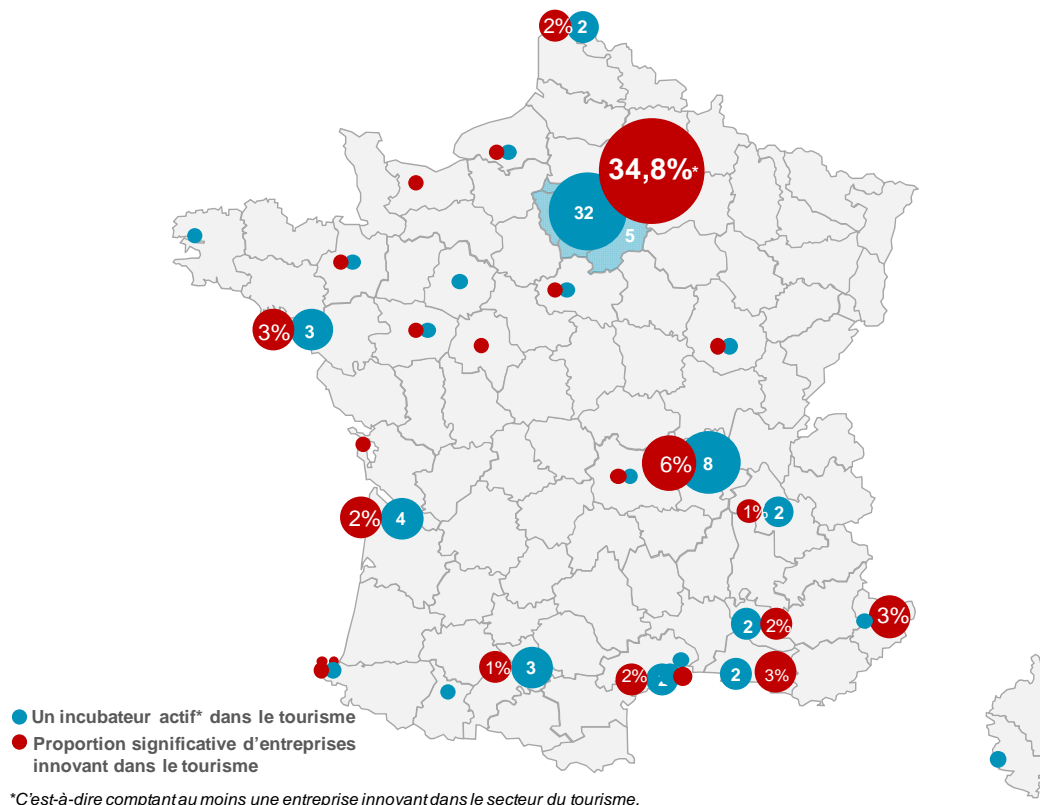
28,3% des entreprises recensées dans l'échantillon appartiennent au moins à un écosystème de l'innovation. Certaines d'entre elles (8%) appartiennent à deux, voire trois écosystèmes. En dépit du biais lié à la méthodologie de constitution de l'échantillon, ce constat met toutefois en évidence le **rôle réel d'accompagnement et de lancement de nouvelles entreprises que jouent les incubateurs** dans l'émergence de sociétés innovant dans le tourisme.

Il souligne aussi que **la grande majorité – près des trois quarts – des entreprises innovantes ne bénéficient pas de l'accompagnement et du soutien d'un écosystème français**. Ceci résulte du caractère limité de ces dispositifs, sélectifs et s'adressant quasi-exclusivement aux entreprises en création ou en phase de lancement, relevant souvent de domaines spécifiques. Ce constat souligne en creux **l'opportunité de la mise en place de soutiens d'autres types** dédiés aux entreprises déjà existantes ou relevant de secteurs d'activités peu couverts par les écosystèmes, tels que les services.

³⁷ Définition donnée par l'Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE).

³⁸ Source competitivite.gouv.fr

Figure 14 - Nombre d'écosystèmes actifs dans le tourisme, par agglomération

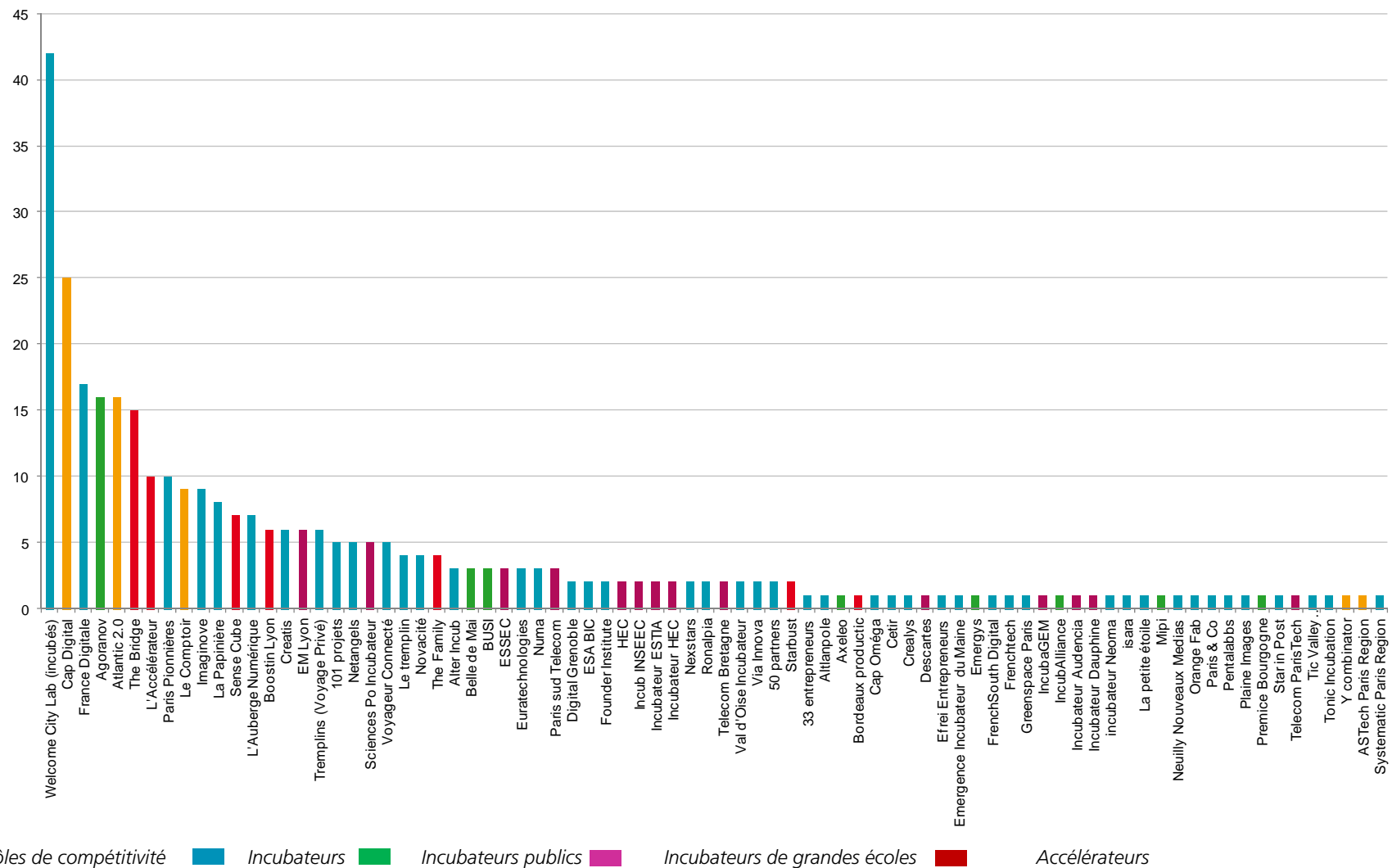


Synthèse MKG Consulting

Le lien entre **nombre d'incubateurs et densité d'entreprises innovantes dans les agglomérations** est clairement mis en évidence. Dans la plupart des régions, on observe une **concentration dans les agglomérations** têtes de réseaux : Bordeaux Métropole, Toulouse Métropole, Montpellier Méditerranée Europol, Marseille-Aix-en-Provence, Nice-Cannes-Sofia-Grasse, Métropole de Lyon, Grenoble-Alpes Métropole, Métropole Européenne de Lille. A noter également la présence du pôle French Tech Culture Provence à Avignon, regroupant des entreprises innovant dans le secteur touristique et culturel. Seule Strasbourg n'apparaît pas parmi les principaux pôles innovants en matière de tourisme (elle dispose toutefois d'écosystèmes actifs dans d'autres secteurs). L'**Ouest** se caractérise par la présence de **pôles secondaires de taille plus modestes** mais **mieux répartis** et diffus, que ce soit en Normandie, en Bretagne et dans les Pays de La Loire. Les **départements ruraux** ou les **villes secondaires** restent **nettement en retrait**.

Les écosystèmes en France apparaissent ainsi **structurés par pôle géographique**, avec des inégalités territoriales marquées, et des territoires où le nombre d'entreprises n'atteint pas une taille critique suffisante pour la mise en place de réels services complémentaires spécifiques au secteur du tourisme.

Graphique 6 - Nombre d'entreprises touristiques hébergées selon les types d'écosystèmes



On distingue **plusieurs types d'incubateurs** en France, selon les définitions de l'Agence Pour La Création d'Entreprises (APCE), que l'on retrouve dans l'échantillon.

Les incubateurs publics

Les « incubateurs publics », dépendants du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, sont au nombre de 28 en France. Ils sont présents dans chaque région et répondent à des critères stricts : l'entrepreneur doit présenter un projet issu ou en lien direct avec la recherche publique. L'incubateur leur apporte un appui en termes d'hébergement, de conseil sur la création de l'entreprise et de recherche de financement, identification des besoins en ressources humaines. Le rôle des incubateurs publics, notamment, se situe généralement en amont (aide au montage et à la création de la future entreprise) de celui des structures privées.

Sur les 4 000 projets d'entreprises innovantes accompagnés entre 2000 et 2014, 58% ont concerné les secteurs Sciences de la Vie, Sciences pour l'Ingénieur et Biotechnologies ; plus d'un tiers ont concerné les TIC, et 4,2% les sciences humaines et sociales³⁹. La plupart des incubateurs publics sont généralistes et peu tournés vers les services tels que le tourisme. Toutefois, dix soit un tiers d'entre eux apparaissent dans l'échantillon. L'incubateur parisien Agoranov, dédié aux Sciences de la Vie, au Numérique, à l'Industrie et l'environnement, accueille notamment une quinzaine d'entreprises innovant dans le tourisme. Des incubateurs régionaux (Belle de Mai à Marseille, Atlanpole à Nantes, Emergys à Rennes, Busi à Clermont-Ferrand, MIPI à Toulouse ou encore Premice Bourgogne à Dijon) sont également représentés.

Les incubateurs des collectivités locales

Les incubateurs de collectivités locales dépendent d'une collectivité (région, département, communauté de communes) pour contribuer au développement économique et social et à l'attractivité du territoire. Ces incubateurs peuvent être organisés à l'échelle du département (Val d'Oise Incubation), ou de Communautés de Communes (Via Innova). Ils mélangent souvent financement public et privé.

Les incubateurs privés et les accélérateurs

Les incubateurs privés et les accélérateurs peuvent être à l'initiative d'entrepreneurs, d'investisseurs, d'associations professionnelles, avec le soutien ou non de partenaires publics et de grandes entreprises. On retrouve dans l'échantillon des accélérateurs tels Boostin Lyon, The Family, EuraTechnologies, L'accélérateur, souvent tournés vers les nouvelles technologies. L'accélérateur **The Bridge**, lancé dans le cadre d'Avignon-Provence French Tech Culture à l'été 2015, accueille plusieurs promotions par an, de 7 ou 8 entreprises privées spécialisées dans le numérique et la culture. Il est financé quasi-exclusivement par des entreprises privées du territoire.

Les incubateurs privés d'entreprises ou corporate

Les incubateurs privés rattachés à une entreprise sont développés par des grands groupes ou entreprises. Ils vont accompagner le développement d'entreprises innovantes susceptibles de favoriser l'activité du groupe lui-même, et de permettre son adaptation aux évolutions de l'économie ou de la technologie. Deux sont présents dans l'échantillon :

Voyages Privés, un des acteurs majeurs de la vente de voyages en ligne en Europe, a lancé en 2013 son propre incubateur **Les Tremplins de l'Innovation E-Tourisme**. Chaque année, il accueille des promotions de 3 start-up sélectionnées pour intégrer un incubateur « éphémère » dont le modèle s'inspire davantage de celui d'un accélérateur : durant deux semaines, les lauréats bénéficient d'un coaching intensif par des experts dans différents domaines du tourisme, et de la mise à disposition d'un espace de travail.

Les incubateurs privés d'entreprises peuvent aussi être créés en partenariat avec les acteurs publics. Ainsi, **Voyageurs Connectés** a été créé par la SNCF. L'entreprise assure un accompagnement et des ressources spécifiques pour les start-up, afin de leur permettre de développer des partenariats business avec le groupe. Elle travaille en partenariat avec Paris Incubateurs, ainsi que la ville de Paris et Bpifrance pour le financement. L'incubateur est thématique « des services connectés pour une mobilité porte à porte », et accueille des promotions annuelles de 5 start-up.

³⁹Site du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

Les incubateurs privés rattachés aux grandes écoles

Ils proposent des services en termes de locaux, monitoring, formations pour de jeunes entrepreneurs, étudiants ou anciens étudiants. Une dizaine d'incubateurs ont été identifiés comme accueillant un certain nombre d'entreprises innovant spécifiquement dans le secteur du tourisme. Ils émanent principalement de l'Institut d'Etudes Politiques (IEP-Sciences-Po) de Paris, d'écoles de commerce (EM Lyon, ESSEC, Audencia), et d'écoles d'ingénieurs (Paris Sud Télécom). Le profil des porteurs de projets qui en découle, jeunes entrepreneurs, aura d'ailleurs une influence sur les types d'innovations développées, souvent plus orientées vers le consommateur final que vers les acteurs professionnels.

Le Welcome City Lab, premier incubateur français touristique

C'est un incubateur spécialisé dans le tourisme urbain dans la capitale. Il a été créé en 2014 à l'initiative de Paris&Co, l'agence du développement économique et de l'innovation de Paris, avec le soutien de la Ville de Paris, de Bpifrance, de l'Office du Tourisme et des Congrès de Paris et de la Direction Générale des Entreprises (DGE). Les membres fondateurs sont des industriels du secteur : Paris Aéroport (ex-Aéroports de Paris), Air France, Amadeus, Carlson Wagonlit Travel, Galeries Lafayette, RATP, Skyboard, Sodexo Prestige, et Viparis, qui contribuent pour 40% au budget, tandis que les subventions représentent 20%. La facturation des services aux start-up assure les 40% restants. L'incubateur va bien au-delà du simple accompagnement d'entreprises et s'est donné trois missions⁴⁰ :

- accompagner la création et le développement de start-up innovantes, ainsi qu'accompagner et prospecter les sociétés internationales souhaitant s'implanter à Paris,
- développer une culture d'innovation sur le territoire francilien par des actions favorisant l'expérimentation, l'émergence et la diffusion de technologies, services et pratiques innovantes,
- faire la promotion économique de la métropole à l'international, à travers l'attractivité et la compétitivité de Paris, et à travers la structuration et l'amélioration de l'offre territoriale, qu'elle anime ou fait animer.

L'action du Welcome City Lab est analysée plus en détails dans d'autres sections du présent rapport, mais il convient d'ores et déjà de noter qu'il est le premier incubateur français touristique en termes d'entreprises accueillies (plus de 40 entreprises aujourd'hui), mais surtout il est **l'un des acteurs les plus proactifs pour intégrer à sa démarche non pas ses seuls « incubés » mais l'ensemble des acteurs de l'innovation touristique** (y compris hors de Paris ou à l'étranger), et par là même former un « écosystème » inclusif comprenant différents profils d'acteurs du tourisme et de l'innovation. Selon son délégué général, plus de 1 000 entreprises font ainsi partie de la base de données des newsletters et autres informations sectorielles diffusées par cet incubateur. Autour de cet incubateur s'est amorcée, de fait, une mise en réseau, à l'échelle nationale, des différents acteurs de marché actifs dans, ou intéressés par, l'innovation touristique.

L'accélérateur The Bridge : il est rattaché à Avignon-Provence French Tech Culture, labellisé « Métropole French Tech », spécialisé dans l'innovation dans les domaines de la culture et du spectacle vivant.

En revanche, aucun pôle de compétitivité, ni pépinière d'entreprises ciblé sur la seule thématique du tourisme ne sont, pour le moment, présents. On retrouve toutefois des entreprises innovant fortement dans le secteur dans certains pôles de compétitivité, notamment axés sur le digital (Cap Digital, Atlantic 2.0, Imaginove).

Synthèse

Au global, sur les 250 écosystèmes analysés en France, 80 accueillent au moins une entreprise développant une innovation appliquée au secteur du tourisme. Même s'ils sont nombreux, ces écosystèmes affichent cependant une **faible prévalence des acteurs du tourisme**, qui représentent **souvent moins de 5% des sociétés incubées** après filtrage des entreprises actives dans le tourisme.

Un **incubateur d'envergure**, le **Welcome City Lab** à Paris, porté par des acteurs publics et privés, est **spécialisé dans le tourisme**, et accueille chaque année, depuis deux ans, des promotions de 20 à 30 entreprises. Il a également amorcé une démarche de mise en réseau des acteurs à une échelle élargie. Depuis l'été 2015, **Avignon-Provence French Tech Culture** a été labellisé « Métropole French Tech » avec une spécialisation dans le domaine de la culture et du tourisme, et constitue ainsi le second pôle d'envergure spécialisé dans le secteur. Les écosystèmes **Voyageurs Connectés**, porté par la SNCF, et **Les Tremplins** par Voyages Privés, sont aussi logiquement spécialisés dans le secteur touristique mais accueillent un nombre plus limité d'entreprises (moins de 10).

⁴⁰Conférence de Presse, 19 Mars 2015, au Salon Mondial du Tourisme.

Les autres incubateurs ont tous des vocations plus généralistes, ou bien sont spécialisés sur un domaine pouvant recouvrir plusieurs secteurs d'activités : innovation sociable et durable, innovation numérique, etc. La logique en France n'est donc **pas à la spécialisation par filières** comme observé en Espagne. Ceci induit un **fort éparpillement des entreprises** innovant dans le secteur du tourisme, celles-ci étant réparties dans **un grand nombre d'écosystèmes**. La tendance actuelle n'est donc pas au regroupement, un constat renforcé par la multiplicité des acteurs (privés, publics, universitaires, grandes écoles) portant ces écosystèmes. De plus, les frontières sont poreuses entre les différents types d'écosystèmes et les services qu'ils proposent. La **multiplicité des acteurs** intervenant permet une **grande variété** d'offres d'accompagnement, mais rend **complexe la lisibilité** et la cohérence de l'ensemble dans une logique de compétitivité nationale. La petite taille des pôles locaux ne leur permet pas d'atteindre une taille critique suffisante.

Ceci entraîne un **manque de visibilité** pour les entreprises innovant dans le tourisme, ainsi que **de lien et de réseau cohérent** entre elles. Une initiative de mise en réseau émane toutefois du Welcome City Lab : outre sa fonction d'incubateur, celui-ci a créé un « annuaire » dans lequel les entreprises innovant dans le domaine peuvent se faire inscrire librement. Il constitue une base de données accessible à tous et donne ainsi une certaine visibilité à l'ensemble. Cette démarche traduit un besoin, exprimé par les porteurs d'innovation touristique, de mise en réseau, et ce au-delà de leur écosystème d'accompagnement public ou privé.

1.6. Les financeurs

Les entreprises innovantes ont également été recensées via leurs sources de financement. En effet, les réseaux de Business Angels, les plates-formes de *crowdfunding*, les financements publics ou encore les réseaux de capital-risque (*venture capital*) financent certaines entreprises et complètent les dispositifs d'accompagnement que représentent les incubateurs.

A l'inverse d'une réalité générale concernant la relative faiblesse du financement de l'innovation en France, un certain nombre d'entrepreneurs et d'investisseurs privés s'intéressent à l'innovation dans le tourisme. Au sein de l'échantillon, plus de **130 acteurs du capital-risque** et plus de **60 Business Angels** ont été recensés, ces derniers étant quasi-exclusivement français. Au demeurant, comme pour les incubateurs, aucun réseau de Business Angels n'est spécifiquement dédié au tourisme, et les acteurs du capital-risque les plus spécialisés « tourisme » (tels que Smart&Co Ventures, ou Pole Capital) ont relativement peu d'entreprises en portefeuille.

Plus de 5% des entreprises de l'échantillon sont financées par une **soixantaine de réseaux de Business Angels**, ceux-ci étant des particuliers apportant un financement mais également un accompagnement des entreprises grâce à leurs réseaux, leurs compétences et leur expérience. La tendance observée en France est à un **regroupement des Business Angels sur une base territoriale** : le réseau France Angels regroupe les différents réseaux constitués à l'échelle d'agglomérations (Paris Business Angels, Grenoble Angels), départementale ou locale (Beaujolais Business Angels, Finistère Angels, Savoie Mont-Blanc Angels), et régionale (PACA Business Angels, Bourgogne Angels, Bretagne Angels, Limousin Angels). Il est à noter également que des réseaux de Business Angels sont actifs dans l'innovation dans le tourisme, dans des régions et départements où aucun incubateur n'a été recensé. D'autres regroupements existent au niveau national, telles que les Femmes Business Angels, ou l'AFIC (Association Française des Investisseurs pour la Croissance).

Plus de 130 acteurs du **capital-risque** sont intervenus dans le financement du millier d'entreprises innovantes du tourisme recensées, traduisant leur importance majeure. Ils apportent un financement pour le démarrage et la croissance d'entreprises innovantes, via une prise de participation minoritaire ou majoritaire dans l'entreprise. Une forte proportion des acteurs du capital-risque identifiés dans l'échantillon sont français, mais également européens.

Enfin, les dispositifs de financement privé identifiés incluent également les **plates-formes de crowdfunding**, c'est-à-dire de financement participatif utilisant Internet, afin de mettre en relation les porteurs de projets, dans tous les domaines, et les particuliers intéressés pour investir. Une petite quinzaine de ces plates-formes ont été identifiées dans l'échantillon de mille sociétés déjà existantes, mais ce mode de financement est encore récent et appelé à se développer.

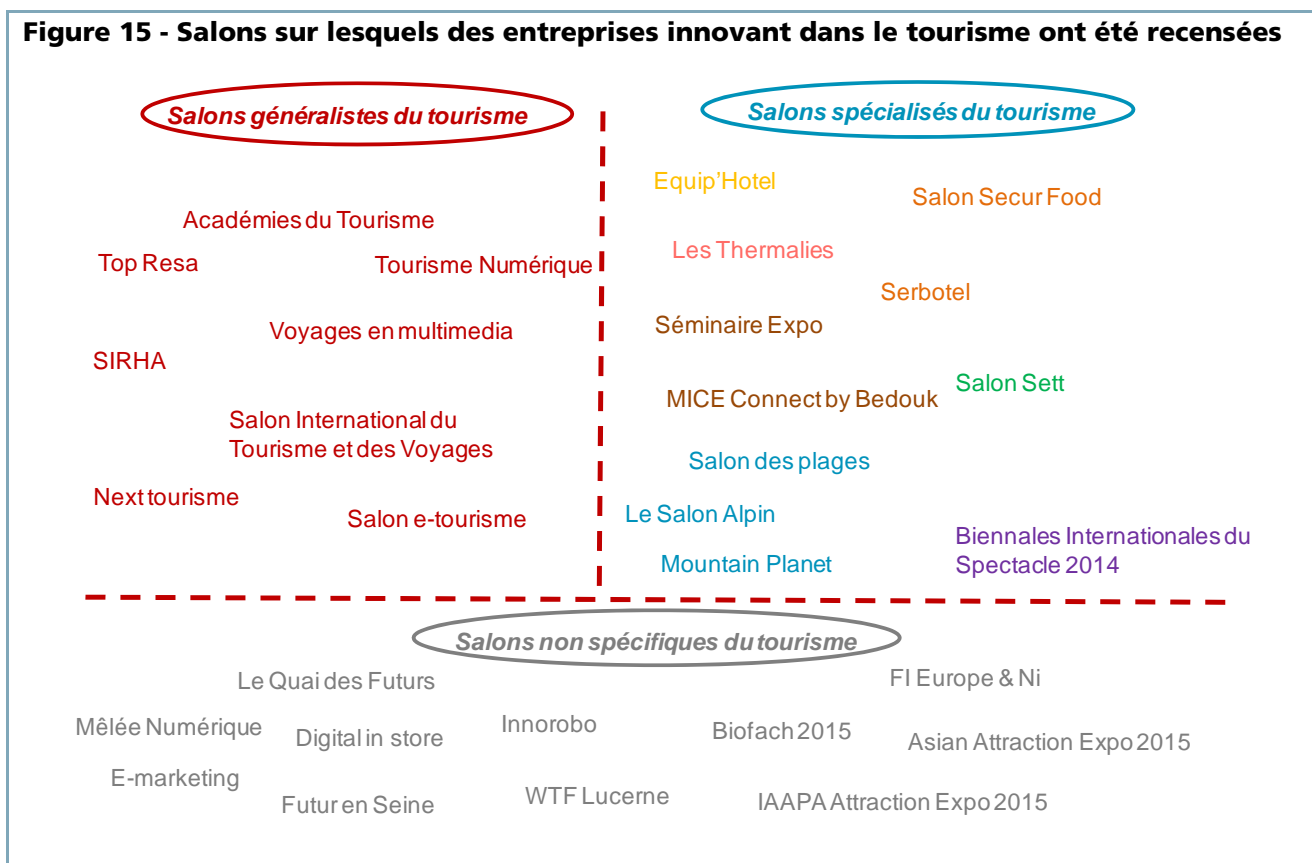
Synthèse

Les investisseurs privés apparaissent bien représentés et dynamiques dans le financement d'entreprises touristiques innovantes, mais le font de manière isolée.

Avec les incubateurs, il existe de nombreux écosystèmes d'amorçage mais il semble exister beaucoup **moins d'offre d'accompagnement pour les PME** (sortie de la phase de lancement, mais volume d'affaires inférieur à 2/3 millions €, encore en-deçà des seuils d'investissement des plus grands fonds de « Private Equity »). Cela rejoint ici une situation plus généralement applicable à l'économie française, où **la création d'entreprises est forte, mais où le passage du stade de PME à celui d'ETI s'avère souvent difficile**. Cette situation est confirmée par la taille réduite des entreprises de l'innovation touristique française.

1.7. Les salons

Figure 15 - Salons sur lesquels des entreprises innovant dans le tourisme ont été recensées



Un quart des entreprises de l'échantillon sont présentes sur au moins un des salons du tourisme mentionnés ci-dessus. Plusieurs salons ont une dimension internationale, et/ou sont spécifiques à un secteur particulier du tourisme : Equip'hotel et SIRHA (Salon International de la Restauration, de l'Hôtellerie, et de l'Alimentation) pour l'hôtellerie et la restauration, SITEM pour les établissements culturels et touristiques, TopResa pour les agences de voyages, Salon Sett pour l'hôtellerie de plein air, etc. D'autres sont généralistes, principalement spécialisés dans le numérique, le e-marketing ou les innovations technologiques.

Les salons professionnels et grand public sont un moyen de se faire connaître et gagner en visibilité auprès des clients potentiels, opérateurs du tourisme ou touristes. Ils permettent également une mise en réseau des acteurs, rassemblés sur un même lieu et pouvant entrer directement en contact. Même si d'autres moyens d'atteindre directement le client sont disponibles, les salons restent l'un des moyens privilégiés par les professionnels pour connaître et choisir leurs fournisseurs. Par exemple, selon les données d'une étude MKG Consulting sur la restauration réalisée en 2013, 60% des restaurateurs renouvelant leur offre ont découvert leurs nouveaux produits & fournisseurs d'arts de la table via des salons.

Toutefois les trois quarts des entreprises recensées n'ont pas été présentes sur les principaux salons du tourisme et de l'innovation en 2014-2015 ; ceci ne signifie toutefois pas qu'elles n'y ont pas été au cours des années précédentes. Mais les jeunes entreprises innovantes peuvent ne pas pouvoir utiliser les salons pour se faire connaître en raison du coût élevé que cela représente. Par ailleurs, ce constat peut laisser penser que le taux de pénétration des start-up dans le secteur est faible, et qu'il y a potentiellement une certaine méconnaissance de la part des opérateurs touristiques des innovations les concernant, développées par les nouvelles entreprises ou celles externes au tourisme.

Les salons doivent ainsi être **envisagés comme un des aspects du dispositif de mise en réseau des différents acteurs**, notamment pour réaliser l'interface avec les entreprises externes au secteur touristique. L'accès aux salons pourra faire l'objet d'actions spécifiques.

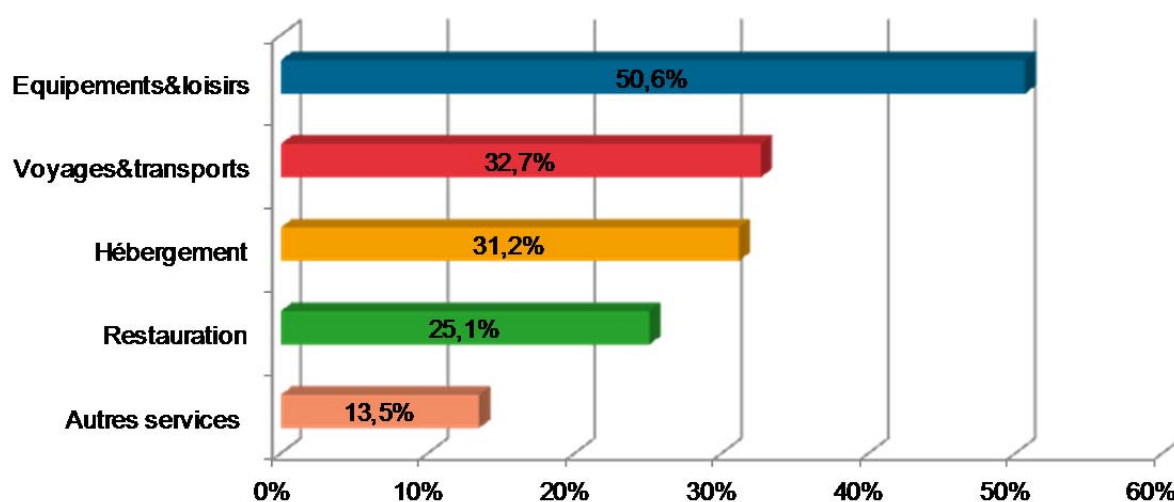
2. Analyse des innovations

Chaque innovation recensée a fait l'objet d'une définition et d'une qualification par profil, par typologie, par secteur ciblé, ainsi que selon son interface client et l'étape du parcours client où elle intervient.

2.1. Secteurs ciblés par l'innovation

Par secteur ciblé, on entend non pas le type d'opérateur client des entreprises, mais bien le **domaine visé par l'innovation elle-même**. Ainsi, on distingue l'hébergement, la restauration, les équipements et loisirs (incluant les activités sportives, de loisirs, les parcs d'attractions et à thèmes, l'évènementiel de loisirs et les spectacles), les voyages et transports, et les autres services (correspondant notamment aux assemblages de différentes prestations, de type agences de voyages, ainsi que l'évènementiel d'affaires).

Graphique 7 - Secteurs ciblés par les innovations (en % des innovations recensées)



Synthèse MKG Consulting

Les **équipements et les loisirs** sont les secteurs les plus ciblés par l'innovation, avec la création de nouvelles offres d'activités, ou d'aides à la visite dans les équipements, notamment culturels. De nombreuses entreprises sont créées par de jeunes étudiants, diplômés ou entrepreneurs ayant eu leur idée d'entreprise à l'occasion d'une **expérience personnelle de voyage**, et concernent donc la création d'une nouvelle activité, de nouvelles formes de divertissement touristique ou d'aides et d'accompagnement pour le touriste durant son voyage.

De même, ce qui relève du **transport et des voyages** ainsi que le domaine de **l'hébergement** représentent chacun près d'un tiers des innovations, s'expliquant en partie dans ces deux secteurs par la **croissance de modes de consommation collaboratifs** (covoiturage, échange d'hébergement, hébergement entre particuliers). La restauration apparaît en revanche comme plutôt moins concernée par les innovations développées.

Tableau 12 - Exemples des types d'innovation les plus développés dans le domaine des loisirs

Visites virtuelles / réalité augmentée	Valorisation digitale des lieux de visite	Applications de visite urbaine	Carnets de voyages personnalisés	Ballades - géolocalisation	Découvertes et expériences insolites
		Balumpa			
3D sound labs	44 screens	Chlorophyll vision			4 roues sous un parapluie
Adeoweb	AF83	City Pass Marseille			Agence WATO
Artefacto	Andelia	Connectingthings	iStoryPath		Emoovio
Catopsys	Animaco	Furet Company	OhAhCheck!	Geovelo	Evanela
Culture 3D Cloud	Arkellia	Indie Guides	Picapica	Geonef	History Bus
Huntertainment	Assoria	Itiviews	Vizibook	Rando 3D	La sortie du moi
MG Design	Atelier 144	Monument Trackers	Wemap		LayoverinParis
Vip Studio 360	BNG	Pretty Streets			Paris my way
	Collective Access	Randojeu			
	Wiguide	Yes I speak Tourist !			
		Urban Expé			
Visites privées / avec particuliers	Réservation d'activités	Guides touristiques / bons plans / informations	Réseaux sociaux	Solution de billetterie / ventes de billets	Partage d'expériences
Architrip	Azurever	Edition Viatao	Copines de voyage		
Bubbleglobe	Good spot	Familin	Flit IN	Bestofticket	
Citybycitizen	Mes sorties culture	Le guide du Goût	Mobilytrip	Oscar	CocoFactory
Cariboo	Meetrip	Secret of Paris	Open my trip / Musambule	Moxity	Croptheblock
Les visites particulières	Tribloo	Ski 360	Make it travel	MyOpen Ticket	Simplycard
Paris est une scène	Zemone	Slow Culture	Vamos a la playa	Ticketswap	Tap Cards
Paris offbeat		Stouring	Wombee	Yuticket	
		TheBeautyinlifefrance		Weezevents	
		Zevisit			

Synthèse MKG Consulting

2.2. Profil des innovations

Les différents profils d'innovation ont été définis comme suit, d'après les définitions de l'INSEE, en séparant dans le cadre de l'étude les innovations de produit et de services.

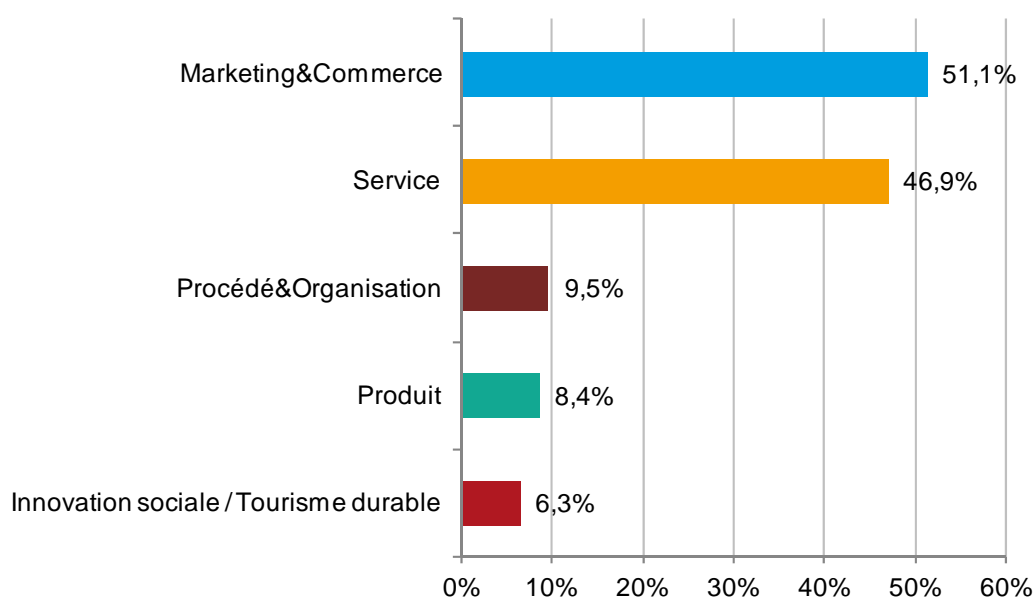
Définitions et exemples

Figure 16 - Définition et exemples des profils d'innovation

Profil d'innovation	Exemples
<p>Produit Equipement innovant, infrastructure physique</p>	<ul style="list-style-type: none"> Housse de protection de valise avec logiciel Hébergements flottants insolites Flacons de vin au format dégustation
<p>Service Nouvelle prestation, nouveau service pour le client</p>	<ul style="list-style-type: none"> Jeux et applications de découverte (aide à la visite) Plates-formes de réservation d'hébergement entre particuliers Assemblages de prestations, aide au voyage Location de voitures, de bateaux
<p>Marketing&commerce Nouveaux outils de mise en marché d'une offre, de stratégie et de communication, billetterie/ catalogue</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plates-formes de réservation Bornes interactives d'information Comparateurs de prix Stratégie digitale, e-réputation, fidélisation, gestion avis clients
<p>Procédé&organisation Organisation et communication interne, processus d'achat, gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> Logiciels de gestion Processus d'achat
<p>Innovation sociale / tourisme durable Développement durable, développement local, tourisme responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> Produit / service écologique Mise en relation avec des acteurs locaux Prestations pour les personnes handicapées

Synthèse MKG Consulting

Graphique 8 - Profil des innovations développées



Synthèse MKG Consulting

Le profil des innovations développées montre une très nette **prédominance des innovations de type marketing et de services** dans le tourisme. La répartition des profils d'innovation est sensiblement la même au sein de l'ensemble des secteurs ciblés. La forte représentation des services et la sous-représentation des produits est inhérente à l'essence même du secteur touristique.

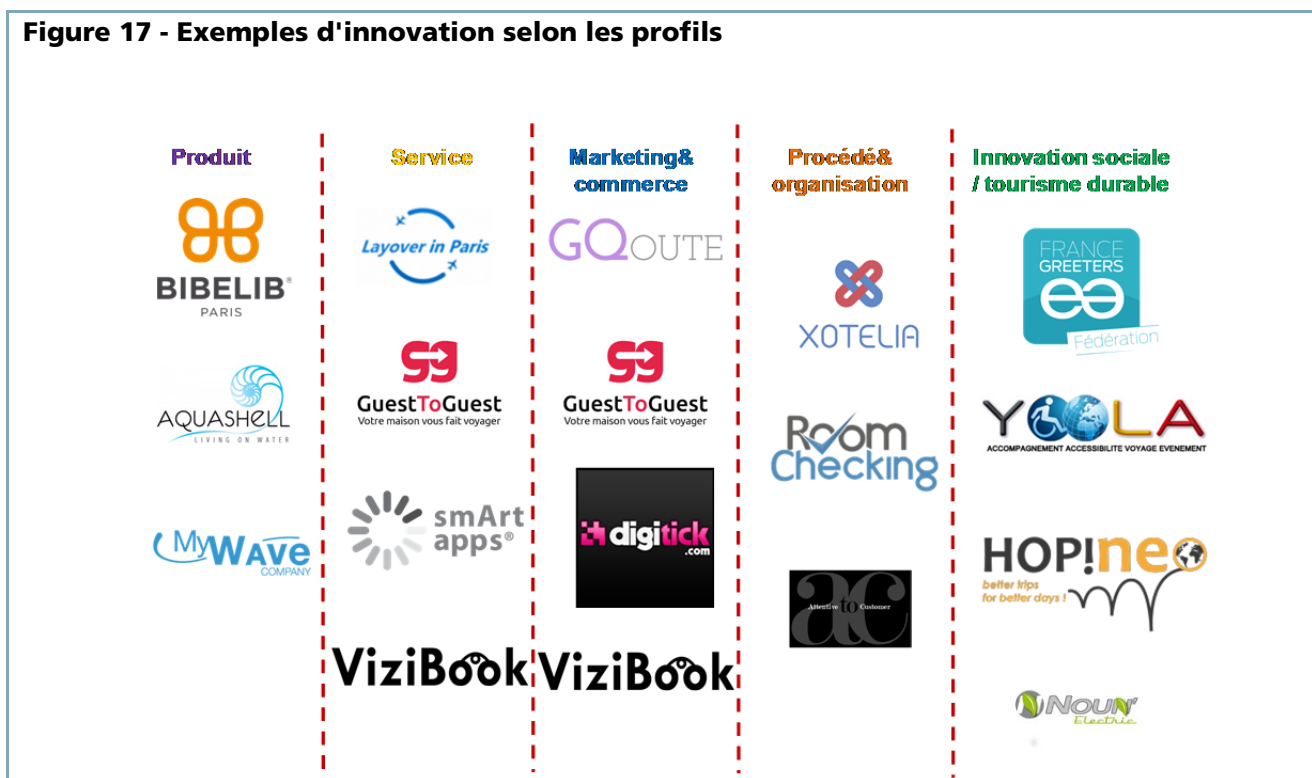
Mais **la domination des innovations marketing révèle que la majorité des innovations correspondent à une nouvelle mise en marché d'une offre ou d'un service souvent préexistant**. Celui-ci pouvait auparavant ne pas être commercialisé en tant que tel et relever de l'informel et du non-marchand : c'est le cas de l'ensemble des services loués auprès des particuliers (location de logement, de matériel, de bateaux, de place en covoiturage, de repas). L'innovation concerne dans ce cas la mise sur le marché de cette offre (innovation marketing) qui crée par là-même un nouveau service accessible au client (innovation de services). La prédominance des innovations marketing montre que le secteur du tourisme améliore sa communication et ses stratégies de vente et de distribution auprès des clients. La dématérialisation a entraîné l'essor des « plateformes » de réservation, qui représentent une large part de l'innovation marketing de l'échantillon.

Les **innovations sociales et de tourisme durable** ont une présence significative mais restent **minoritaires** : en dépit des nouvelles formes de voyages responsables, développées notamment par les agences de voyages, ainsi que l'introduction d'équipements écologiques dans l'hébergement et la restauration, il reste encore une forte **marge de potentiel à développer**.

Le secteur semble aussi devoir **améliorer son innovation en matière de processus internes et organisationnels**. Les innovations concernent en effet majoritairement les expériences des touristes et moins les procédés internes des opérateurs (à l'exception des outils de marketing & de commercialisation).

La prédominance des innovations de service et de marketing et la sous-représentation des innovations de procédé s'observent également dans le sous-échantillon des entreprises appartenant elles-mêmes au secteur du tourisme (c'est-à-dire parmi les acteurs « traditionnels »). Ce constat s'explique, en partie, par un biais lié à la plus forte « visibilité » des innovations de service et marketing développées en interne, tandis que l'essentiel des innovations internes relevant de procédés et d'organisation sont des innovations « de rattrapage » (dans chaque entreprise), qui n'apparaissent pas dans cet échantillon.

Figure 17 - Exemples d'innovation selon les profils



Synthèse MKG Consulting

Les innovations de produits concernent principalement des équipements de voyage pour les touristes (tels que la housse de valise avec logiciel Bibelib permettant d'en assurer la traçabilité) ou bien des infrastructures d'hébergement : Aquashell développe des hébergements flottants et MyWave conçoit des machines à vagues innovantes pour les parcs de loisirs. En termes de services, les innovations recouvrent aussi bien des prestations de visite (Layover in Paris), des applications de visites virtuelles, que des services d'échanges de logements entre particuliers (GuestToGuest).

L'application ViziBook propose une sélection d'activités et de points d'intérêt géolocalisés ; le souvenir de ces activités est ensuite enregistré sur le Smartphone de l'utilisateur, par la création automatique d'un album photo, Mon ViziBook, composé des lieux visités issus de la base de données, agrémenté des photos personnelles. L'application constitue aussi une innovation de marketing qui permet aux professionnels de mettre en avant leur offre.

En termes de marketing, les innovations incluent les plates-formes de réservation ou d'échanges de prestation, les logiciels de gestion des avis clients tels que GQoute, la digitalisation des points de vente, les modes de paiements dématérialisés, ainsi que les agences de conseil pour des stratégies marketing innovantes. Enfin, les solutions de billetterie en font également partie, telles que Digitick qui développe des logiciels innovants spécifiquement dédiés aux musées et sites touristiques, et plus largement à l'univers de l'évènementiel.

En termes de procédés, les innovations concernent majoritairement des logiciels de gestion (Xotelia pour les chambres d'hôtes ; Roomchecking pour la gestion du personnel hôtelier), mais incluent aussi des prestations de conseil et de formation pour les professionnels afin d'améliorer la qualité de leur service (Attentive to customer).

Enfin, les innovations de tourisme durable et responsable concernent par exemple des prestations dédiées aux personnes porteuses de handicap (Yoola), ainsi que le développement de voyages éco-responsables ou prenant en compte le développement local. Ainsi, le réseau associatif des Greeters implique des bénévoles locaux dans la découverte du territoire, et Hopineo est une plate-forme collaborative pour voyager de manière responsable. On note également quelques innovations en termes de prise en compte des préoccupations environnementales (voiture électrique estivale développée par Noun Electric).

2.3. Typologie des innovations

Définitions, répartition et exemples

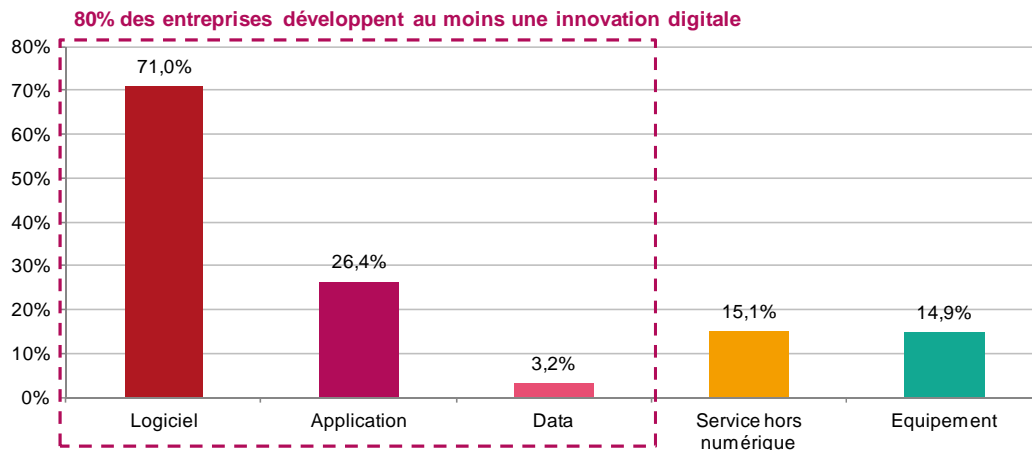
Figure 18 - Définitions et exemples de typologies d'innovation

Typologie d'innovation	Exemples
<p>Logiciel Equipement innovant, infrastructure physique</p>	<p>Sites internet Plates-formes de réservation Logiciel de gestion Logiciel de mise en valeur de sites/musées</p>
<p>Application Nouvelle prestation, nouveau service pour le client</p>	<p>Logiciel sur mobile Applications de visite virtuelle</p>
<p>Data Nouveaux outils de mise en marché d'une offre, de stratégie et de communication, billetterie/catalogue</p>	<p>Traitement et gestion de bases de données Systèmes de comptage de visiteurs Prévisions de trafic passagers</p>
<p>Service non dématérialisé Organisation et communication interne, processus d'achat, gestion</p>	<p>Visites guidées Partage de repas chez les particuliers</p>
<p>Equipement Développement durable, développement local, tourisme responsable</p>	<p>Etiquettes et objets écologiques pour le voyage Hébergement sflottants insolites Flacons de vin au format dégustation</p>

Synthèse MKG Consulting

La **typologie des innovations** correspond plus spécifiquement à leur **nature** : on distingue ici d'un point de vue méthodologique les innovations « dématérialisées » de type numérique, pouvant se présenter sous trois formes : logiciel sur ordinateur, application (spécifiquement sur Smartphones), data. A l'inverse, les équipements correspondent aux produits/infrastructures physiques, tandis que les services non dématérialisés se distinguent des SAAS (Software As A Service) par la création d'un réel échange et service humain, au-delà d'une simple relation via l'informatique.

Graphique 9 - Répartition des innovations développées par typologie



Synthèse MKG Consulting

Figure 19 - Exemples d'innovations selon les typologies



Synthèse MKG Consulting

Comme attendu au regard du profil d'entreprises de l'échantillon, les **innovations numériques sont surreprésentées**. Les logiciels occupent logiquement la première place, car ils recouvrent des réalités très diverses. Ils sont notamment très présents dans les innovations marketing, correspondant aux nouvelles stratégies de e-marketing développées dans le tourisme ainsi qu'à la multiplication des plates-formes diverses et des canaux de distribution digitaux. Ils correspondent dans ce cas à des SAAS (Software As A Service). Par ailleurs les opérateurs traditionnels développent également leur stratégie de communication sur le web, via le recours à des agences dédiées. De même, les logiciels sont prédominants en matière d'innovation dans les procédés et l'organisation, via l'introduction de logiciels de gestion de réservations, du personnel, des performances énergétiques.

Les applications représentent plus d'un quart des innovations, révélant l'adaptation du tourisme aux nouveaux comportements des clients. Les supports mobiles sont de plus en plus utilisés en tant que canal de distribution et de vente, comme observé dans d'autres secteurs. Ils servent également à entrer en relation directe avec le client, rester le plus proche de ses besoins ainsi qu'à enrichir ses expériences de visite et de séjour, en lui offrant une assistance permanente, des jeux et des informations directement disponibles sur son Smartphone. Il convient encore de noter que 80% des applications développées sur Smartphones le sont en parallèle d'une version logicielle disponible également sur ordinateur. Ceci révèle le prolongement sur un nouveau support des moyens déployés pour les ordinateurs. Ainsi, seule une minorité des innovations sont développées uniquement via des applications (8,2% de l'ensemble des innovations recensées).

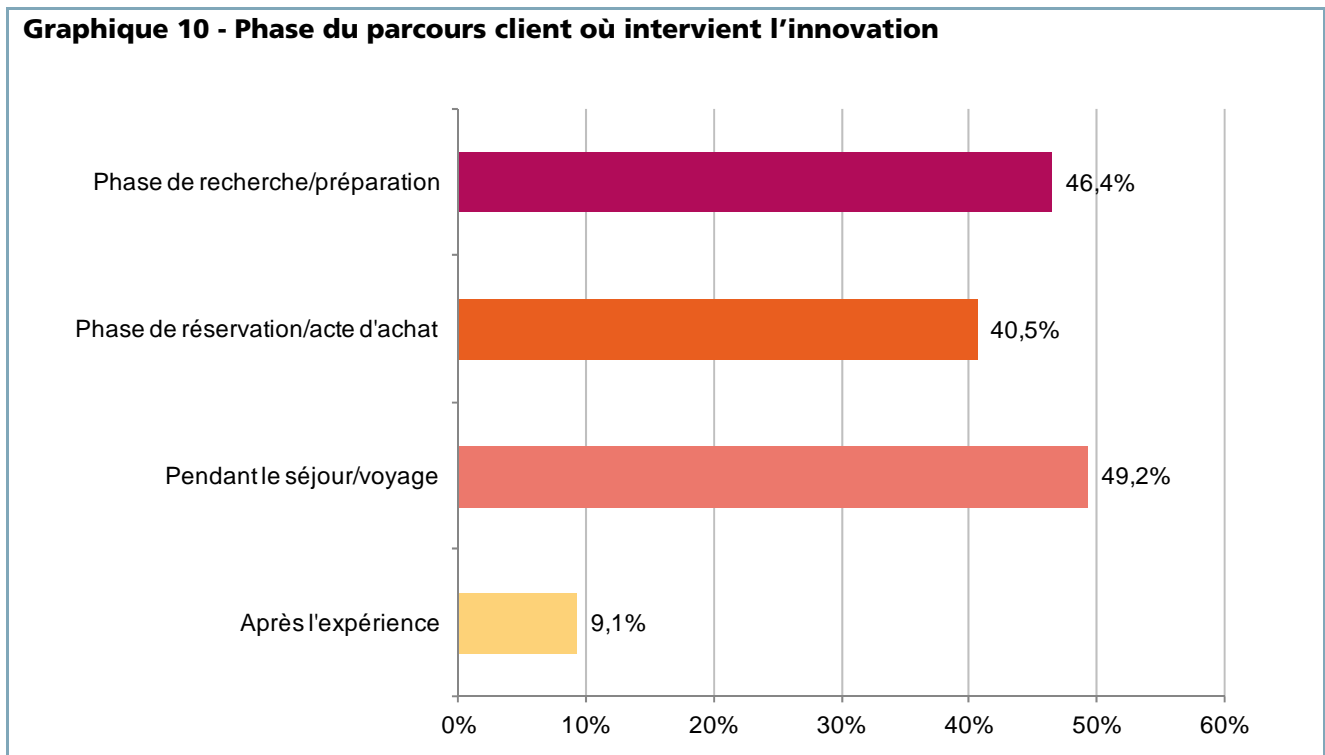
Enfin, les innovations de type **base de données** restent encore **peu nombreuses**, pourtant elles peuvent améliorer considérablement les stratégies marketing des opérateurs touristiques en évaluant au plus près les comportements des clients. C'est tout l'enjeu pour le secteur du tourisme, comme pour d'autres secteurs économiques, de l'exploitation du « Big Data ». La mise en relation des informations et des acteurs disponibles sur les territoires touristiques peut également faire l'objet de nouvelles innovations dans le domaine des bases de données, notamment pour les institutionnels. Il y a donc là **un créneau d'innovation encore à fort potentiel**.

Les **innovations d'équipements** correspondent à des innovations de produits et peuvent aussi inclure des bornes tactiles ou tout support physique incluant un logiciel. Elles sont logiquement moins nombreuses.

A l'inverse, les **services non-dématérialisés ou hors numériques** sont nettement sous-représentés (même en pondérant des biais inhérents à l'échantillonnage) puisqu'ils ne concernent que 15,1% des innovations recensées. La prédominance du numérique se fait au détriment d'une véritable offre de service avec un échange humain, ce qui répond pourtant aux attentes des touristes, notamment dans la tendance actuelle au développement du tourisme responsable et de la recherche d'authenticité.

Logiquement, la typologie des innovations développées par les entreprises traditionnelles du tourisme diffère de celle de l'échantillon dominé par les entreprises externes au tourisme. Les logiciels représentent toutefois là encore 50% des innovations, et les applications 13,8%. Les innovations de data sont encore moins présentes, en revanche **les innovations de services non dématérialisés ou hors numériques représentent plus du tiers des innovations internes développées par les acteurs traditionnels**. Les entreprises du tourisme ne s'appuient donc pas uniquement sur le numérique mais aussi sur des services basés sur l'humain, à l'inverse des entreprises externes au tourisme dont l'innovation repose quasi-exclusivement sur le numérique et les nouvelles technologies.

2.4. Phase du parcours client où intervient l'innovation



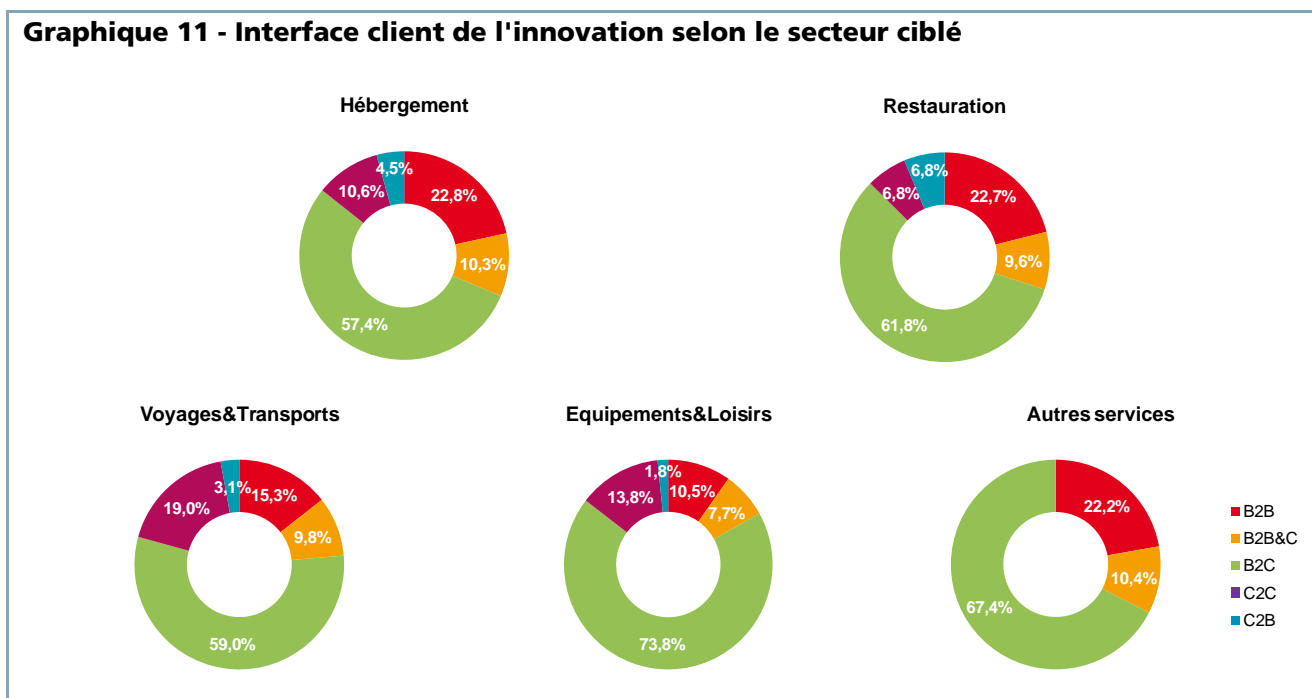
Synthèse MKG Consulting

Le graphique ci-dessus présente les différentes phases de l'expérience client où intervient l'innovation, considérant que celle-ci peut intervenir à différents moments à la fois. La **moitié des innovations se situe en amont de l'expérience** client, que ce soit la phase de préparation ou la phase de réservation. A noter que plus **d'un tiers** ne se situent **qu'en amont** de l'expérience et non pendant, ni après : ceci rejoint le constat déjà posé selon lequel **l'innovation dans ses formes actuelles, lorsqu'elle correspond uniquement à une nouvelle mise en marché, conduit parfois à l'absence de création véritable d'offre touristique nouvelle.**

Toutefois, la moitié des innovations concernent l'expérience de séjour elle-même, relativisant en partie ce constat. Elles concernent les services offerts au touriste tout au long de son voyage.

En revanche, il apparaît que l'« **après-séjour** » est **sous-représenté parmi les innovations**, pouvant témoigner d'une certaine faiblesse de l'innovation marketing, très développée en amont et pendant l'expérience mais beaucoup moins envisagée en ce qui concerne la **fidélisation et la satisfaction des clients.**

2.5. Interface client de l'innovation selon le secteur ciblé



Synthèse MKG Consulting

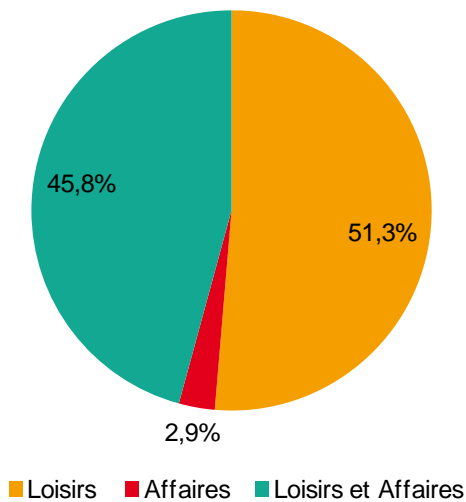
L'interface client de l'innovation B2B et C2B correspond à une innovation s'adressant aux professionnels du tourisme, tandis que les interfaces B2C ou C2C s'adressent au touriste. A noter qu'une innovation peut présenter plusieurs interfaces. L'interface client de l'innovation peut être différente de l'interface client de l'entreprise analysée précédemment. Une entreprise s'adressant aux professionnels aura une interface client B2B, mais l'innovation qu'elle propose peut être une offre destinée au touriste et donc présenter une interface B2C.

Comme attendu, compte tenu du profil fréquemment constaté des porteurs de l'innovation, comptant de nombreux jeunes diplômés ou étudiants, l'innovation dans le tourisme est **souvent à destination du consommateur** (« B2C ») ; tandis que **l'innovation dédiée aux professionnels semble sous-représentée** puisqu'elle ne représente jamais plus d'un quart des innovations s'adressant aux différents secteurs. Les innovations B2C représentent à l'inverse les trois quarts des innovations développées dans les équipements et loisirs.

On observe par ailleurs une part relativement importante **d'innovation entre particuliers** (« C2C ») dans l'ensemble des secteurs ciblés, témoin de l'essor **de l'économie dite « collaborative » dans le tourisme**. Celle-ci est plus élevée dans le secteur des transports (20%) s'expliquant notamment par le covoiturage développé sur le modèle de Blablacar ; et dans les équipements et loisirs, correspondant à de nombreux portails internet, réseaux sociaux de partages d'expériences, ou proposition d'activités ou de visites offertes par des particuliers.

Enfin, une part des innovations sont orientées **du consommateur vers le professionnel** (C2B), principalement dans l'hébergement et la restauration, correspondant notamment aux sites et dispositifs pour recueillir les avis et les recommandations des clients, voire à les intégrer à des outils destinés aux professionnels. Cette part **reste marginale** : le secteur touristique peut encore développer les interactions avec le client pour améliorer ses prestations de services. Ce constat va également dans le sens du manque d'innovation intervenant après l'expérience client, constaté précédemment. La restauration et l'hébergement sont les plus concernés par cette innovation, qui se développe aussi, mais à une échelle moindre, dans le domaine des transports. A l'inverse, les équipements et les loisirs, ainsi que les autres services sont les moins touchés, révélant une **marge possible de progression importante** dans ces domaines.

Graphique 12 - Répartition Affaires/Loisirs des clientèles ciblées par l'innovation



Parmi les innovations orientées vers le consommateur (le touriste), la quasi-totalité s'adressent aux **touristes de loisirs**, que ce soit uniquement à eux dans la moitié des cas, ou bien de manière indifférenciée aux clients loisirs et affaires dans 45% des cas. Ainsi on relève la **très faible part des innovations spécifiquement consacrées au tourisme d'affaires**.

Celles-ci concernent principalement des sites de réservation d'hôtels à la journée et d'espaces de réunion, l'organisation d'événements d'affaires, la mise en place de dispositifs pour accompagner les voyageurs d'affaires et faciliter la gestion des notes de frais.

Synthèse MKG Consulting

Cibles particulières de clientèles

La majorité des entreprises innovantes (90%) **ne s'adressent pas à une cible de clientèle touristique en particulier**. Quand cela est le cas, certaines tendances se dégagent concernant les catégories d'âge et les types de visiteurs visés : l'offre spécifique pour les familles est développée par 1% des entreprises innovantes et celle pour les enfants de moins de 12 ans par 0,8% des entreprises, tandis que les jeunes de moins de 30 ans génèrent une proportion comparable d'entreprises.

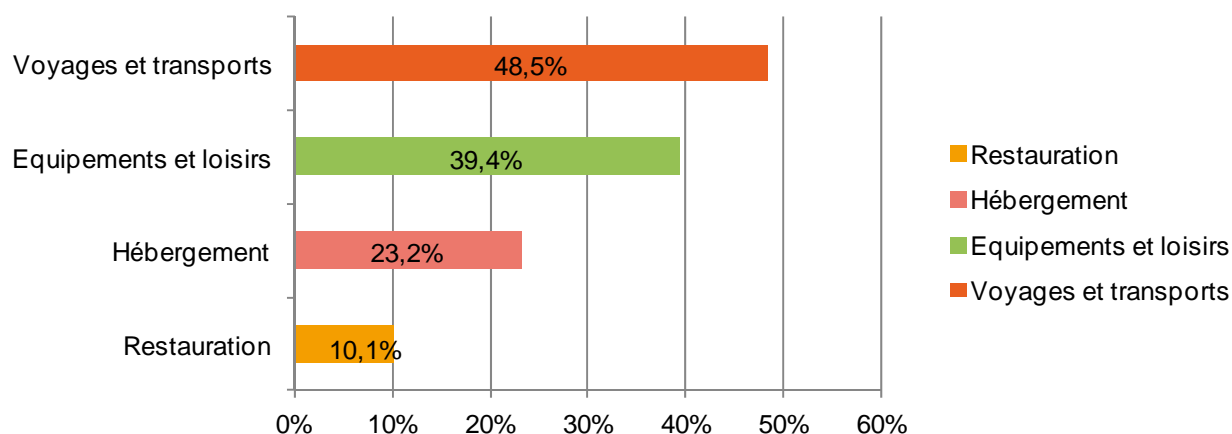
En termes de destinations, et en dépit du biais constitué par une majorité d'entreprises situées à Paris, il convient aussi de noter que **5% des innovations** recensées se situent ou **concernent spécifiquement la capitale**, s'expliquant par le nombre important d'entreprises qui y sont implantées, suivie par le Sud de la France et la région PACA (8 entreprises) ainsi que Marseille et Lyon.

Les clientèles étrangères, notamment chinoises et américaines, font l'objet d'offres spécifiques de la part d'1,5% des innovations développées. A noter enfin que les clientèles de **loisirs sportifs** sont assez spécifiquement ciblées (3,7% des innovations), ainsi que les touristes haut de gamme (près de 2%) et les plaisanciers / croisiéristes (1%).

Focus sur les innovations C2C

Les innovations présentant un profil uniquement C2C ciblent majoritairement les **voyages et transports**, et les **équipements et loisirs**. L'offre entre particuliers d'hébergement prend également son essor, suivie à présent par la restauration où l'offre de repas entre particuliers est en pleine émergence.

Graphique 13 - Répartition des innovations uniquement C2C selon le secteur ciblé



Synthèse MKG Consulting

100% des innovations de type C2C comportent une part digitale, que ce soit sous forme logicielle (86% des innovations) ou d'application (28%). Toutes correspondent également par essence à des **innovations marketing**, c'est-à-dire de mise en marché, et **de services**. Toutefois, la création d'une offre réellement non-dématérialisée, avec un échange humain, ne concerne qu'un quart des innovations C2C. La plupart des innovations ne correspondent en effet qu'à des mises en relation, sous forme de SAAS (c'est le cas de nombreuses plates-formes de réservation auprès des particuliers). La part de tourisme responsable et durable, avec échange direct avec les locaux, reste très minoritaire : seulement 6% des innovations C2C. Enfin, **l'économie collaborative du tourisme repose en grande majorité sur des échanges monétisés**. Les réseaux sociaux collaboratifs sont quant à eux principalement développés dans le domaine des loisirs.

Tableau 13 - Exemples d'innovation C2C selon les secteurs et les modèles

	Hébergement		Restauration	Loisirs/Activités	Transports
	Spécialisés	Non spécialisés			
Services monétisés					
Services non monétisés					
Réseaux sociaux collaboratifs					

Synthèse MKG Consulting


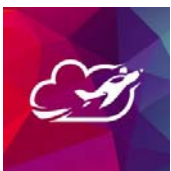

Ces résultats peuvent être mis en parallèle avec ceux publiés dans le rapport sur la consommation collaborative de 2015⁴¹, qui relevait que les domaines « se loger » et « se déplacer » comptent parmi les marchés matures de l'économie collaborative, à forte intensité concurrentielle et où les acteurs sont différenciés. Dans le domaine de l'hébergement touristique, après l'essor de la location d'appartements entre particuliers, la tendance actuelle est à la spécialisation, attestant de la maturité plus forte du secteur. Les nouvelles offres visent des clientèles particulières (familles, gay, haut de gamme, affaires). Le modèle économique évolue également, certaines plates-formes offrant des services non-monétisés.

⁴¹Prospective. Enjeux et perspectives de la consommation collaborative, Juin 2015.

Dans le domaine des transports, plusieurs déclinaisons du modèle de BlablaCar et d'Uber se font jour, dans le transport par voiture mais aussi via d'autres moyens, ainsi que sur divers modèles (autopartage, locations entre particuliers avec notamment Drivy). De plus, les sites de partage de parking ont aussi fait leur apparition.

« Se nourrir » figurait également dans l'étude prospective de 2015 parmi les marchés matures mais avec une forte tendance monopolistique, des « poids lourds » dominant le marché. Enfin, « se divertir » apparaît comme un secteur en démarrage mais où les acteurs n'ont pas encore atteint de taille critique. Le secteur du tourisme apparaît donc concerné dans l'ensemble de ses composantes par l'essor des consommations collaboratives, qui bousculent les codes des secteurs traditionnels.

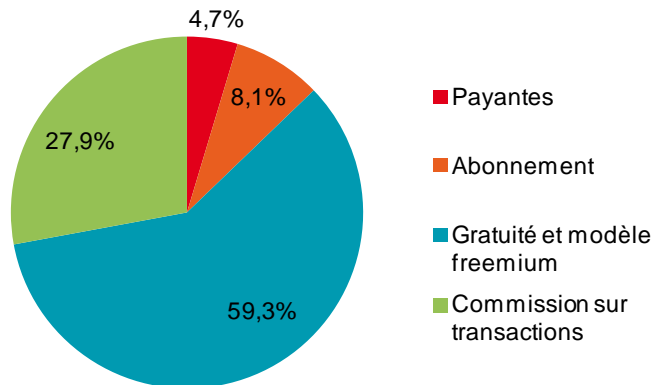
L'économie collaborative gagne tous les moyens de transports

	<p>La plate-forme We Truck met en relation des routiers et des particuliers pour partager la route. Moins cher que le covoiturage, il permet notamment de rallier des destinations plus rurales, à des horaires plus atypiques. L'argent est reversé à l'entreprise. Le principe permet aussi d'atténuer la "solitude" des routiers.</p>
	<p>Wingly est une plate-forme de coavionnage, mettant en relation des pilotes d'avion de tourisme souhaitant des voyageurs. Elle repose sur le principe de partage des coûts, en permettant aux pilotes d'alléger leur coût et aux voyageurs de gagner du temps sur certains trajets. Elle s'appuie sur un réseau dense d'aérodromes sur le territoire, et offre un moyen "insolite" de se déplacer.</p>
	<p>Boaterfly met en relation des particuliers pour la location de bateaux de plaisance, voiliers, péniches, etc. La plate-forme propose des offres de location seules, de co-navigation avec le propriétaire ou de nuits à quais. Comme sur le site Blablacar, les loueurs sont notés par les locataires.</p>

2.6. Modèles économiques des innovations

Applications

Graphique 14 - Modèle économique des applications



Synthèse MKG Consulting

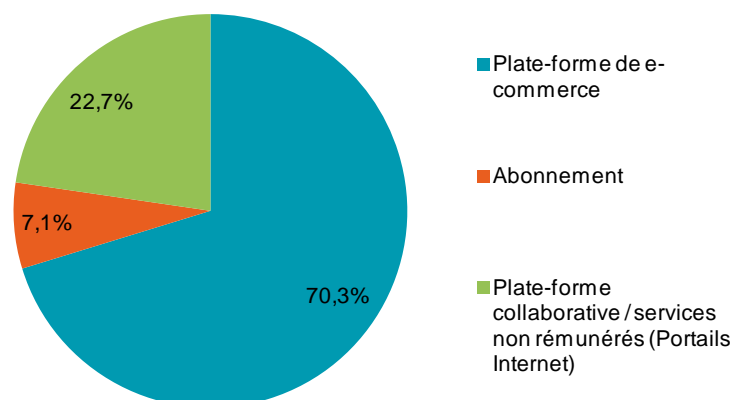
Les applications (mobiles) sont pour **75% destinées uniquement aux touristes** (B2C). Plus de 20% correspondent à des applications mettant en relation les particuliers (C2C) et 4% permettent aux touristes de s'adresser directement aux professionnels du tourisme. Elles complètent fréquemment un service offert en ligne.

Les applications sont majoritairement **téléchargeables gratuitement** par l'utilisateur, qui a ainsi accès librement aux informations fournies par un prestataire touristique, à des animations et des guides de visite, ou à des plates-formes d'échanges avec d'autres utilisateurs.

Près d'un quart des applications proposent un service de e-commerce et se rétribuent via une commission sur les transactions, démontrant la **généralisation du commerce via les Smartphones** dans le tourisme comme dans les autres secteurs de l'économie. Les modèles payants et de l'abonnement restent minoritaires.

Sites internet

Graphique 15 - Modèle économique des sites internet



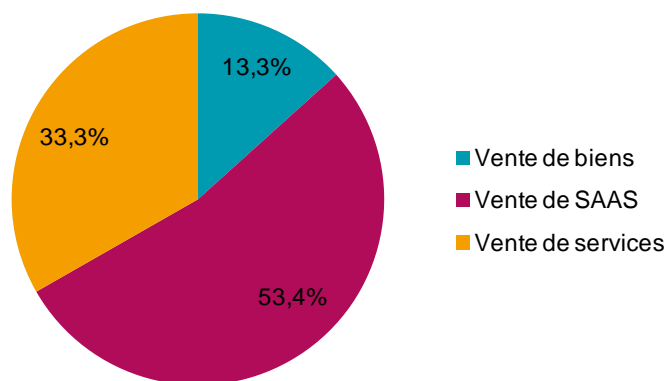
Synthèse MKG Consulting

Les sites internet de type **plates-formes commerciales** constituent le mode d'innovation **le plus répandu** parmi l'échantillon. Les sites de e-commerce se rétribuent via une commission sur les transactions réalisées. Ce modèle concerne autant les plates-formes de vente que les plates-formes dites collaboratives, basées sur un échange monétisé.

Les portails gratuits d'information et les plates-formes collaboratives gratuites (de type réseaux sociaux par exemple) représentent près d'un quart des innovations développées. L'innovation s'adresse ainsi directement aux touristes de manière large et libre.

Autres modèles

Graphique 16 - Les autres modèles économiques



Synthèse MKG Consulting

Les modèles économiques des entreprises reposent pour plus de la moitié sur la vente de logiciels en tant que services (SAAS), sous forme d'applications ou de sites web qui constituent un service en eux-mêmes.

Conclusion de l'analyse de l'écosystème français d'innovation dans le tourisme : quel degré d'innovation dans le tourisme en France ?

Définitions

Au croisement des profils et des typologies d'innovation, ainsi que de leur modèle économique, se trouve aussi la question du degré effectif d'innovation dans le tourisme. Selon les définitions données par Laval Technopôle Mayenne, deux degrés peuvent être distingués :

- **L'innovation continue ou incrémentale** : elle consiste à améliorer constamment des produits, services ou procédés déjà existants pour en optimiser la production et l'utilisation. Elle vise à répondre aux attentes d'améliorations proposées et attendues par les clients, et repose habituellement sur les compétences maîtrisées de l'entreprise.
- **L'innovation de rupture** : Elle va au-delà d'une simple amélioration mais revient généralement à **changer radicalement de technologie** ou de modèle économique. L'innovation de rupture peut être réalisée par des nouveaux entrants sur le marché. Elle a pour caractéristique de **créer un nouveau marché**, auprès de clients pour lesquels les offres actuelles ne sont pas adaptées. Ces innovations **transforment également les modèles économiques préexistants** et sont susceptibles d'entraîner dans leur sillage des « grappes d'innovation » schumpetériennes.

On peut y ajouter une autre dimension, qui peut se retrouver dans les deux degrés d'innovation ci-dessus, **l'innovation adjacente**. Un produit, service ou procédé provenant d'un autre secteur économique est importé par diffusion dans une entreprise, ou bien un nouvel usage d'un produit existant permettant de « créer » un nouveau marché est identifié.

Par ailleurs, concernant l'innovation interne au tourisme, un autre type d'innovation doit être considéré : **l'innovation de « rattrapage »**, visant à se moderniser, à introduire de nouveaux outils ou procédés pour améliorer la productivité. Ce type d'innovation, pas toujours visible de l'extérieur, caractérise notamment les entreprises relevant elles-mêmes du secteur touristique.

Innovations de rupture et grappes d'innovation

D'après ces définitions, l'innovation dans le tourisme en France apparaît majoritairement comme **une innovation incrémentale et adjacente**. Les principales innovations de rupture du secteur se résument à quelques exemples, dont un français :

- **BlaBlaCar** : l'entreprise française innove en développant le covoiturage dans une logique collaborative de partage des frais, sans industrialisation ni logique purement lucrative. Via son site de réservation de covoiturage, incluant l'évaluation des conducteurs et des voyageurs, elle bouleverse les habitudes de transports et entre en véritable concurrence avec les acteurs majeurs du transport, comme la SNCF.
- **Uber** : l'application développée par la société américaine met en relation des chauffeurs - qui sont des particuliers - avec des particuliers en leur offrant une alternative moins chère que le taxi. Elle a donné naissance à une expression, « l'ubérisation de l'économie », recouvrant la transformation des modèles économiques traditionnels grâce à l'intermédiation du numérique. Celui-ci remet en cause des monopoles et l'organisation de secteurs d'activités entiers, tel que la profession des taxis.
- **Airbnb** : la location de courte durée d'hébergements entre particuliers a été développée à grande échelle par la start-up californienne Airbnb, et connaît une croissance exponentielle en France, notamment à Paris. Les particuliers y trouvent un moyen de compléter leurs revenus tandis que les touristes ont accès à une offre complémentaire à l'hébergement traditionnel, qui peut se révéler plus économique et offrir des prestations plus adaptées à leurs besoins.
- **Expedia, Booking** et les autres OTAS (On line travel agencies ou agences de voyages en ligne) ont révolutionné le monde de la distribution en créant des plates-formes numériques offrant un portail d'accès unique de réservation à l'offre hôtelière, et se rétribuant par des commissions sur les transactions effectuées. Ceci a bouleversé le monde de la distribution des hébergements, quelques sites devenant des canaux de commercialisation incontournables pour les hôtels, et prélevant des taux de commission impactant les comptes d'exploitation des établissements. Dans la même logique, les comparateurs de prix (**Liligo, Opodo**, etc.) s'inscrivent dans ce changement concernant les transports aériens.

Ces modèles « de rupture » ont ensuite connu de multiples **déclinaisons** dans le même secteur, en **ciblant des segments spécifiques** à partir du modèle initial. On en retrouve des exemples parmi les entreprises innovantes de l'échantillon :

- Plusieurs d'entre elles suivent et déclinent le modèle BlaBlaCar : en se focalisant sur des périmètres géographiques spécifiques (Sharette, covoiturage en Ile-de-France), en créant des communautés par affinités (Co-rider, covoiturage pour sports de glisse), ou en ciblant les besoins immédiats (Oui Hop, réseau de transport participatif).
- De multiples plates-formes d'hébergement entre particuliers se basent sur le modèle d'Airbnb mais en ciblant certaines clientèles (tourisme d'affaires, tourisme haut de gamme, familles, clientèle gay avec MisterBnb), ou en apportant des variations sur le modèle économique, par exemple en se basant sur des échanges de logements non-monétisés (Echangersamaison, Sweek).
- Sur le modèle d'Uber, plusieurs sociétés françaises se sont lancées dans la création d'applications de réservation de Voitures de Tourisme avec Chauffeurs (Snapcar, Transcovo), parfois dans des villes précises ; ou bien plus largement de réservations de taxi, parfois selon des critères spécifiques ou sur un périmètre géographique donné (Class&Co). Certaines permettent aussi de partager les frais de taxi.
- Les plates-formes de réservation pour l'hébergement se spécialisent sur des types d'hébergement (campings) ou des spécificités d'offres et de services (Hôtels avec vue, location en journée aussi dénommée « day use »), ou bien adoptent de nouveaux modes de présentation (TVTrip avec une présentation vidéo des hôtels), ou encore adoptent un modèle présenté comme « équitable » sans frais de commission (Fairbooking) afin de contrer les OTAs leader, tels que Booking.

D'autres entreprises innovantes de l'échantillon s'inscrivent dans les mêmes logiques mais les appliquent à d'autres demandes et domaines, **ouvrant de nouveaux marchés** :

- La location entre particuliers s'élargit à divers domaines : **bateaux de plaisance** (Boaterfly), **voitures** (Roadstr, Carsonair), **camping-cars** (Becampers, Wikicampers).
- L'auto-partage s'étend aux **places de parking** (Carking, TripnDrive), au **co-avionnage** (Wingly, Offwefly), et au **co-camionnage** (We truck),
- La **restauration** voit se développer les plates-formes collaboratives via le partage ou la livraison de repas entre particuliers (Voulezvousdîner, VizEat).
- Les **plates-formes de réservation** fleurissent pour d'autres activités : activités de loisirs, sportives, guides, autres prestataires (Evadii, Big Skipper, Akopso)

Enfin, on observe parmi les entreprises de l'échantillon l'émergence de nouvelles activités en « grappe d'innovations », créées dans le sillon de l'innovation de rupture initiale : la généralisation du modèle Airbnb a, par exemple, entraîné la création de nombreux nouveaux services de conciergerie et de gestion externalisée de la mise en location de son logement par des sociétés spécialisées.

Innovations incrémentales et adjacentes

Outre ces innovations « dérivées » directement des grandes innovations disruptives, d'autres innovations empruntées principalement à la technologie améliorent l'offre, les services ou les procédés existants. Elles peuvent actuellement entrer dans la catégorie des innovations incrémentales et certaines s'inscrivent dans le mouvement dit d'« ubérisation » de l'économie.

Dans les **équipements de visite et les loisirs**, la tendance observée est à une généralisation de nouveaux dispositifs numériques de visite, s'appuyant notamment sur la réalité augmentée (Monument Trackers, Mgdesign) les reconstitutions, les applications de jeux virtuels pour améliorer l'expérience de visite, les guides de balade (Geovélo), les applications de visite urbaine. De nombreux blogs publient des bons plans de sorties (Gustave & Rosalie), d'activités (Diveboard, Navily) de circuits et de conseils pour les balades, parfois dans un mode collaboratif et interactif. Des nouveautés technologiques permettent également d'envoyer des cartes postales depuis son Smartphone (Fizzer), ou de partager ses souvenirs de vacances en groupes (My Super Souvenir, Coco Factory Tapcards). Les billetteries en ligne sont aussi parmi les innovations récurrentes dans le domaine des spectacles. De nombreuses sociétés se tournent vers des activités offertes par les locaux, telles que des visites guidées (Cariboo), ou bien des modes insolites de découverte (Historybus, 4 roues sous un parapluie).

La mise en relation de prestataires privés (Meetrip pour les guides professionnels), et de plates-formes de réservation d'activité, notamment sportives, font partie des principales innovations développées.

Dans les **transports**, les innovations les plus récurrentes concernent, outre les sites de location et de réservation évoqués ci-dessus, les comparateurs de prix, les sites d'échanges de billets (Trocdestrains), ainsi que des innovations de data, dans le processus pour le traitement des données des passagers aériens, piétons ou cyclistes par exemple (Ecocompteurs, Deolan). Des dispositifs permettent également de créer de nouveaux services d'assistance ou bien d'agrémenter le voyage (Layover In Paris, Airdates) mais restent peu nombreux.

L'**hébergement** innove dans ses procédés de gestion avec de nouveaux logiciels spécifiques à l'hôtellerie (Room Checking), l'hôtellerie de plein air (Inaxel, Applicamp) ou encore les chambres d'hôtes (Xotelia), ainsi que de nouveaux modes de gestion du personnel (Hooke). L'innovation se fait également via de nouveaux équipements et types d'hébergement parfois insolites (Huttopia, Aqualodge) qui bouleversent l'hébergement classique, et de nouveaux services (Roomforday, Petits Plats en chambre). Enfin, l'apparition de robots et la numérisation de nombreux procédés (bracelets connectés Lucy Labs), contribuent à modifier le modèle économique des hôtels en réduisant leurs coûts, notamment salariaux.

Dans la **restauration**, l'innovation porte principalement sur de nouveaux logiciels de gestion des personnels, des réservations (Adstellam, Cashpad, Innovorder) ou encore des achats, des stocks et de la cuisine, selon une perspective durable (Eework, Qooq). La restauration introduit également de nouvelles technologies pour la réservation par Smartphone, le paiement de l'addition (Paymytable) ou le recueil des avis clients (Critizr). Enfin, de nombreux guides gastronomiques (Guide du Goût), traducteurs de menus à l'étranger (Eatrip) se développent, ainsi que de nouveaux modes de restauration (Foodtruck, restaurants écologiques...).

En termes d'**autres services**, la principale innovation concernant les assemblages de prestations est l'essor des agences en ligne au détriment des points d'accueil physiques des agences traditionnelles. Les consommateurs peuvent de plus en plus réaliser par eux-mêmes et sur mesure leurs voyages, grâce à des algorithmes mêlant différents critères (Simpki, Facilitatrip, Opwigo). Les nouvelles agences en ligne innovent aussi par leur spécialisation sur des destinations (Le Sud en Vrai, GoBlady), des clientèles (Les Covoyageurs, CrazyVoyages pour les enterrements de vie de jeune fille/garçon, Or Normes pour le haut de gamme, Escursia pour les naturalistes, Cpournous pour les célibataires haut de gamme) ou des formes de tourisme particulières (Cyclogo dans le cyclotourisme). On notera dans ce domaine l'émergence des voyages « responsables » (Green Aventure), développant une offre pour les personnes handicapées (Yoola) ou favorisant l'économie locale.

Synthèse

Ainsi, les innovations dans le tourisme en France ne sont pas majoritairement des innovations de rupture, mais participent globalement de la transformation des comportements et des usages via l'introduction du numérique. Elles améliorent également les services en proposant de nouvelles formules, de nouveaux modes de tourisme, et font gagner en efficacité les procédés. En cela, elles sont pour la plupart des innovations dites « incrémentales ».

Innovations de rattrapage et innovation interne au tourisme

Certaines innovations portées par les opérateurs touristiques correspondent aussi à des innovations dites « de rattrapage », internes à l'entreprise. Elles correspondent en partie à des investissements immatériels, et peuvent consister en l'appropriation d'innovations technologiques, marketing ou de procédés, permettant de se moderniser et d'adopter des outils déjà développés par ailleurs. Il peut par exemple s'agir de l'adoption de pratiques de yield management, d'une refonte ou d'un développement des sites internet, des logiciels de réservation, le passage à des modes de distribution dématérialisés, la création de postes de *community manager* (animateurs de communauté en ligne et d'outils internes associés, la mise en place d'enquêtes de satisfaction... Les opérateurs considèrent également comme une innovation l'adoption de nouveaux modes de gestion et d'organisation des équipes. Toutes ces innovations ne peuvent cependant pas être recensées de manière détaillée par la méthodologie adoptée ; elles nécessiteraient une enquête de grande ampleur directement auprès des opérateurs et reposant sur leurs déclarations, avec toutefois les biais multiples que cela peut comporter quant aux définitions de l'innovation faisant l'objet du processus de collecte.

Par ailleurs, et au-delà des investissements immatériels, les entreprises innovent en interne en mettant en place de nouveaux services ou produits. De ce point de vue, l'innovation se mesure alors uniquement par rapport à l'entreprise, qui crée quelque chose de nouveau par rapport à son offre existante, et non pas par rapport au caractère innovant du produit/service sur le marché touristique. Ces innovations peuvent correspondre par exemple à l'installation d'un réseau wifi, la mise en place d'un nouvel équipement (TVs en siège dans une compagnie aérienne, panneaux photovoltaïques dans un hôtel par exemple) ou d'un nouveau service (dégustation de vin, nouveau petit-déjeuner) : celles-ci visent simplement à améliorer l'offre propre de l'entreprise, sans constituer une innovation à l'échelle du secteur. Ces innovations peuvent être purement développées en interne ou bien faire appel à des prestataires extérieurs au secteur du tourisme.

Enfin, en termes de développement durable, l'obtention d'un label ou la mise aux normes pour l'accessibilité des bâtiments est parfois considérée par les opérateurs comme une innovation. Dans ce domaine, les principales innovations internes relèvent principalement de l'adoption de bonnes pratiques ou le choix de fournisseurs écoresponsables.

La difficulté d'analyser l'innovation interne au tourisme, la plus importante en nombre d'entreprises concernées, naît donc de deux éléments :

- Le degré d'innovation qui doit être pris en compte, un certain nombre d'entreprises déclarant innover suite à des changements internes ou à l'adoption de pratiques extérieures déjà répandues : l'innovation se mesure-t-elle uniquement à l'échelle de l'entreprise ou bien est-elle suffisamment innovante pour constituer une réelle innovation sur le marché ? La majorité des innovations appartiennent à la première catégorie, mais traduisent toutefois une modernisation et une évolution de l'offre.
- L'importance des innovations internes de procédés, non visibles de l'extérieur et non diffusables, propres à chaque entreprise afin de conserver leur avantage comparatif.

La quantification et l'analyse d'innovations incrémentales et de rupture, principalement portées par les entreprises externes au secteur (fournisseurs, pour certaines, des opérateurs touristiques) permet tout de même de bien appréhender le profil de l'innovation apportée, car ce sont ces innovations qui seront ensuite progressivement intégrées par les opérateurs touristiques –que ceux-ci soient des « early adopters » ou l'adoptent ensuite via le processus d'innovation « de rattrapage ».

Conclusion - Etat des lieux de l'écosystème français d'innovation dans le tourisme, d'après l'analyse d'un échantillon de 1 000 entreprises.

S'il faut garder à l'esprit les biais méthodologiques relatifs à la constitution d'un échantillon, construit principalement (mais pas exclusivement) via un recensement au sein d'incubateurs et de portefeuilles de financeurs d'entreprises innovantes, méthodologie qui induit une certaine sous-représentation de l'innovation interne des entreprises touristiques, cette analyse fait tout de même ressortir plusieurs éléments significatifs de diagnostic.

L'innovation dans le tourisme émane de secteurs d'activité très diversifiés, dominés par les entreprises du numérique. Comme attendu, les entreprises innovantes sont dans leur grande majorité jeunes (moins de 5 ans) et de petite taille (moins de 10 salariés). Elles sont inégalement réparties sur le territoire national, et se concentrent principalement dans les grandes « métropoles créatives » et les départements touristiques. Les centres de l'innovation touristique sont les principales agglomérations, qui accueillent notamment des incubateurs tandis que les départements ruraux et centraux n'abritent pas ce type de dispositif ou ont des structures n'ayant pas localement la taille critique permettant de maximiser l'efficacité de la mise en réseau des acteurs.

On observe ainsi une logique de pôles territoriaux, et non pas de structuration par filière dédiée au tourisme, à l'exception notable du Welcome City Lab ou du pôle Avignon-Provence French Tech Culture. Paris, Rhône-Alpes, PACA et dans une moindre mesure les métropoles de Nantes et Montpellier sont les leaders en matière d'innovation touristique. Les financeurs privés, de type business angels et acteurs du capital-risque, sont bien représentés et sont actifs dans le financement des entreprises innovantes dans le tourisme. Toutefois il n'existe pas de réseau spécifique de ces acteurs dédié au tourisme. Il en résulte un éparpillement des entreprises innovantes dans le tourisme dans un grand nombre d'écosystèmes, souvent sans lien ni mise en réseau entre elles.

L'innovation dans le tourisme concerne majoritairement le domaine des loisirs et des équipements, correspondant à de nouvelles manières de voyager et se divertir, et surtout les nouveaux modes d'accès aux offres touristiques. Les innovations de mise en marché et la création de nouveaux services sont prédominantes, principalement via l'introduction des nouvelles technologies et du digital qui imprègnent tous les secteurs. Si les innovations de logiciels et d'applications sont nombreuses, les développements liés au Big Data et aux innovations de processus sont encore relativement peu représentés. De même, les innovations durables et responsables ont encore une nette marge de progression. Les services non dématérialisés avec un véritable échange et accompagnement humain sont également minoritaires au sein des profils d'innovation. Enfin, un manque d'innovation dans la gestion de la relation client après l'expérience a été relevé, rejoignant la faible part des innovations orientées vers les professionnels (B2B et C2B). A l'inverse, les innovations sont dans leur immense majorité orientées vers le consommateur. Les innovations ciblant les clientèles de loisirs sont surreprésentées, tandis que les innovations spécifiquement dédiées aux touristes d'affaires ou aux équipements d'événements d'affaires ne représentent qu'une portion congrue de l'innovation touristique, clairement inférieure au poids économique de ce segment de marché. Enfin, les innovations ciblent encore peu souvent des clientèles spécifiques ou des formes de tourisme de niche.

Le degré d'innovation dans le tourisme en France correspond majoritairement à des innovations incrémentales ou adjacentes. Autour de quelques grandes innovations de rupture (les OTAs, AirBnB, Uber, Blablacar...), pour la plupart lancées aux Etats-Unis, se sont développées de multiples innovations s'inspirant de celles-ci ou déployant leur modèle sur d'autres segments de marché.

SYNTHÈSE ET DIAGNOSTIC

Les politiques et les dispositifs de soutien à l'innovation dans le tourisme en France

1. La gouvernance et le soutien de l'innovation dans le tourisme

1.1. Au niveau national

Pas de ministère dédié, mais une importance stratégique aujourd'hui mieux reconnue

La France, première destination touristique du monde, voit souvent le **portefeuille du tourisme changer de ministère de tutelle**. Cela le différencie d'autres filières économiques plus structurées et encadrées, comme le commerce qui relève plus spécifiquement actuellement du Secrétariat d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Economie sociale et solidaire au sein du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique. Le tourisme est rattaché directement au ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique via la direction générale des entreprises (DGE) qui dispose, notamment, d'une sous-direction du tourisme. Le secrétariat d'Etat au numérique est compétent dans ce domaine pour tous les secteurs dont le commerce et le tourisme. Le tourisme relève également du ministère des Affaires étrangères et du développement international. Dans ce cadre, les Assises du Tourisme et la consultation de plus de 250 professionnels du secteur ont été organisés afin d'élaborer une stratégie à l'horizon 2020, et de nombreuses mesures visant à soutenir l'activité du secteur ont été engagées.

Un rôle de promotion à l'international

L'Etat définit le cadre et la politique nationale du tourisme, comme c'est le cas dans les pays voisins. La France, comme l'Espagne et l'Allemagne, a mis en place **un organisme national, sous la forme d'un groupement d'intérêt économique (GIE), en charge de la promotion du tourisme** (Atout France). Cet opérateur assure une représentation à l'international à travers une trentaine de bureaux ainsi que le réseau des ambassades.

Le soutien aux start-up du tourisme est inclus dans le dispositif de la « Mission French Tech »

La « Mission French Tech » pilote l'initiative French Tech au sein du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique. Les partenaires fondateurs de l'initiative French Tech sont la Direction Générale des entreprises (DGE) et la Direction générale du Trésor du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, le ministère des affaires étrangères et du développement international, la Caisse des Dépôts et Consignations, Bpifrance et Business France. Leur rôle est de coordonner sous la bannière French Tech leurs actions en faveur de la croissance des start-up, de faire émerger et détecter les projets et accompagner les porteurs dans la construction de leur projet. Dans ce cadre, les start-up ayant une thématique « tourisme » sont incluses dans ce dispositif.

L'Espagne a, quant à elle, organisé très tôt des dispositifs par filières. Le pays s'est doté d'un Plan du tourisme à l'Horizon 2020, et dispose surtout d'un organisme spécifique soutenant l'innovation dans le tourisme –dont les nouvelles technologies sont parties prenantes– et la mise en relation des différents acteurs. La SEGITTUR est encore en charge du rayonnement international de la destination mais aussi de ses entreprises innovantes. La France n'a pas de stratégie encore aussi structurée, globale et tournée vers l'international, faisant le lien entre innovations technologiques et tourisme.

Elle n'avait pas non plus, à la différence de l'Allemagne, une **approche par « projets » sur des domaines touristiques identifiés**, permettant une coopération des différents acteurs concernés et la mise en place de dispositifs adaptés à chaque projet.

Les start-up des entreprises non-numériques bénéficient du soutien de la « Mission French Tech », renforcé par l'action de Bpifrance qui en est l'un des membres fondateurs (cf. *infra*).

Le pays souffre d'un manque de compétitivité touristique

En termes de compétitivité touristique, la France affiche plusieurs **atouts, notamment en matière d'infrastructures de transports, d'équipements touristiques, et de ressources naturelles et culturelles, qui sont donc des aspects à valoriser et sur lesquels s'appuyer**. Elle est également performante en matière de **technologies de l'information et de la communication**.

En revanche, la France n'accordait historiquement pas une priorité pour le secteur du tourisme et des voyages comparable à celle de ses concurrents comme l'Espagne, et se situe en dessous de la moyenne européenne en termes de compétitivité-prix de son offre touristique, ce qui constitue un axe à améliorer.

En élargissant le périmètre à d'autres secteurs, la France se situe trop souvent parmi les pays suiveurs d'innovation, et non parmi les leaders de l'innovation comme l'est l'Allemagne.

1.2. Au niveau régional et local

De multiples échelons aux niveaux régional et local, autant de soutiens potentiels à l'innovation

Avant la réforme territoriale, au niveau régional et départemental, le tourisme était une compétence partagée entre les régions, les départements et au niveau plus local, les intercommunalités, **sans relation hiérarchique entre eux et, sans répartition précise des compétences**. Avec la réforme territoriale, la compétence « promotion du tourisme dont la création d'offices de tourisme » est toujours partagée entre les différents échelons territoriaux.

En effet, la loi NOTRe a considérablement renforcé le rôle de la région en matière de développement économique. A cet égard, l'octroi d'aides aux entreprises semble lui appartenir pleinement à compter du 1^{er} janvier 2017. Or la compétence « tourisme » s'inscrit dans les actions de développement économique. Une circulaire du 22 décembre 2015, relative à la nouvelle répartition des compétences en matière d'interventions économiques des collectivités territoriales et de leurs groupements issue de la loi NOTRe, précise : « La région est désormais seule compétente pour définir et octroyer des aides en faveur de la création ou l'extension d'activités économiques. Les communes et leurs groupements peuvent participer au financement de ces aides, dans un cadre conventionnel avec la région. La région peut leur déléguer l'octroi de ces aides. ». Cette circulaire rappelle également l'article L.4251-20 du code général des collectivités territoriales qui mentionne que les conseils généraux peuvent maintenir les financements accordés aux organismes qu'ils ont créés antérieurement ou auxquels ils participent pour concourir au développement économique de leur territoire jusqu'au 31 décembre 2016 (article 2 de la loi NOTRe).

Cette circulaire a fait l'objet d'un référé visant à obtenir sa suspension provisoire en urgence et un recours pour excès de pouvoir a été déposé par l'Assemblée des départements de France (ADF) devant le conseil d'Etat. Celui-ci vient de rejeter la suspension provisoire en urgence mais doit se prononcer sur le fond dans les prochains mois.

Ceci diffère de l'Espagne, où les compétences sont clairement réparties entre le niveau national (promotion à l'international) et le niveau régional constitué par les communautés autonomes (promotion à l'échelle nationale et réglementation de chaque communauté), assurant une meilleure efficacité et évitant les redondances.

En France, l'empilement des échelons territoriaux ayant des compétences comparables, peut nuire à **la lisibilité de l'action de chacun**. Cependant, le financement de la promotion des destinations, en étant assuré par trois échelons, le montant total qu'il représente est significatif comparé aux voisins européens. En revanche, certaines actions peuvent être financées en doublon ou avec une concertation limitée des acteurs impliqués, ce qui peut conduire à une utilisation non-optimale des ressources.

En Allemagne les Länders, ont compétence pour organiser le tourisme de leur territoire et sont chapeautés par une association nationale. Cette dernière assure la coordination des politiques menées et réunit acteurs institutionnels, locaux et associations de professionnels. En France, aucun organisme similaire assurant la cohérence globale des actions n'existe ; à l'inverse les acteurs privés et partenaire sociaux d'un même secteur d'activité touristique expriment fréquemment des opinions divergentes, par rapport aux innovations touristiques et aux dispositifs d'accompagnement mis en place.

La France affiche ainsi une juxtaposition et une superposition d'échelons. Si ceci peut entraîner un manque de lisibilité en termes de répartition des compétences, et de communication entre les différents niveaux, ces échelons sont aussi **autant de soutiens potentiels locaux à l'innovation dans le secteur du tourisme**. Leur efficacité sur le terrain a d'ailleurs été soulignée par les porteurs d'innovation interrogés dans le cadre de la présente étude. Toutefois, les entreprises innovantes ne savent pas forcément à qui s'adresser en fonction de leurs besoins : l'enjeu premier est celui de **l'orientation des acteurs de l'innovation vers le référent adéquat**.

2. Les écosystèmes de l'innovation

2.1. Une répartition géographique inégale

Un maillage satisfaisant du territoire par les écosystèmes

Au global, le territoire français bénéficie d'une bonne couverture par les écosystèmes : même si la plupart d'entre eux sont logiquement concentrés dans les agglomérations, la présence d'incubateurs publics et portés par les collectivités territoriales assure un maillage suffisant dans l'ensemble des régions.

Les entreprises innovant dans le tourisme sont principalement présentes dans les incubateurs situés dans les grandes agglomérations, au premier rang desquelles Paris, qui concentre le plus grand nombre de structures, mais elles apparaissent également dans des pôles secondaires, notamment dans l'ouest du territoire.

Toutefois, le grand nombre de structures existantes correspond aussi à un éparpillement des écosystèmes, parfois de petite taille.

Une concentration dans les agglomérations, utile pour atteindre une taille critique

La concentration d'incubateurs dans les agglomérations d'envergure régionale n'apparaît pas forcément comme une faiblesse, car elle permet d'atteindre une taille critique en fonction de la densité du tissu local. Pour des start-up interrogées dans le cadre de la présente étude, les agglomérations (comme Marseille, Lyon, Bordeaux, Nantes...) apparaissent comme l'échelon le plus adapté pour un écosystème regroupant les entreprises innovantes. La concentration répond, en effet, à un besoin d'échanges et de mise en réseau plus important des entreprises en croissance, et à leur besoin de tester leurs produits et/ou services sur une population plus large.

Mais une inégalité marquée entre Paris et les agglomérations en région

Toutefois, les territoires sont inégaux : Paris bénéficie logiquement d'un avantage, comparée avec les agglomérations en région, notamment en termes de visibilité à l'international. Comme l'indique, par exemple, le fondateur de Simpki, qui a vécu les deux situations, le fait pour une start-up de s'implanter à Paris plutôt qu'en région crée aujourd'hui une vraie différence en termes de rythme et d'opportunités de croissance. Dans la capitale, les start-up bénéficient d'une exposition et d'un calendrier événementiel riche pour gagner en visibilité. En région, même s'il existe des territoires dynamiques et des places importantes dans les principales agglomérations, les opportunités sont moins fréquentes. Il existe ainsi un besoin pour ces acteurs de mise en réseau à l'échelle nationale, afin de leur permettre d'accélérer leur croissance et leur développement à l'international, tout en restant sur leur territoire d'implantation original.

2.2. Une multitude d'écosystèmes

Une grande variété de structures performantes répondant aux besoins des entreprises innovantes

Il existe en France un grand nombre d'écosystèmes : incubateurs, pôles de compétitivité, accélérateurs, pépinières d'entreprises, centres européens d'entreprises et d'innovation. De multiples acteurs interviennent pour créer, soutenir et financer ces écosystèmes (grandes écoles, acteurs privés, acteurs publics) à différents niveaux (local, régional, national, européen). Ceci assure une bonne couverture du territoire et permet de répondre à des besoins divers de la part des entreprises.

Des écosystèmes de taille différente permettent de répondre aux différents besoins de l'entreprise innovante. Comme le soulignent les start-up interrogées dans le cadre de la présente étude, il n'y a pas de taille idéale : la taille propice de l'incubateur dépend d'abord de la phase de croissance où se trouve la start-up. Pour la phase de préconception, les incubateurs de petite taille semblent les plus appropriés pour apporter un soutien particulier, pour « challenger » le projet. En revanche, les écosystèmes de plus grande ampleur sont bénéfiques pour la croissance et le rayonnement de l'entreprise durant sa phase de croissance. Ces différents types d'écosystèmes apparaissent nécessaires pour les jeunes start-up, qui ont besoin d'échanger, d'être encadrées, d'être mises en relation. Ils sont vus comme un terrain fertile, propice au développement d'idées.

Mais un manque de structuration

La multiplication des écosystèmes, dont les offres de services d'accompagnement sont parfois peu différenciées, peut en revanche nuire à la lisibilité de l'ensemble. La présence de petits incubateurs peut conduire à un certain éparpillement, certains n'atteignant pas une taille critique suffisante. Certaines start-up interrogées évoquent ne pas savoir vers quel acteur ni quelle structure se tourner.

Les start-up interrogées notent l'absence d'un **organisme ou portail unique centralisant les informations et mettant en réseau les écosystèmes, pour permettre à l'entreprise de trouver la structure adéquate**

selon son profil et son stade de développement. Elles relèvent parfois un manque de lien et de communication entre les écosystèmes de différentes tailles et de différents types, et sont fortement demandeuses de la mise en place d'un « réseau des réseaux », alliant l'efficacité d'une gestion décentralisée et la capacité à accéder à un écosystème élargi d'acteurs de différents profils.

2.3. Quel soutien spécifique pour le tourisme ?

Des incubateurs souvent généralistes ou tournés vers les nouvelles technologies

Les incubateurs purement publics (dépendant du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche) sont peu tournés vers les secteurs des services comme le tourisme, et davantage vers les sciences dites « dures » et les Nouvelles Technologies de l'Information. Les incubateurs/accélérateurs soutenus par le privé et le public sont aussi le plus souvent généralistes. Ils visent, soit à développer l'attractivité d'un territoire dans son ensemble, soit, quand ils sont spécialisés, le sont souvent dans des domaines de technologies de pointe, particulièrement dans le numérique. Enfin, les écosystèmes rattachés à des grandes écoles sont actifs et soutiennent des projets divers qui sont portés par leurs anciens étudiants, mais ne sont pas spécifiquement dédiés au tourisme (même si certains, émanant des écoles de commerce, sont axés vers les services). Ces anciens étudiants bénéficieraient d'un accès plus facile aux acteurs des écosystèmes du tourisme.

Certaines start-up soulignent cependant les bénéfices d'une absence de segmentation par filière. Cela permet aussi l'échange et l'enrichissement entre différents secteurs d'activités, dont certaines problématiques sont similaires. Il est en effet considéré comme essentiel, pour une entreprise innovant dans le tourisme, de regarder ce qui se passe dans d'autres domaines. Les écosystèmes mixtes et spécialisés ne sont pas des modèles qui s'opposent mais qui sont potentiellement complémentaires.

Ainsi, même si l'on retrouve parmi les promotions de ces incubateurs et au sein des pôles de compétitivité des entreprises innovant dans le secteur du tourisme, celles-ci restent en nombre limité dans chaque structure (souvent une ou deux), sont dispersées et ne bénéficient pas d'un accompagnement spécifique. Elles manquent également de visibilité en tant qu'entreprises innovant dans le secteur touristique.



WELCOME
CITY LAB

Le Welcome City Lab, une initiative exemplaire d'écosystème soutenant l'innovation dans le tourisme

La France se distingue de l'Espagne et de l'Allemagne par cet incubateur dédié au tourisme, le Welcome City Lab, créé en 2014 à Paris. Il fait partie de Paris and Co, agence de développement économique et d'innovation de Paris. Ses membres fondateurs sont la mairie de Paris, Bpifrance, l'office de tourisme et de congrès de Paris (OTCP), Paris Aéroport (ex Aéroports de Paris), Air France, Amadeus, la Direction Générale des Entreprises du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, Carlson Wagonlit Travel, le groupe Galeries Lafayette, la RATP, Skyboard, Sodexo et Viparis. Il est donc soutenu par l'Etat, la collectivité territoriale, des grands groupes privés et publics. Il sélectionne chaque année, à travers un processus exigeant et normé, des start-up (20 pour la promotion 2016) susceptibles de répondre aux problématiques des industriels du secteur. Selon une logique d'ancrage territorial, il se concentre, notamment, sur le tourisme urbain à Paris et son ambition est de renforcer l'attractivité touristique de la capitale. Les start-up sont incubées pendant un (incubation d'amorçage) ou deux ans (incubation de décollage), avec différents sites à disposition (extension en cours) et bénéficient d'un accompagnement, ainsi que de l'organisation d'événements leur permettant de gagner en visibilité. Le Welcome City Lab a atteint une taille critique qui assure sa propre visibilité. Il assure la mise en relation des start-up avec les acteurs traditionnels du tourisme en invitant ces derniers à intervenir, et **se caractérise donc par son ouverture sur l'extérieur**, à l'inverse d'autres incubateurs. L'expérience acquise à travers le Welcome City Lab pourrait ainsi être dupliquée en régions, sur d'autres filières et d'autres formes de tourisme, ou à travers des antennes locales. En effet, le Welcome City Lab n'est actuellement pas ouvert aux entreprises innovantes hors de Paris.

Par ailleurs, le Welcome City Lab a mis en place un annuaire dans lequel peuvent se faire recenser toutes les start-up innovantes dans le tourisme, quelle que soit leur implantation territoriale. Cette initiative permet une **mise en réseau nationale de l'ensemble des acteurs concernés par l'innovation dans le secteur du tourisme.**

Les atouts des structures de type « pôles de compétitivité »

Sur les 71 pôles de compétitivité en France, regroupant l'ensemble des acteurs d'un territoire (entreprises, acteurs publics, centres de formations, centres de recherche, financeurs publics et privés), aucun n'est spécifiquement dédié au tourisme, à l'inverse d'autres secteurs jugés stratégiques, tels que le commerce qui dispose du pôle de compétitivité PICOM à Lille.

De plus, en Espagne et en Allemagne, des structures assimilables aux pôles de compétitivité français existent. Les Espagnols ont mis en place des clusters à thématique spécifique, dédiés aux nouvelles technologies dans un secteur particulier et liés à une zone géographique (AEI). Une quinzaine sont dédiés au tourisme, et mettent en relation des acteurs divers (entreprises touristiques, entreprises des nouvelles technologies, entités publiques, associations, universitaires). Comme l'Espagne, l'Allemagne compte également plusieurs clusters touristiques de taille conséquente, associant tous les types d'acteurs et comptant des milliers d'entreprises et partenaires.

Les forces de ces structures reposent sur **la combinaison d'une logique territoriale, en étant ancrées sur un territoire, et d'une logique de filière**. Elles permettent le regroupement d'acteurs et de financeurs très divers, favorisant la mise en réseau, la visibilité de la filière, et l'accompagnement complet des entreprises innovantes.

Cap Digital

Avec 1 100 adhérents, la force du pôle de compétitivité Cap Digital à Paris est l'importance de son réseau : le pôle met en relation les mondes de la recherche, les universitaires, les laboratoires, le monde de l'entreprise, majoritairement des start-up et des PME, et des investisseurs. Cap Digital accueille des entreprises relevant de différents secteurs : santé, éducation, média, industries culturelles et créatives, commerce, tourisme. Les adhérents sont regroupés par communautés, mais le mélange des secteurs apparaît bénéfique pour échanger et partager des expériences. Le pôle propose un accompagnement identique (think tank, réunions de prospective, lettres de veille, événements) pour tous ses adhérents, puis des services premium davantage personnalisés, moyennant un paiement plus élevé. Il est par ailleurs à l'initiative de l'évènement annuel « Futur en Seine », accueillant 25 000 à 30 000 visiteurs sur 4 jours, donnant de la visibilité aux entreprises. Cap Digital, à la différence d'un incubateur qui accompagne les entreprises en création, intervient plus en aval pour accompagner les entreprises existantes : il accueille des entreprises ayant déjà un produit et présentes sur le marché, ayant environ 1 an ou 18 mois.

Le soutien national aux écosystèmes de l'innovation est assuré à travers la « Mission French Tech »

La « Mission French Tech » pilote l'initiative French Tech au sein du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique. Les partenaires fondateurs de l'initiative French Tech sont la Direction Générale des entreprises (DGE) et la Direction générale du Trésor du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, le ministère des affaires étrangères et du développement international, la Caisse des Dépôts et Consignations, Bpifrance et Business France. Leur rôle est de coordonner sous la bannière French Tech leurs actions en faveur de la croissance des start-up, de faire émerger et détecter les projets et accompagner les porteurs dans la construction de leur projet. Cette politique nationale s'adresse à tous les secteurs de l'économie y compris le tourisme. La « French Tech » désigne à la fois tous les acteurs de l'écosystème de start-up français, et cette politique publique innovante, au service de ce collectif et de la croissance des start-up. Créée fin 2013, l'initiative French Tech s'appuie sur les initiatives de ses membres, met en valeur ce qui existe déjà et fait boule de neige : c'est l'Etat qui soutient et non qui encadre.

Les financements de l'initiative French Tech dédiés aux accélérateurs (200 millions d'euros) et à l'attractivité internationale (15 millions d'euros) s'inscrivent dans le Programme d'Investissement d'Avenir (PIA). Dans ce cadre, l'opérateur est la Caisse des dépôts qui s'appuie sur Bpifrance pour l'investissement dans les accélérateurs, et sur Business France pour les investissements internationaux pour la promotion internationale. Ce soutien national, coordonné et structuré, constitue un réel atout pour mieux faire connaître les acteurs publics et privés du secteur du tourisme.

Le label « métropole French Tech » a pour objectif de stimuler et structurer les écosystèmes locaux, pour permettre aux start-up de trouver à proximité l'ensemble des ressources dont elles ont besoin pour croître et devenir des « champions » internationaux. Il n'existe pas encore de métropole labellisée « French Tech » centrée sur le tourisme, même si Avignon-Provence French Tech Culture (cf. ci-dessous) est ouverte au tourisme.

Le numérique n'est pas un secteur à part et concerne l'ensemble de l'économie

Le directeur du développement de la métropole labellisée « Avignon-Provence French Tech Culture », souligne que le « numérique » peut apparaître, auprès des acteurs de l'économie et du tourisme, comme une filière à part entière, différente des secteurs traditionnels de l'économie. Or, cette perception cloisonnée du numérique peut freiner son intégration dans l'économie réelle, alors qu'il est en réalité un secteur transversal. Il ne crée pas en lui-même de nouveaux domaines d'application, mais s'inscrit et s'insère dans l'ensemble des secteurs de l'économie traditionnelle existants et contribue à leur transformation. Il ne doit donc pas être vu comme un secteur parmi d'autres, mais bien comme un outil qui va modifier l'ensemble des secteurs économiques. La réflexion d'une structuration « par filière » des écosystèmes ne doit donc pas isoler le tourisme du numérique, mais bien les intégrer, comme ce qui est fait par l'écosystème Avignon-Provence French Tech Culture.

La création de réseaux thématiques French Tech à partir de 2016

La French Tech a récemment lancé un appel à candidatures pour constituer des réseaux thématiques. Celui-ci s'adresse aux Métropoles French Tech, à l'écosystème de start-up de Paris et d'Ile-de-France, aux écosystèmes en région et aux réseaux nationaux privés d'entrepreneurs souhaitant se positionner sur une thématique fédératrice. Les dossiers seront étudiés à partir de mai 2016 par la Direction Générale des Entreprises et la Mission French Tech, qui mettront en réseau les écosystèmes de start-up actifs en France sur une même thématique ou sur des thématiques approchantes. Ceci garantira l'impact et la lisibilité du réseau. L'ensemble des acteurs seront fédérés par une feuille de route nationale pour garantir un rayonnement international. Les premières thématiques préfigurées en 2015 sont l'Internet des Objets (IoT) à Angers, le design à Saint-Etienne, les robots médicaux (Medtech) en Alsace et la culture à Avignon. Le tourisme fait partie des autres thématiques pressenties qui pourront émerger des candidatures, avec l'agriculture, le sport et l'éducation. Ce projet en cours permettra ainsi de répondre à l'un des enjeux identifiés dans la présente étude. Il s'agit de la structuration « par filière », spécialisée dans le tourisme, de certains écosystèmes, en complément et non en substitution de l'approche territoriale actuelle.

The Bridge, un accélérateur spécialisé dans la culture et le tourisme avec un volet expérimentation

« Avignon-Provence French Tech Culture » fait partie des métropoles labellisées French Tech, avec une spécialisation sur la culture. L'objectif de la structure est de capitaliser sur les 9 festivals internationaux annuels organisés sur le territoire afin d'en faire un terrain d'expérimentation pour les technologies et les solutions numériques, à titre de post-accélération. Dans ce cadre, a été créée en 2015 une association privée, The Bridge. Il s'agit



d'un accélérateur se qualifiant de « plate-forme européenne d'accélération et de développement des solutions numériques innovantes, autour des contenus culturels, de l'évènementiel, du tourisme et de la mobilité ». L'accélérateur est quasi exclusivement financé par des fonds privés, associant des grandes entreprises de la région, et a pour objectif d'accueillir 180 projets sur la période 2015-2020. La structure comprend deux volets, un volet accélérateur et un volet expérimentation :

- Un **accélérateur thématique** dédié aux nouvelles applications numériques pour les métiers de la Culture, les contenus culturels, l'évènementiel culturel, le tourisme et la mobilité, accueillant les start-up sur des sessions de 2 mois. Il accompagne des projets en phase d'amorçage en vue de leur prototypage et de l'analyse de leur modèle économique. Il accompagne leur première constitution d'un capital auprès d'investisseurs privés et de Bpifrance. Il est intégré dans un réseau international permettant un déploiement et un test mondial des innovations.
- Un **Living Lab** testant, pendant le mois de juillet, au sein des festivals du territoire, les meilleurs projets mondiaux et nationaux dans le domaine culturel, ayant déjà fait, au préalable, l'objet d'une accélération et/ou d'une validation technique et de modèle économique. Ce modèle est inspiré des « Fabs Labs » (ateliers de créations numériques) fréquents dans l'univers du numérique à application industrielle, et constitue une approche performante pour tester des innovations en conditions réelles.

Les initiatives d'entreprises privées permettent l'émergence d'incubateurs spécialisés

Les grandes entreprises qui développent leurs propres incubateurs le font souvent en lien avec leur activité, afin de développer des services annexes à leur cœur de métier. L'initiative privée permet ainsi la création d'écosystèmes à spécialisation sectorielle plus forte.

Ainsi, dans le tourisme, plusieurs incubateurs spécialisés sont rattachés à des entreprises touristiques, notamment Voyageurs Connectés, créé par la SNCF, et Les Tremplins, by Voyages Privés. Les Tremplins n'apporte pas de

soutien au financement ni d'accompagnement sur la durée des start-up, mais fonctionne plutôt comme un accélérateur. A noter également que dans le cas de la SNCF, l'incubateur a été créé en association avec des acteurs publics. La petite taille de ces incubateurs permet toutefois un accompagnement personnalisé, adapté au lancement des entreprises, et leur permet de gagner en visibilité tout en étant au plus près de leurs potentiels clients. L'absence d'incubateurs d'échelle comparable, qui seraient portés par des acteurs de l'hébergement, est en revanche à noter.

Mais ce modèle reste limité et contraint

Le nombre d'incubateurs rattachés à une grande entreprise reste toutefois limité dans le secteur du tourisme en France. Ceci peut s'expliquer notamment par un secteur dominé par de petites structures indépendantes et un nombre limité de grands groupes. Le nombre d'incubés reste restreint.

Certaines entreprises interrogées dans le cadre de la présente étude, comme Air France, soulignent leur difficulté à soutenir financièrement seules des écosystèmes pour les entreprises innovantes. Si les grands groupes sont réputés disposer de moyens importants, et peuvent apparaître comme des financeurs privilégiés de l'innovation et des incubateurs, ils doivent aussi, parfois, faire face à des difficultés financières internes. Ils ne peuvent, dans ce cas, pas toujours supporter les coûts d'un soutien capitalistique à l'innovation et interviennent alors plutôt en apportant leur expertise et leurs réseaux, ou leurs propres budgets de développement : l'innovation reste alors leur propriété et ne peut être diffusable à l'ensemble d'un écosystème.

De plus, le financement des incubateurs par la prise de commission sur les chiffres d'affaires des start-up ne suffit pas toujours pour couvrir les coûts, notamment de promotion, destinés à faire connaître la nouvelle offre.

Les innovations soutenues peuvent profiter uniquement au groupe en interne, mais généralement elles bénéficient à plusieurs acteurs du tourisme. Il peut ainsi paraître inéquitable que les coûts de soutien ne soient supportés que par une seule entreprise, au bénéfice des autres. La constitution de partenariats avec d'autres acteurs, et avec des acteurs publics, apparaît souvent aux grandes entreprises comme la meilleure solution, notamment pour diffuser ensuite l'innovation auprès de tous les acteurs et professionnels concernés.

Certains porteurs d'innovation soulignent eux aussi le manque de structures permettant de mettre en relation les petites entreprises innovantes et les principaux acteurs, qui sont ceux qui vont pouvoir les soutenir.

Les entreprises sont toutefois prêtes à faire partie de groupements pour soutenir l'innovation, pour mutualiser l'accompagnement et les coûts.

L'Open Innovation, un modèle à développer

Les grands groupes qui soutiennent l'innovation préfèrent s'ouvrir à des start-up de leur domaine d'activité, pour pouvoir les absorber ensuite. Le soutien est circonscrit à un seul domaine. Ce modèle doit laisser place à l'Open Innovation (innovation ouverte ou innovation partagée, processus par lequel une entreprise est capable de faire appel à des idées et expertises en dehors de ses propres murs). Les grands groupes doivent travailler ensemble, confronter leurs idées, se mélanger pour regarder ce qui se fait dans d'autres domaines.

C'est dans cette logique qu'a été créé à Paris le Club Open Innovation, regroupant une soixantaine de grandes entreprises françaises, se réunissant pour partager leurs expériences et leurs rapports avec les start-up.

Il n'existe pas beaucoup de cercles de ce type en France où les entreprises puissent échanger sur l'innovation et l'expérimentation. Le Délégué général du Welcome City Lab souligne la nécessité de favoriser un esprit national sur l'innovation, basé sur la collaboration et l'ouverture. Cette optique favoriserait également la diffusion de l'innovation touristique.

Un exemple d'initiative allant dans ce sens est le projet DATAtourisme, lancé par la DGE et le Réseau National des Destinations Départementales (RN2D), qui vise à créer un « guichet unique » national pour faciliter la collecte et la diffusion d'open data produites par les acteurs institutionnels du tourisme, avec comme objectif de favoriser le développement de nouveaux services (par les acteurs publics comme privés).

L'expérimentation fait partie de l'accompagnement des entreprises innovantes

L'accompagnement des entreprises innovantes comporte une partie théorique au sein des incubateurs, via des formations sur la réalisation de business plans ou les moyens de lever des fonds. Le développement des entreprises se fait parfois trop en interne, et pas assez tourné vers l'extérieur. Le but pour une entreprise innovante n'est pas uniquement de trouver des investisseurs, mais aussi des clients qui vont permettre son développement.

Le rôle des incubateurs consiste ainsi à les accompagner et les mettre en relation avec les acteurs du secteur. Dans ce cadre, l'expérimentation des innovations est considérée comme le meilleur moyen de les tester, de les diffuser auprès des opérateurs et de leur assurer une certaine visibilité. Elle permet aussi de décloisonner les écosystèmes de l'innovation et le monde des opérateurs traditionnels du tourisme. C'est par exemple l'ambition du Living Lab créé par l'accélérateur The Bridge.

L'exemple de l'expérimentation des Lunettes connectées au Festival d'Avignon



Dans le cadre du Living Lab de l'accélérateur The Bridge, trois start-up ont créé des lunettes connectées. Il s'agit de fournir des contenus sur-titrés, produits par Theatre in Paris, en langue étrangère pour des pièces de théâtre. Ces contenus sont lisibles grâce à des lunettes connectées (conçues par la start-up Optinvent), le dispositif intégrant des technologies adaptées aux contraintes du spectacle (développées par Atos). Les lunettes ont été testées avec succès à l'occasion du Festival d'Avignon 2015 et seront donc de nouveau utilisées en 2016, avec des améliorations pour les publics malentendants, et davantage de fonctionnalités de réalité augmentée. L'expérimentation a permis de donner un certain rayonnement au dispositif, et de permettre directement son appropriation par le public et les opérateurs touristiques. Les lunettes ont, notamment, été diffusées auprès des hôteliers, afin qu'ils les proposent à leurs clients avec des places pour les spectacles. Les hôteliers sont ainsi associés à l'innovation, renforcent leurs propres services grâce à cette dernière, et se font le relais des événements locaux auprès des clients. L'expérimentation répond ainsi dans le même temps aux problématiques de diffusion de l'innovation.

Quelle gouvernance pour les écosystèmes ?

Le Welcome City Lab et Avignon-Provence French Tech Culture (et bientôt la French Tech Tourisme) sont les seuls écosystèmes d'envergure dédiés ou ouverts au tourisme en France. Ces incubateurs thématiques apportent une connaissance riche du secteur, et offrent une taille critique suffisante pour assurer un rayonnement national et international pour les entreprises innovant dans le tourisme.

Les autres entreprises innovantes sont réparties dans d'autres écosystèmes ; le secteur touristique n'est donc pas assez structuré en tant que filière stratégique comme dans d'autres pays. Chaque écosystème et structure sont utiles dans l'accompagnement des entreprises, et apportent des réponses à des besoins différents. Toutefois, les entreprises innovant dans le tourisme peuvent manquer de visibilité nationale du fait de leur éparpillement, parmi des entreprises relevant de tous les domaines.

S'il est important d'assurer une certaine porosité entre différents secteurs, il peut aussi apparaître utile de davantage regrouper, ou mettre en réseau, les entreprises innovant dans le tourisme afin de leur assurer un soutien spécifique, et une visibilité.

La constitution d'une filière unique « tourisme », pilotée au niveau national, peut en revanche entraîner le risque d'une trop grande centralisation, et d'une gouvernance « verticale » s'imposant à l'ensemble des membres du réseau. Or, chaque incubateur s'inscrit dans un territoire propre, avec ses spécificités en termes de tourisme, d'où découlent une expertise et une thématique (tourisme urbain à Paris, culture à Avignon-Provence). Une gouvernance « horizontale », décentralisée, par pôles thématiques qui travaillent et échangent entre eux d'égal à égal, peut permettre une plus grande liberté d'action et d'expérimentation de la part de chaque écosystème. Cette gouvernance décentralisée assurerait aussi une diffusion géographique de l'innovation, favorisant l'émergence de différents pôles regroupant les entreprises du secteur. Le niveau régional paraît alors adapté en termes de taille critique et de rayonnement, et pour fédérer les différents écosystèmes locaux.

Des écosystèmes focalisés sur la création d'entreprises, quel accompagnement pour les ETI/PME, et l'innovation interne ?

L'ensemble de ces écosystèmes a principalement pour objet de soutenir la création et le lancement de jeunes entreprises innovantes. En revanche, l'offre d'accompagnement pour les PME sorties de la phase de lancement ne paraît pas aussi développée. Le passage au statut d'ETI s'avère plus difficile. D'autre part, l'accompagnement pour les entreprises existantes développant des innovations en interne n'est pas assuré de manière aussi structurée. Or, cet accompagnement est essentiel pour une bonne intégration et diffusion des innovations. Les relations entre les écosystèmes de l'innovation et les opérateurs traditionnels sont un enjeu majeur.

3. Le financement de l'innovation

De manière générale, le secteur touristique a besoin d'investir, pour moderniser son produit et notamment se mettre aux normes en matière d'accessibilité, de sécurité, ainsi que s'adapter aux évolutions en matière de tourisme durable, d'intégration du numérique. Les établissements sont dans la nécessité de rénover et d'investir plus fréquemment, et de s'adapter aux changements de modèle économique induits par l'arrivée des nouveaux acteurs issus de l'univers du numérique.

Pour les porteurs d'innovation, la tendance constatée est de se tourner d'abord vers des financements privés, couplés à des aides publiques, plutôt que l'inverse. Certains financeurs (Banque du Tourisme) évoquent notamment le manque de moyens des organismes publics, alors qu'ils sont de plus en plus sollicités et sont porteurs de plusieurs initiatives. Ceci incite le privé à prendre le relais en termes de financement, tandis que les acteurs publics agissent sur d'autres aspects de l'accompagnement.

La jeunesse et la petite taille des entreprises innovantes peuvent constituer une fragilité et un frein à leur croissance

L'innovation se développe principalement au sein de petites structures, de création récente. La petite taille permet une « grande agilité » et adaptabilité des start-up. Elle correspond à davantage de souplesse, de réactivité, que les grandes structures, et permet d'expérimenter des modèles radicalement différents.

Cependant, l'enjeu de ces petites et très petites entreprises est de pouvoir croître et employer plus de personnes. Or, la principale difficulté réside dans le passage du stade de PME à celui d'ETI.

Si la petite taille est gage d'agilité pour les start-up, elle peut également être un frein à la capacité d'innovation des entreprises existantes, leurs ressources financières étant limitées et parfois insuffisantes pour investir sur des projets situés en-dehors de leur cœur de métier. Le secteur du tourisme est un secteur peu concentré, très atomisé et dominé par les petites entreprises, ce qui peut expliquer un relatif manque d'innovation en interne. Par ailleurs, la petite taille peut représenter une certaine fragilité, et nécessiter des soutiens spécifiques.

3.1. Les financements européens

Plusieurs dispositifs de financement direct et indirect existent au niveau de l'Union Européenne. Les Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), Fonds Social Européen (FSE), Fonds de Cohésion, Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural (FEADER), Fonds Européen pour les Affaires Maritimes et la Pêche, programme LIFE sont autant de fonds dédiés au soutien et au financement d'entreprises. La transversalité du tourisme permet aux entreprises innovantes dans le secteur d'être éligibles à ces différents programmes européens, selon leurs caractéristiques. Ceux-ci sont dédiés au soutien et au financement dans divers domaines : innovation technologique ou non technologique, innovations de service, développement durable, cohésion sociale, développement rural, qui peuvent concerner le secteur du tourisme.

L'aide apportée se fait principalement sous forme de subventions directes ou indirectes et permet de financer divers types d'actions. En France, les autorités de gestion des programmes européens pour les trois principaux fonds (FSE, FEDER et FEADER) sont les conseils régionaux, qui définissent la manière dont les fonds seront utilisés localement et présentent les projets candidats au financement. L'Etat est aussi intervenant, et gère d'autres fonds européens.

Selon certains acteurs des écosystèmes de l'innovation, l'Union Européenne est sensible aux problématiques de développement du tourisme et du numérique. Celle-ci a récemment mis en place un **guide destiné aux entreprises⁴², répertoriant les fonds mobilisables, les conditions d'éligibilité, les démarches à réaliser, et donnant des exemples concrets de projets pouvant être financés.**

Par ailleurs, la plupart des dispositifs européens de soutien à l'innovation ont progressivement pris en compte la définition de l'innovation donnée dans le Manuel d'Oslo de l'OCDE en 2005 : « une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ».

⁴²Guide des financements de l'Union Européenne pour le secteur du tourisme, 2014-2020.

Zoom sur le programme européen Horizon 2020

L'objectif du programme Horizon 2020 est de soutenir des projets tout au long de la chaîne de l'innovation : depuis la première idée pour la recherche fondamentale jusqu'au nouveau produit, service ou procédé pour le marché et la société. Horizon 2020 contribue à réaliser l'Espace européen de recherche ainsi qu'à mettre en œuvre la Stratégie Europe 2020 et son initiative phare Union pour l'innovation. Il s'agit de stimuler la croissance et la création d'emplois, en rendant l'économie européenne plus compétitive grâce à des innovations. Il repose sur 3 priorités : défis sociétaux, excellence scientifique, primauté industrielle.

3.2. Les financements publics et le soutien au niveau national

Politique fiscale et dispositifs de financement

Au niveau national, le risque de la baisse des dotations budgétaires allouées à l'innovation

Le rapport rendu par la mission d'information sur Bpifrance⁴³ en septembre 2015 souligne que le budget Innovation inscrit dans la loi de finances a baissé de plus de 50% entre 2009 et 2015, ce qui peut impacter négativement le soutien à l'innovation, apporté notamment par Bpifrance. En revanche, les dotations de soutien à l'innovation ont considérablement augmenté dans le cadre des Programmes d'Investissements d'Avenir. De plus, Bpifrance, à travers les dotations que lui confie l'Etat, son rôle d'opérateur pour le compte de plusieurs dispositifs des Programmes d'investissements d'Avenir et le déploiement de ses prêts à l'innovation, a augmenté de +20% son accompagnement en innovation en 2015, par rapport à 2014.

La prise en compte du tourisme social dans le 3ème Programme d'Investissement d'Avenir

La France présente un point fort, par rapport aux pays voisins, dans la prise en compte au niveau national des préoccupations de tourisme social, via l'Agence Nationale des Chèques Vacances.

Le tourisme social fait d'ailleurs partie de l'appel à projet du 3^{ème} PIA, au sein de l'action Financement de l'Economie Sociale et Solidaire, aux côtés de la transition écologique et énergétique, l'économie du partage et la revitalisation des territoires ruraux. Cette action est dotée de 100 millions d'euros.

Cet appel à projets vise à soutenir le « tourisme social », en accompagnant les structures touristiques qui portent des projets d'investissement pour se développer, dans le respect des objectifs d'accès aux vacances du plus grand nombre et d'aménagement du territoire. Il a également pour ambition de favoriser le tourisme dans des zones où il est le moins développé.

Le Concours de l'Innovation Numérique

Dans le cadre du PIA, un nouveau concours dit Concours de l'Innovation Numérique (CIN) a vu le jour en 2015. Ce nouveau concours d'excellence ouvert aux projets collaboratifs ou mono partenaires est dédié aux projets innovants mobilisant le numérique pour développer un nouveau produit ou service disruptif par son contenu, son procédé de réalisation, son modèle économique ou l'expérience proposée. L'ambition du concours est d'accélérer et d'amplifier des projets de développement de produits ou services innovants basés sur les technologies numériques, en soutenant à hauteur de 50% maximum les dépenses du projet (l'aide sera octroyée pour moitié en subvention et pour moitié en avance remboursable). Parmi les 8 thématiques prioritaires du concours, le secteur du tourisme est explicitement concerné via la thématique : Mieux se déplacer : ville, tourisme et mobilité (voir le calendrier et les modalités sur le site de Bpifrance). Dans le cadre du CIN comme dans le cadre du Concours Mondial de l'Innovation (PIA), notamment sur la thématique Big Data, des opérateurs touristiques peuvent candidater, associés à un partenaire technique, pour déployer, par exemple, un modèle prédictif de fréquentation de sites touristiques, dans la mesure où celui-ci présente une innovation ayant force d'exemple pour le secteur.

⁴³Projet de rapport d'information, de la mission d'information sur la banque publique d'investissement Bpifrance, L. Grandguillaume et V. Louwagie, 29/09/2015.

Des dispositifs fiscaux incitatifs de soutien à l'innovation

Des dispositifs fiscaux soutenant l'investissement et l'innovation existent, tels que le Crédit Impôt Recherche (CIR). Cette réduction d'impôt est calculée sur la base des dépenses de R&D engagées par les entreprises, et s'applique sur l'impôt sur le revenu ou sur l'impôt sur les sociétés. Il s'applique à toutes les entreprises, quels que soient leur secteur d'activité et leur taille.

Le Crédit Impôt Innovation s'applique quant à lui aux PME, dont le projet permet de concevoir un prototype ou une installation pilote d'un produit. Celui-ci doit présenter des performances supérieures sur le plan technique, des fonctionnalités, de l'ergonomie ou de l'éco-conception, par rapport aux produits commercialisés par ses concurrents à la date de début des travaux⁴⁴.

Mais certains critères sont peu adaptés aux spécificités du secteur touristique

Selon certains acteurs du secteur touristique, les critères pour prétendre à ces dispositifs fiscaux sont restrictifs, notamment dans le domaine des services. La majorité des entreprises, notamment de petite taille, ne disposent pas forcément d'un poste Recherche & Développement clairement identifié, ni ne développent des prototypes. Pour certaines start-up, ces notions renvoient à une image de laboratoire, de recherche technologique de pointe : les entreprises innovant dans le tourisme peuvent ainsi ne pas se sentir concernées par ces dispositifs. Comme vu pour les incubateurs, et même si la tendance est à l'ouverture à des formes d'innovations auparavant sous-estimées, l'innovation est encore souvent entendue comme technologique. A l'inverse, l'innovation de service est plus difficilement reconnue comme telle, ou revêt une importance encore insuffisante, comme constaté par la DGE⁴⁵.

Le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI), concédant des avantages fiscaux, ne s'applique quant à lui qu'aux PME de moins de 8 ans, réalisant des dépenses de recherche représentant au moins 15 % des charges fiscalement déductibles. Il est jugé assez restreint par certaines start-up du tourisme, et ne prenant pas assez en compte la phase de développement de l'entreprise.

Ces dispositifs fiscaux, pas nécessairement connus des porteurs de projets, paraissent toutefois potentiellement adaptés aux entreprises développant des innovations dans le domaine numérique appliqué au tourisme.

A noter enfin des crédits d'impôts spécifiques pour les métiers d'art (Crédit d'Impôt pour les Métiers d'Art CIMA, et Crédit d'Impôt pour les Métiers d'Art des Entreprises du Patrimoine Vivant) sur les dépenses de conception et d'innovation, et pouvant donc s'appliquer à des acteurs du tourisme.

Une évolution de la législation pour les agences de voyages

Une directive européenne du 25 novembre 2015 relative aux voyages à forfait et aux prestations de voyages liées, applicable au 1^{er} juillet 2018, va avoir un impact non négligeable sur les opérateurs de voyages et de séjours. Elle définit plusieurs catégories, soumis à des contraintes plus ou moins importantes. Elle s'applique aux packages dynamiques, qui correspondent à différentes prestations réalisées chez un même fournisseur. De même, les prestations de voyage en ligne appelées *click through* sont considérées comme voyages à forfait et entrent dans le cadre de la directive. Celles-ci correspondent à des plates-formes en ligne proposant des forfaits de produits correspondant à différentes prestations (par exemple, un site de réservation de billets de train qui propose ensuite de rediriger l'internaute sur les sites d'hôtels partenaires). La définition *click through* est toutefois restrictive et ne s'applique qu'aux sites pouvant démontrer le transfert du nom du client, de l'e-mail et des données de paiements entre les différents prestataires dans un délai de 24h, après la conclusion de la vente d'origine. Cette définition restrictive ne prend pas en compte tous les types de vendeurs de prestations de voyage en ligne. Ainsi, la directive distingue les prestations de voyage liées, c'est-à-dire la combinaison de plusieurs services de voyage vendus séparément. Celles-ci ne sont pas considérées comme voyages à forfait et ont ainsi moins de contraintes. Toutefois, le premier maillon de la chaîne de vente (la plate-forme) doit souscrire une garantie financière pour le remboursement de tous les paiements qu'ils reçoivent du client.

Ces contraintes peuvent ainsi constituer un frein au développement des activités d'agences de voyage en ligne et plus largement des agences de voyages, qui représentent 10% des sociétés innovant dans le tourisme, d'après le recensement effectué dans le cadre de cette étude (cf. section « approche volumétrique »).

⁴⁴Définition donnée sur le site de la DGE.

⁴⁵Financement de l'innovation pour les entreprises de services, Séminaire DGE/Bpifrance, 11 mars 2016.

Le rôle de Bpifrance

Bpifrance développe et élargit ses dispositifs de soutien

Bpifrance a plusieurs missions, dont celles de soutenir l'innovation et financer les entreprises. Elle joue également un rôle d'accompagnement des entreprises, de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse, en crédit, en garantie et en fonds propres. Elle propose aux entreprises un continuum de financements à chaque étape clé de leur développement et une offre adaptée aux spécificités régionales. Elle agit également en appui des politiques publiques conduites par l'État et par les Régions pour accompagner la croissance des entreprises, améliorer leur compétitivité, tout en contribuant au développement d'un écosystème favorable à l'entrepreneuriat.

Dans le cadre de ces missions de soutien et de financement des entreprises, le nouveau site de Bpifrance, lancé en 2016, vise à améliorer la lisibilité des différents dispositifs qu'elle propose, en adoptant une approche centrée sur l'utilisateur et ses besoins.

Figure 20 - Portail d'accueil du site internet de Bpifrance



Source : Bpifrance

Le nouveau portail de Bpifrance permet à l'utilisateur de trouver les aides correspondant à sept catégories de besoins et de profils, qui sont ensuite déclinées de manière plus précise afin d'affiner la requête. Pour chaque solution choisie sont ensuite présentées les conditions pour être bénéficiaires, les types de projets concernés et l'aide que peut apporter Bpifrance.

Par ailleurs, une recherche par catégorie d'aide (accompagnement, garantie, prêt, etc.) est également possible.

Une telle démarche correspond à la demande d'orientation exprimée par les porteurs d'innovation. Cependant, ceux-ci souhaitent aussi pouvoir connaître les dispositifs publics les concernant, *quel que soit l'échelon territorial de la source de financement concernée* (Bpifrance, collectivité régionale, départementale, financement européen, etc.).

La mission de soutien à l'innovation (Innover) de Bpifrance

Dans la catégorie « Innover », une trentaine de dispositifs peuvent être sollicités, répartis en 12 « étapes » et 5 « objectifs ». Bpifrance propose des solutions de financement, sous différentes formes : des aides à l'innovation sous forme de subvention, avance remboursable, prêt à taux zéro ; des prêts d'amorçage pour aider à la levée de fonds, des prêts Innovation pour lancer sur le marché de nouveaux produits ; des investissements en fonds propres.

Parmi ces dispositifs, certains visent à accompagner et à financer spécifiquement des dépenses d'accompagnement, d'études ou de conseils par des sociétés privées, notamment pour le montage de projets collaboratifs, transnationaux ou de dossiers pour obtenir des financements européens. Bpifrance met aussi à disposition des outils pour les entreprises, telles que le moteur de recherche Techneo, permettant de rechercher une compétence dans le domaine technologique ou une discipline particulière.

Tableau 14 - Dispositifs de financement de l'innovation de Bpifrance

	INNOVER	Intitulé du dispositif	Contenu	
Transformer mon idée	Faire émerger mon projet de création d'entreprise	I-LAB 2016	Subvention attribuée aux lauréats (dépenses de personnel, de fonctionnement et d'équipement)	
		Bourse French Tech	Subvention pour dépenses de liées aux études de conception, définition et faisabilité de projet à conduire. (Bourse Emergence : pour innovations technologiques)	
		Bourse French Tech	Subvention	
Explorer la faisabilité de mon projet	Valider la faisabilité de mon projet	PRI Faisabilité	Appel à projet et subvention (dépenses liées à la réalisation du projet)	
		Accès aux programmes européens	Financement d'une prestation de diagnostic et de conseil	
		Aide pour la Faisabilité de l'Innovation	Financement d'étude de faisabilité, d'évaluation et de potentiel du projet	
		Techno	Moteur de recherche référençant les compétences de divers organismes et sociétés privées	
Renforcer mes fonds propres	Préparer le montage et le partenariat de mon projet collaboratif	Aide au partenariat technologique	Subvention ou avance récupérable pour financer les dépenses de préparation de partenariat	
		PRI - Faisabilité	Appel à projet et subvention (dépenses liées à la réalisation du projet)	
		Prêt d'amorçage	Financement pour renforcer la trésorerie et permettre de préparer une levée de fonds	
Renforcer mes fonds propres	Préparer et accompagner ma levée de fonds	Tousnosprojets.fr	Site de financement participatif s'adressant aux particuliers	
		Prêt d'amorçage investissement avec FEI	Prêt accordé pour renforcer la trésorerie d'une entreprise ayant réussi sa levée de fonds	
		Accéder aux FCPI	Qualification entreprise innovante	Analyse du projet de l'entreprise effectuée par Bpifrance, frais de dossier de 3000€ et labellisation en tant qu'entreprise innovante valable 3 ans
		Ouvrir mon capital	Fonds d'investissement Bpifrance Capital Innovation	Investissement de 1 M€ à 50 M€. Prise de participation dans l'entreprise, à horizon moyen de 7 ans
Réaliser mon projet innovant	Développer mon innovation	PRI Développement et Industrialisation	Appel à projet et avance récupérable (dépenses liées à la réalisation du projet)	
		Fonds d'innovation sociale	Avance récupérable et Prêt à Taux zéro (dépenses internes, personnel, investissements, et externes, dont études et conseils)	
		Aide pour le Développement de l'Innovation	Avance récupérable ou prêt à taux zéro (dépenses de travaux de recherche et d'expérimentation)	
		Aide aux entreprises de la filière aéronautique		
		Techno	Moteur de recherche référençant les compétences de divers organismes et sociétés privées	
Réaliser mon projet innovant	Participer à un projet collaboratif	Aide aux projets collaboratifs	Subventions et avances récupérables	
		PRI Développement et industrialisation	Appel à projet et avance récupérable (dépenses liées à la réalisation du projet)	
		Tousnosprojets.fr	Site de financement participatif s'adressant aux particuliers	

Réussir ma stratégie	Exploiter mon innovation	Techneo	Moteur de recherche référençant les compétences de divers organismes et sociétés privées
		Fonds National pour la Société Numérique	Dépenses pour travaux de recherche industrielle et développement expérimental, pour les projets développant des usages, services ou contenus numériques
		Fonds SPI - Sociétés de projets industriels	Investissements en fonds propres ou quasi fonds propres
		Aide au Partenariat Technologique Programme Horizon 2020	Subvention ou avance récupérable pour financer les dépenses de préparation de partenariat -
	Innover avec des partenaires étrangers	Accompagnement au montage de projets transnationaux	Orientation, conseil et assistance, financement d'intervention de consultants privés
		Programme Eurostars	Subventions, pour dépenses liées au développement de l'innovation
		Label Eureka	Initiative intergouv. permettant d'obtenir un label et un financement de leurs projets collaboratifs
	Accélérer la commercialisation de mon innovation	Aide pour le Développement de l'Innovation en collaboration internationale	Aide sous forme d'avance récupérable, pour le montage de projets transnationaux
		Prêt innovation	Prêt pour les dépenses immatérielles nécessaires pour l'industrialisation et la commercialisation
		Délivrer des cautions sur le marché	Garantie de caution

Source : Bpifrance, synthèse MKG Consulting.

Bpifrance a mis en place de nouveaux produits de financement de l'innovation en 2014 : prêt d'amorçage investissement, Bourse French Tech. Celle-ci se décompose en deux catégories, permettant à présent de soutenir les innovations technologiques et non-technologiques. La Bourse French Tech « Emergence » est dédiée spécifiquement aux « projets de création d'entreprise à fort potentiel de croissance à partir d'une innovation de rupture à fort contenu technologique », tandis que la Bourse French Tech « simple » s'adresse aux autres types d'innovations quelle que soit leur forme (usage, service, procédés). Le dispositif couvre les dépenses éligibles à hauteur de 30 000 € maximum pour la Bourse French Tech « simple », et jusqu'à 45 000 € pour la bourse French Tech « Emergence ». A partir de 2015, 120 millions d'euros supplémentaires ont été alloués spécifiquement aux innovations non-technologiques. La bourse French Tech permet de financer des dépenses liées aux études de conception, définition et faisabilité des projets à conduire, incluant également les frais de participation à des salons. Afin de soutenir l'innovation non-technologique, Bpifrance a créé cette catégorie au sein de ses dispositifs de financement. Elle a également signé un partenariat avec l'Agence pour la Promotion de la Création Industrielle (APCI) pour former ses chargés d'affaires à cette thématique.

En 2015, Bpifrance a augmenté de 20% son accompagnement en innovation par rapport à 2014. Au total, l'ensemble des dispositifs d'aide et de prêts sans garantie a ainsi atteint 1,3 milliard d'euros, dont 1 milliard d'aides (+14% par rapport à 2014) et 305 millions d'euros de prêts (+42%). Dans son rapport pour l'année 2015, Bpifrance annonce également avoir attribué plus de 500 millions d'euros à l'innovation collaborative. Les financements directs aux entreprises de moins de 5 ans (aides individuelles et prêts de développement innovation), ont doublé en 2 ans pour atteindre 320 M€. Les dispositifs d'aides individuelles et collaboratives ont progressé de 12% sur l'année, une hausse portée principalement par le succès des Bourses French Tech.

Au-delà du financement, une mission d'accompagnement

Bpifrance met en place plusieurs outils d'accompagnement pour les entreprises : accompagnement au montage de projets transnationaux, accompagnement à l'accès aux programmes européens et au partenariat technologique.

Bpifrance propose une « qualification entreprise innovante ». Une fois labellisées, les entreprises ont accès aux investissements des FCPI (Fonds Communs de Placement dans l'Innovation), ces derniers ayant obligation d'investir au moins 70% de leur actif dans des PME satisfaisant aux critères d'éligibilité.

Une entreprise innovante est en général définie par son niveau de dépenses en R&D (au moins 15% des charges). La **qualification attribuée par Bpifrance permet d'élargir cette définition à d'autres entreprises, justifiant la création de produits, procédés ou techniques dont le caractère innovant et les perspectives de développement économique sont reconnus**. Ceci permet notamment de rendre éligible à des dispositifs de financement des entreprises du domaine des services, comme le tourisme.

Outre les dispositifs signalés, Bpifrance propose également :

- **L'aide au diagnostic design** : prestation délivrée par un expert et visant à sensibiliser les entreprises à l'importance du design, établir un diagnostic et faire des recommandations pour établir une démarche Design à mettre en place. La prestation est prise en charge à 50% par Bpifrance.
- **Le diagnostic stratégique Big data** : (lancé en décembre 2015), prestation délivrée par un expert pour permettre à l'entreprise d'identifier les axes prioritaires de création de valeur par les datas, modèles, algorithmes, nécessaires à sa croissance, sa compétitivité et/ou la transformation de son modèle d'affaires, sous forme d'un plan d'actions opérationnelles. La prestation est prise en charge à 50% par Bpifrance.
- **Le pitch and win** : une offre d'entraînement au pitch investisseurs et/ou commercial, en français et/ou en anglais, pour les start-up en phase de levée de fonds.
- **La Bourse Transmission** : est un service en ligne intitulé « Reprise Entreprise », regroupant quotidiennement des annonces d'affaires. Le service est constitué en partenariat avec des fédérations professionnelles, des organismes consulaires et autres organismes privés.
- **Service Euroquity** : est un service en ligne pour mettre en relation les PME en croissance et les investisseurs potentiels.

La mission de soutien au financement des entreprises : zoom sur l'aide au développement des sociétés

Au-delà du soutien à l'innovation, Bpifrance apporte également des aides au financement des entreprises⁴⁶. Elle intervient en cofinancement auprès des banques pour accorder des prêts ; accorde elle-même des prêts de Développement, sans prise de garantie, pour le financement de l'immatériel et le besoin en fonds de roulement, et renforce également la trésorerie des entreprises. D'autre part, elle apporte sa garantie aux banques, portant alors un risque pour les inciter à financer des projets. Elle investit également en fonds propres, en direct ou via des fonds partenaires. Enfin, elle accompagne les projets à l'export, en partenariat avec Business France.

Dans le soutien au développement des sociétés, plusieurs prêts spécifiques sont dédiés à l'acquisition de nouveaux équipements et à la modernisation des entreprises, donc de manière indirecte à l'innovation interne.

Les soutiens pour réorganiser et mettre aux normes son entreprise sont dédiés à des secteurs spécifiques. Les prêts verts et éco-énergie permettent à l'ensemble des entreprises d'intégrer des innovations en termes de développement durable. Par ailleurs, à côté du Prêt Croissance Industrie, deux prêts sont spécifiquement dédiés aux secteurs touristiques de l'hôtellerie et de la restauration. Ils permettent de soutenir la reprise d'activité, la rénovation et la mise aux normes des établissements.

⁴⁶Plaquette institutionnelle BPI France 2015.

Tableau 15 - Dispositifs de financement de Bpifrance pour le soutien aux entreprises

CRÉER MA SOCIÉTÉ		Intitulé du dispositif	Contenu
Convaincre ma banque	Obtenir des financements de ma banque	Garantie bancaire du renforcement de la trésorerie Garantie création	Garantie à la banque, si elle accorde un crédit de plus de 2 ans pour renforcer le fonds de roulement Garantie de 50 à 60% du concours bancaire pour les nouveaux entrepreneurs
	Avancer de la trésorerie sur les marchés publics et grands comptes	Avance de trésorerie sur marchés publics et grands comptes domestiques	Mobilisation de créances commerciales dans le cadre d'une ligne de crédit confirmé, et gestion en ligne de la trésorerie (e-trésor)
DEVELOPPER MA SOCIÉTÉ			
Moderniser mon entreprise		Prêt croissance	Jusqu'à 5 M € de financement en complément des banques ou des investisseurs, pour réaliser des investissements immatériels et renforcer le Besoin en Fonds de Roulement
	Acquérir un nouvel équipement	Prêt à moyen / long terme	Crédit classique aux côtés de la banque, à partir de 40 000 €
		Crédit bail mobilier / location financière	Payer des équipements sous forme de loyer, en partenariat avec la banque
		Garantie développement des TPE / PME	Garantie de 40 à 70 % du concours bancaire
		Prêt croissance	Jusqu'à 5 M € de financement en complément des banques ou des investisseurs, pour réaliser des investissements immatériels et renforcer le Besoin en Fonds de Roulement
	Construire ou acquérir un bâtiment	Prêt croissance industrie	Prêt de 500 000 € à 5 M €, avec retenue de garantie
		Prêt moyen / long terme	Crédit classique aux côtés de la banque, à partir de 40 000 €
		Crédit bail immobilier	A partir de 200 000 €, en partenariat avec votre banque
		Garantie développement des TPE / PME	Garantie de 40 à 70 % du concours bancaire
		Prêt vert	Prêt bonifié par l'Etat, sans caution ni garantie, pour investissements immatériels et matériels, pour des équipements plus économes, moins polluants, ou conduisant à des produits éco-efficaces
Réorganiser l'entreprise, la mettre aux normes	Prêt croissance industrie	Prêt de 500 000 € à 5 M €, avec retenue de garantie	
	Prêt croissance	Jusqu'à 5 M € de financement en complément des banques ou des investisseurs, pour réaliser les investissements immatériels et renforcer le Besoin en Fonds de Roulement	
	Prêt de développement territorial	Prêt en partenariat avec les régions, pour financer le développement ou l'extension d'activité	

Stimuler ma croissance

	Prêt éco-énergie	Prêt de 10 à 50 000 € pour mettre son entreprise aux normes, pour dépenses d'éclairage, froid, chauffage/électrique et motorisation
	Prêt restauration	Prêt jusqu'à 600 000 €, pour financer un projet d'investissement ou de reprise d'activité de restauration, pour modernisation, programme de développement, mise aux normes, amélioration de l'accueil
	Prêt hôtellerie	Prêt de 30 à 400 000 € pour financer un projet de rénovation dans le domaine de l'hébergement (hôtel, camping, villages et centres de vacances...)
	Garantie développement des TPE / PME	Garantie de 40 à 70 % du concours bancaire
	Prêt croissance	Jusqu'à 5 000 000 € de financement en complément des banques ou des investisseurs, pour réaliser les investissements immatériels et renforcer le Besoin en Fonds de Roulement
Réaliser un projet de croissance externe	Fonds d'investissement Bpifrance Capital Développement	- Investissements en fonds propres ou quasi-fonds propres dans des PME et des ETI françaises.
	Fonds d'investissement Bpifrance Capital Développement et Transmission Thématique	- Investissement en fonds propres ou quasi-fonds propres, pour entreprises des filières rail, média (culture et patrimoine), savoir-faire d'excellence, mode-luxe)
	Fonds SPI	Investissements en fonds propres ou quasi fonds propres
Développer une nouvelle activité	Fonds SPI	Investissements en fonds propres ou quasi fonds propres
	Prêt croissance industrie	Prêt de 500 000 € à 5 M €, avec retenue de garantie
S'entourer d'investisseurs	Fonds d'investissements Bpifrance	Capital Innovation, Capital Transmission, Capital Développement, Partenaires
	Garantie bancaire du renforcement de la trésorerie	
Conforter sa trésorerie	Préfinancement du CICE	Avance de trésorerie jusqu'à 85 % du CICE.
Avancer de la trésorerie sur les marchés publics et grands comptes	Avance de trésorerie sur marchés publics et grands comptes domestiques	Mobilisation des créances dans le cadre d'une ligne de crédit confirmé. Gestion en ligne de la trésorerie
Délivrer des cautions de marché	Garantie de caution sur projets innovants	Caution de 80% jusqu'à 300 000 €

Source : Bpifrance, Synthèse MKG Consulting

Des dispositifs parfois difficiles d'accès, du point de vue des entreprises

Certaines start-up interrogées dans le cadre de la présente étude évoquent parfois un « flou » sur les financements publics accessibles. Les dispositifs mis en place peuvent apparaître, du point de vue des entreprises, encore assez formalisés, avec des conditions trop strictes d'éligibilité. En dépit des efforts de clarification, il persiste encore un certain manque de lisibilité dans les enveloppes attribuées (sont-elles globales, par secteur d'activité ? quel est leur calendrier d'obtention ?). La multiplicité des aides pouvant être fournies est une force, dans le sens où elle couvre une grande variété de situations, mais cette profusion est parfois peu compréhensible du côté de l'entreprise. De manière générale, les procédures sont également perçues par les entreprises comme relativement compliquées, ce qui rebute certains professionnels du tourisme. De plus, certaines entreprises ont l'impression que leurs innovations non-technologiques ne sont pas concernées par les dispositifs proposés.

Bpifrance concentre ses dispositifs et simplifie ses procédures

Toutefois, Bpifrance fait constamment évoluer ses dispositifs. Elle propose plusieurs aides au financement, selon les projets et leur phase de développement. Les tickets d'investissement vont passer en 2016 de 2 à 5 millions d'euros, et les budgets vont être consommés en 2 ans (contre 5 auparavant). On assiste donc à une accélération et une concentration des moyens, mettant fin au dispersement des moyens alloués critiqué. Bpifrance a également fait des efforts de simplification des procédures en raccourcissant les délais de traitement des dossiers et de décision, et en mettant en place un formulaire unique (contre un nombre pouvant aller jusqu'à 15 formulaires précédemment). Selon son rapport d'activité de 2015, Bpifrance a continué de simplifier ses procédures et de réduire les délais d'instruction (les divisant par deux), un enjeu effectivement cité comme clé par les entreprises innovantes.

Depuis 2015, Bpifrance a adopté une définition élargie de l'innovation

En termes de soutien à l'innovation, la prise en compte des multiples formes d'innovation est pleinement intégrée dans le positionnement de Bpifrance, qui a mis en place des dispositifs s'adressant à tous les types d'entreprises innovantes. L'innovation servicielle était, jusqu'à récemment, peu reconnue, mais elle bénéficie depuis peu d'une attention renouvelée de la part des financeurs tels que Bpifrance. Le potentiel de développement de l'innovation servicielle est aujourd'hui reconnu comme particulièrement important, notamment lorsqu'elle est centrée sur les usages ou sur les processus ; elle découle également directement de la généralisation de l'innovation numérique. Depuis 2015, cette démarche de meilleure prise en compte des différents types d'innovations par Bpifrance est explicitement formulée dans le Guide « Innovation Nouvelle Génération ».

Le Guide « Innovation Nouvelle Génération » de Bpifrance

Dans ce guide, mis en place au début de l'année 2015, Bpifrance prend en compte les évolutions de l'innovation et des multiples typologies de projets. Ainsi, elle inclut les différents degrés d'innovation, de l'incrémentale à l'innovation radicale ou disruptive, ainsi que les différents profils : innovation marketing et commerciale ; de produit, service et usage ; technologique ; de procédé et organisation ; de modèle d'affaires ; sociale. La création de la Bourse French Tech constitue, notamment, un exemple concret de l'ouverture de la définition de l'innovation à des innovations non-technologiques. Bpifrance souhaite ainsi, via ses dispositifs de financement, adopter une approche partant des besoins des entreprises innovantes, étape par étape, et répondant à des réalités très différentes.

Le Hub Network de Bpifrance, des événements autour de l'innovation

Au-delà de ses missions de financement, Bpifrance organise également des événements pour faire se rencontrer les entrepreneurs et discuter d'innovation. Ainsi, quatre prestations sont proposées par le Hub Network. « Recettes d'entrepreneurs » demande chaque mois à un entrepreneur dont la startup s'est bien développée de venir partager ses succès et ses échecs, et donner des conseils aux jeunes entreprises, autour d'un repas convivial. « Café Connect » traite chaque mois, autour d'un petit déjeuner, une problématique précise d'innovation, éclairée par un expert et le retour d'expérience de professionnels. Ce rendez-vous s'adresse aux grands groupes et E.T.I, qui souhaitent lancer un processus d'innovation externe. « Prospective » est organisé tous les deux mois : six intervenants issus de disciplines différentes analysent les changements induits par une innovation de rupture. Enfin, « Eldorado », tous les deux mois, permet à un Français installé dans une ville étrangère de témoigner de son expérience, d'expliquer les difficultés ou avantages au développement d'une filiale locale et de donner des conseils pratiques. Bpifrance propose également un « Hub start-up », offrant un accompagnement avec des grands groupes, un accès aux grands entrepreneurs français, un espace offrant des bureaux, des salles de réunion et un espace événementiel, un accompagnement complet sur un an, et une location de bureaux permanents sur demande.

Les partenariats régionaux et le rôle de Bpifrance

Bpifrance dispose de directions régionales et d'un maillage territorial (43 implantations) et travaille en partenariat avec les Régions, pour mettre en commun leurs moyens. Ainsi, 90% des décisions sont prises dans les régions. C'est un atout en termes de proximité, même si les inégalités de distribution territoriale des entreprises innovantes -dans le tourisme comme dans d'autres secteurs- peuvent induire des différentiels de délais de traitement des dossiers selon les territoires.

Vingt-et-une conventions-cadres ont été signées et établissent avec la quasi-totalité des Régions, des dispositifs communs de financement : Fonds Régionaux de Garantie (FRG), Fonds Régionaux d'Innovation (FRI), fonds régionaux d'investissement.

Dans le cadre du Programme d'Investissement d'Avenir, Bpifrance est aussi opérateur pour l'Etat dans quatre Régions pilotes (PACA, Pays de la Loire, Nord-Pas-de-Calais-Picardie (Hauts de France), Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine (Grand Est)) dans le cadre des Partenariats Régionaux d'Innovation (PRI). Le programme est doté d'une enveloppe de 100 millions d'euros et permet de financer des projets d'innovation au stade de la faisabilité, et des projets de développement ou d'industrialisation. Chaque région lance un appel à projet, en fonction des priorités définies dans le cadre des plans Etat-Régions. Ce dispositif s'adresse aux PME des régions concernées. Les dossiers sont sélectionnés par des représentants de l'Etat, de la Région et de Bpifrance. L'Etat et la Région cofinancent les projets sélectionnés sous formes de subventions ou d'avances récupérables.

Bpifrance apparaît souvent, pour les entreprises demandant des aides, comme un interlocuteur unique. En réalité, Bpifrance est en réseau avec d'autres structures à l'échelle des collectivités territoriales, notamment les Agences de Développement Touristique ou Economique, dans les départements et les régions.

Une initiative en faveur du tourisme : la création d'un Fonds France Investissement Tourisme en Octobre 2015

En octobre 2015 a été créé le Fonds France Investissement Tourisme, géré par Bpifrance et sous l'égide de la Caisse des Dépôts, dont l'objectif est « d'accompagner les transformations, de stimuler l'innovation et d'accroître la compétitivité des entreprises du tourisme ». Le fonds intervient en tant qu'actionnaire minoritaire, en investissant des montants compris entre 500 000 € et 5 M €, en fonds propres ou quasi-fonds propres, dans les entreprises du secteur tourisme et des loisirs. Il vise à la fois à soutenir les entreprises existantes dans leur adaptation aux mutations du secteur, et à accompagner de manière plus spécifique le développement d'entreprises innovant dans le secteur. Il a réalisé son premier investissement dans le réseau France Hostel, un réseau d'auberges de jeunesse « nouvelle génération ».

Le lancement de la Foncière Développement Tourisme en 2016

La Caisse des Dépôts et Foncière des Régions, via sa filiale Foncière des Murs, ont signé un accord pour le lancement de la « Foncière Développement Tourisme », qui verra le jour au cours du second trimestre de l'année 2016. Cette société foncière s'inscrit dans le cadre de la plate-forme « France Développement Tourisme » annoncée par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) en octobre 2015. La « Foncière Développement Tourisme » aura vocation à accroître les capacités d'hébergement au service du tourisme en France, en investissant dans les murs d'hôtels, les résidences touristiques et les centres de vacances. Elle interviendra dans le cadre d'opérations de création de nouvelle offre ou de rénovations lourdes dans des zones touristiques de France métropolitaine, particulièrement les territoires touristiques du littoral et en montagne. Foncière des Régions apportera son savoir-faire en termes d'identification des opportunités, de montage et d'*asset management*, tandis que la CDC gèrera le versant administratif de la foncière et jouera le rôle d'accélérateur auprès des acteurs locaux. Dotée d'un capital initial de 100 M€, abondé à parité (50/50) par la Caisse des Dépôts et Foncière des Régions, la « Foncière Développement Tourisme » va ouvrir son capital à d'autres investisseurs institutionnels (assureurs, fonds de long terme, etc.), qui seront appelés à rejoindre l'Organisme de Placement Collectif en Immobilier (OPCI) pour atteindre son objectif de lever 500 M€. Cela lui permettra, à terme, de réaliser 1 Md€ d'investissements. Cette nouvelle initiative permettra d'orienter les capitaux des investisseurs institutionnels vers des projets touristiques structurants, et donc de déployer des capacités nouvelles de financement pour soutenir le développement et la modernisation de l'offre d'hébergement.

3.3. Les échelons régionaux et locaux

Les conseils régionaux peuvent également participer au financement des entreprises innovantes. Ainsi, certaines start-up comme Simpki ont été co-financées par le conseil régional et Bpifrance. Les deux acteurs travaillent alors en concertation : Bpifrance monte le dossier de subvention qu'elle peut ensuite soumettre au conseil régional.

Certaines start-up soulignent l'intérêt d'un soutien à l'innovation émanant de l'échelon régional, de plusieurs points de vue : les financements régionaux peuvent être plus importants que ceux apportés par les départements, et les conseils régionaux constituent des structures plus solides que les échelons plus locaux comme la commune. Des acteurs traditionnels du tourisme interrogés, comme les Gîtes de France, ont eux aussi indiqué se tourner spontanément vers les régions pour se financer dans le cadre de la mise en œuvre de projets d'investissement.

La région apparaît ainsi comme un bon niveau de financement, d'autant plus qu'elle est en charge des contrats de plan Etat-Région et de l'allocation des fonds européens, constituant autant de sources de financement possibles.

Certains départements mettent en place des dispositifs de soutien à l'innovation. Ainsi, Paris a mis en œuvre un Plan Innovation Amorçage, qui permet de financer des projets innovants en phase de pré-amorçage et amorçage. Ce dispositif permet d'accorder des prêts de 30 000€, ou bien des prêts à taux 0% remboursables, d'un montant maximum de 100 000 € pour les start-up en décollage.

Des différences et des disparités selon les territoires

L'intervention des échelons locaux implique des différences de traitement et de soutien à l'innovation selon les territoires. Les régions ont des approches différentes en termes de financement de l'innovation. Ceci permet de s'adapter aux différents profils et aux spécificités locales, mais la multiplication des différentes modalités de financement rend la lecture plus difficile à l'échelle nationale.

Les dispositifs nationaux sont multiples (dispositifs fiscaux, soutiens de Bpifrance, de Business France pour l'aide à l'export...) et s'ajoutent aux dispositifs régionaux et locaux. Il existe donc un grand nombre de soutiens possibles, mais il manque un moyen unique et centralisé permettant de les faire connaître aux entreprises innovantes.

Enfin, pour certains acteurs des écosystèmes, les fonds publics notamment des collectivités se font plus rares, et il apparaît plus pertinent de se tourner vers des fonds privés.

3.4. Les financements privés

Les banques

Le secteur touristique apparaissait jusqu'à récemment encore comme un secteur risqué, manquant parfois de professionnalisme. La Banque du Tourisme pointe du doigt un problème de formation et parfois un manque de préparation de la part de certains entrepreneurs se lançant dans une activité d'hôtellerie ou de restauration, sans avoir de réelle formation préalable. Ceci induit des projets fragiles, et une certaine méfiance de la part des financeurs – notamment des banques – à l'égard de porteurs de projets touristiques.

Les acteurs du « Venture capital » (capital-risque), comme Extend AM, soulignent d'ailleurs, eux aussi, l'importance à leurs yeux de la validation du modèle économique de l'entreprise innovante, avant d'y investir. Cette validation ne se fait pas nécessairement au regard de la rentabilité opérationnelle de l'entreprise. Elle peut se baser sur d'autres indicateurs, comme un minimum de chiffre d'affaires, ou l'atteinte de seuils critiques, définis selon les caractéristiques de l'entreprise (par exemple, des niveaux d'audience pour un site internet).

Comme souligné par la Banque du Tourisme, seule initiative bancaire de ce type en France (*cf. infra*), le secteur touristique présente des spécificités, liées notamment à la saisonnalité de son activité, qui impliquent des adaptations en termes de prêt et de financement. Or, à l'inverse de ce qui existe dans le domaine agricole, il n'existe pas de Banque dédiée au secteur dans toutes les régions françaises, ou du moins dans les grandes régions touristiques.

Une initiative régionale : la Banque du Tourisme, du Crédit Agricole Mutuel Pyrénées Gascogne



La « Banque du Tourisme » est une structure régionale, branche du Crédit Agricole Mutuel Pyrénées Gascogne, qui n'intervient que sur trois départements (Pyrénées Atlantique, Gers et Hautes-Pyrénées). Elle a été créée pour financer spécifiquement les projets dédiés à la filière, s'adaptant ainsi à leurs spécificités. Son organisation est originale car elle regroupe, au sein de son conseil d'administration, des professionnels du tourisme issus des trois

départements, représentant toutes les composantes du tourisme local : prestataires de loisirs, spécialistes du tourisme rural, hôtellerie, restauration, prestataires implantés sur le littoral, gastronomie. Cette « caisse locale », composée de 16 professionnels du tourisme, permet de faire remonter les attentes du terrain spécifiques à cette filière.

La « Banque du Tourisme » propose une offre de financement adaptée aux acteurs du tourisme. C'est le cas, par exemple, de la mise en place d'une ouverture de crédits cycliques, prenant en compte la saisonnalité de l'activité des entreprises, où l'évolution du crédit suit le chiffre d'affaires. La Banque propose également des prêts à taux bonifiés, sans frais de dossier.

Les objectifs de la « Banque du Tourisme » sont aussi de continuer à professionnaliser la filière, et de contribuer à diminuer le risque dans celle-ci. Pour cela, elle a mis en place six conseillers spécialisés en tourisme pour comprendre les attentes du secteur.

La Banque agit également pour faire se rencontrer les acteurs du secteur. Elle organise une demi-journée par an de rencontre, réunissant un expert donnant une conférence et les professionnels du tourisme de la région. Elle favorise des synergies pour permettre des renvois de clientèle et une meilleure connaissance des professionnels entre eux.

Le financement étant décidé à l'échelle locale, le niveau départemental est souvent considéré le plus approprié en termes de connaissance du projet et de réactivité. De plus, la bonne connaissance du projet et de son environnement est primordiale, avant d'accorder un financement. Il faut replacer le projet dans son contexte et il est nécessaire d'être au plus près du terrain. Lorsque les montants deviennent plus importants, le dossier passe toutefois à l'échelle régionale

Une certaine frilosité de la part des investisseurs français ?

Les réseaux de Business Angels, les acteurs du capital-risque, les plates-formes de crowdfunding (financement participatif par des particuliers) font partie des acteurs mobilisables par les start-up pour obtenir des financements. Les Business Angels sont parfois structurés par réseaux régionaux et nationaux, et certains peuvent soutenir spécifiquement des entreprises exerçant dans le même domaine d'activité qu'eux. Ils bénéficient d'un régime fiscal favorable, qui pourrait encore être amélioré selon certains acteurs interrogés dans le cadre de la présente étude.

En termes de financement par des structures privées toutefois, la France se caractérise, selon certains acteurs des écosystèmes de l'innovation, par un état d'esprit relativement « frileux » en termes de prise de risque et d'investissement. Elle est en cela très différente des Etats-Unis, où des investisseurs sont prêts à financer des entreprises innovantes sans attendre de rentabilité immédiate, et investissent des montants plus élevés. Les investisseurs français attendent généralement un retour sur investissement plus rapide. Or, si certaines start-up sont très vite rentables, la majorité peut bien fonctionner et acquérir un large public, mais ne pas être rentables pendant quelques années. Cela prend du temps de trouver un modèle économique et de monétiser certaines innovations numériques (cf. ci-dessous l'expérience de BlaBlaCar); il y a donc une certaine pédagogie à réaliser auprès des investisseurs français.

BlaBlaCar et la recherche d'un modèle économique

BlaBlaCar apparaît comme un exemple de start-up connaissant un succès rapide, mais qui a mis un certain temps avant de parvenir à trouver un modèle économique viable⁴⁷. Créée en 2005, la start-up a d'abord testé trois modèles économiques différents : formule B to B avec un service de covoiturage pour les employés sur l'intranet des entreprises, rémunération par la publicité, modèle freemium (application gratuite avec des options payantes). Ce n'est qu'en 2011 que l'entreprise élabore son modèle actuel : le paiement par les passagers avant le voyage, avec une commission prélevée par le site sur le tarif du trajet et par transaction. Ceci permet d'éviter un trop grand nombre de désistements, et d'augmenter les revenus en même temps que le nombre d'utilisateurs. Même si ce modèle est rentable selon le Président de BlaBlaCar, l'entreprise elle-même ne l'est pas encore, du fait du coût de son développement international en cours.

⁴⁷Article de B. George paru dans Les Echos : La course de vitesse de BlaBlaCar, 18/06/2015.

Conclusion sur le financement : la nécessité d'investissements ciblés et efficaces, concernant aussi les utilisateurs des innovations

Les financements et les financeurs sont multiples et permettent globalement de couvrir l'ensemble des étapes de développement d'une entreprise innovante, de son amorçage à sa phase de croissance.

Par ailleurs, les financements sont parfois orientés vers des projets que l'on veut très innovants, disruptifs, des innovations technologiques de pointe. Or, selon le directeur du Développement d'Avignon-Provence French Tech Culture, ce qui rend l'innovation unique dans le tourisme n'est pas forcément son caractère très innovant du seul point de vue technologique, mais aussi le territoire dans lequel elle s'inscrit et qu'elle permet de valoriser. Les financements ne doivent donc pas se limiter à des approches très technologiques ou disruptives de l'innovation, particulièrement dans le secteur du tourisme, et être plus inclusives des services et produits.

Si les possibilités de financement semblent assurées par divers moyens et recours, la question de l'usage qui est fait des fonds et des subventions alloués peut se poser. Actuellement, l'octroi d'aides financières n'est souvent pas conditionné par une utilisation spécifique ou dédié à une action précise, au sein de l'entreprise soutenue. Le financement est plutôt axé sur la Recherche & Développement, mais il peut manquer un financement « stratégique » concret, d'activités directement utiles au développement de l'entreprise.

Enfin, les entreprises innovantes sont les premières concernées par les dispositifs de financement, mais les opérateurs du tourisme sont les premiers clients et relais des innovations. Les financements doivent donc également aider les opérateurs à pouvoir utiliser les innovations. La possibilité pour plusieurs petits opérateurs de se regrouper pour déposer un dossier de financement pour un projet concret apparaît aussi efficace que de soutenir les entreprises innovantes. En effet, dans ce cas le financement sera dédié à un projet économique.

Enfin, le soutien à l'innovation ne passe pas uniquement par les écosystèmes et le financement, mais aussi par l'accompagnement des porteurs de projet et la diffusion de l'innovation auprès des professionnels.

4. La formation et l'accompagnement des entreprises innovantes et des opérateurs du tourisme

Les offices de tourisme et les Chambres de Commerce et d'Industrie, interlocuteurs privilégiés

La tendance actuelle est au regroupement des offices de tourisme dans des structures plus grandes, notamment au niveau des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI). Les offices de tourisme apparaissent comme un échelon pertinent pour un accompagnement au plus près des professionnels locaux, ce qui constitue leur mission de service public. Le maillage du territoire, notamment rural, apparaît ainsi essentiel pour la diffusion de l'innovation et l'accompagnement des petits opérateurs dans leurs projets. L'office de tourisme est le premier interlocuteur des opérateurs, et peut les rediriger vers les échelons pertinents en termes d'accompagnement ou de formation, que constituent les comités départementaux et régionaux de tourisme.

Les entreprises peuvent trouver un soutien au niveau régional. Les Chambres de Commerce et d'Industrie Régionales et Territoriales sont ainsi des interlocuteurs privilégiés des entreprises, et peuvent soutenir la création d'entreprises potentiellement innovantes. Leur réseau est structuré au niveau national, régional et départemental, et dispense notamment des formations.

Les Agences de Développement Touristique ou Comités Départementaux du Tourisme

Ces organismes sont des associations, regroupant des professionnels du tourisme et des collectivités au niveau départemental. Elles agissent en collaboration avec les offices de tourisme, les chambres de commerce et les comités régionaux du tourisme. Outre leur mission de promotion et de commercialisation des destinations, les ADT ont un rôle d'accompagnement et de formation des professionnels. Les ADT accompagnent les porteurs de projet, particuliers ou collectivités, et peuvent fournir un appui technique et coordonner certains projets touristiques. Elles assurent également une mission de formation des professionnels, via des rendez-vous individuels, l'organisation d'ateliers, séminaires, formations. Enfin, certaines ADT sont proactives dans la recherche d'investisseurs et le soutien à l'innovation. Par exemple, l'ADT du Val-de-Marne organise les Rendez-vous de l'Innovation, permettant de mettre en relation des start-up et des investisseurs. Les ADT sont donc des interlocuteurs pour les entreprises à la recherche de financement et d'accompagnement.

Plusieurs dispositifs de formation existent dans le tourisme

De nombreux dispositifs de formation existent : lycées professionnels et technologiques, filières universitaires, grandes écoles et formations spécialisées, formations dispensées par les CCI, par certains acteurs privés (ex. : Banque du Tourisme), ou encore par les offices de tourisme.

En termes de formation continue notamment, l'offre de formations par divers acteurs nécessite une coordination et une mutualisation des moyens, certaines actions pouvant être redondantes et l'opérateur ne sachant pas toujours vers quel acteur se tourner.

Mais il n'y a pas de véritable « parcours d'installation » pour les jeunes entrepreneurs

Les financeurs soulignent l'amateurisme qui domine parfois parmi les porteurs de projet se lançant dans une activité touristique, notamment dans la création d'hôtels et de restaurants. Les porteurs de projet, mal préparés, ne bénéficient pas toujours d'accompagnement préalable, ou de parcours d'installation. Un tel parcours existe, par exemple dans le domaine de l'agriculture, cité par la Banque du Tourisme (groupe Crédit Agricole Mutuel Pyrénées Gascogne). Dans le tourisme, les porteurs de projet n'ont pas nécessairement suivi de formation obligatoire, n'ont pas acquis de niveau de qualification, et n'ont pas réalisé d'étude prévisionnelle pour monter leur projet. Selon les financeurs, la formation dispensée par les CCI ou les acteurs publics locaux n'apparaît pas, à elle seule, suffisante pour de tels jeunes entrepreneurs, qui, de plus, méconnaissent le secteur.

Le tourisme manque ainsi, parfois, d'une vraie « chaîne d'accompagnement » pour les porteurs de projet qui s'installent. C'est particulièrement le cas au cours des 2 à 3 premières années qui sont les plus délicates. Les organismes de formations existent déjà et sont nombreux, mais il est nécessaire de les faire intervenir en réseau avec d'autres acteurs (experts comptables par exemple), en amont du projet d'installation. Les banques déplorent notamment de ne pas être associées assez tôt aux autres acteurs.

Les Conseils Régionaux et Départementaux sont autant d'échelons pouvant proposer un accompagnement ; toutefois il n'existe pas d'interlocuteur unique ni de pilotage des dispositifs sur un seul niveau territorial.

5. La diffusion de l'innovation

La mise en relation des entreprises innovantes avec les opérateurs du secteur est un enjeu clé pour assurer la diffusion de l'innovation dans le tourisme. Or, celles-ci apparaissent encore assez méconnues par les opérateurs.

Les salons du tourisme, un moyen encore peu utilisé par les start-up

Les entreprises innovant dans le tourisme peuvent avoir accès à un certain nombre de salons, nationaux et internationaux, spécialisés dans le secteur et qui leur permettent d'entrer en relation avec les acteurs du tourisme. La remise de prix et de distinctions au sein même de certains salons (Equip'Hotel, Consumer Electronic Show ou CES Las Vegas) peut leur offrir une visibilité accrue. La spécialisation de certains salons par filières touristiques (tourisme de montagne, campings, tourisme balnéaire, tourisme culturel) permet également de cibler plus spécifiquement les clients.

Toutefois, la participation aux salons représente un coût élevé pour les jeunes entreprises, comme le souligne le fondateur de Bubble Globe, et peut constituer un frein pour celles-ci. Par ailleurs, les salons du tourisme sont très orientés vers les acteurs traditionnels, et non vers les jeunes entreprises innovantes. Celles-ci ne sont pas spécifiquement mises en avant lors des salons.

Le rôle des offices de tourisme et l'exemple du réseau des Animateurs Numériques du Territoire

Offices de Tourisme de France travaille au rapprochement avec des start-up mais au niveau national. A l'échelle locale, les actions ciblant les start-up ne sont présentes que dans les grandes agglomérations. Au niveau rural, les offices de tourisme travaillent plus souvent avec de petites entreprises. Les Offices de Tourisme ont donc un rôle à jouer pour faire le lien entre les start-up et les acteurs locaux.

Dans l'accompagnement des entreprises à l'appropriation du numérique, les offices jouent un rôle similaire à celui des CCI mais centré sur le secteur touristique. Ils disposent de la compétence pour animer et promouvoir les réseaux de partenaires, et faire travailler ensemble les acteurs du tissu local.



Le réseau des **Animateurs Numériques du Territoire**, lancé en 2011 et animé par Offices de Tourisme de France, permet d'accompagner les professionnels du secteur dans l'adaptation aux nouvelles technologies. Les animateurs numériques du territoire (ANT) organisent des ateliers de formation pour les opérateurs, assurent un travail d'animation du réseau, et gèrent les questions de e-réputation. Ils permettent de réunir les acteurs et d'assurer un accompagnement. Ils répondent à l'enjeu actuel qui n'est pas seulement de diffuser les innovations numériques, mais de permettre aux opérateurs du tourisme de se les approprier et d'optimiser leur utilisation. Les « ANT » peuvent ainsi constituer un véhicule de diffusion locale de l'innovation et de suivi individuel.

Actuellement, la deuxième phase consiste à mettre en relation l'ensemble des acteurs avec les entreprises touristiques (centres de formation, prestataires) pour réfléchir au meilleur accompagnement des opérateurs. A ce titre, ils participent au programme national « Transition numérique » lancé en 2012 par le ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique. Il vise à fédérer à l'échelle nationale les actions proposées dans les territoires pour accompagner les TPE/PME dans l'appropriation du numérique. Ce programme s'appuie sur un réseau de « conseillers en numérique » déployé sur l'ensemble du territoire et la mise à disposition d'outils de formation adaptés. Pour le secteur du tourisme, les conseillers en numérique sont composés des conseillers aux entreprises des CCI (ayant pour cible les hôtels, restaurants, sites de visite et sites de loisirs) et des conseillers du réseau des ANT animé par offices de Tourisme de France (ayant pour cible les offices de tourisme, les comités départementaux et régionaux du tourisme, les gîtes et chambres d'hôtes). Toutes ces actions sont ensuite centralisées et relayés par des centres de ressources régionaux. »

Des dispositifs à développer pour améliorer la visibilité et la diffusion de l'innovation

L'expérimentation est l'un des premiers moyens pour une start-up de tester directement son produit auprès de ses futurs clients, et d'acquérir une visibilité. Par exemple, selon le Délégué général du WelcomeCity Lab, les start-up manquent globalement de lieux pour organiser des événements professionnels, recevoir des partenaires potentiels, que ce soit en France mais aussi à l'étranger. L'important parc immobilier des pouvoirs publics, notamment des mairies (bureaux et salons d'apparat), pourrait, par exemple, être exploité à moindre coût.

Il n'existe pas en France de salons ou événements dédiés spécifiquement aux start-up, contrairement à ce qui existe déjà dans le domaine du commerce avec des salons dédiés (Salon E-commerce), et dans les pays voisins : salon des start-up South Summit en Espagne, semaine consacrée aux start-up allemandes en Allemagne.

De même, il n'y a pas de concours spécialisé récompensant les acteurs innovants du tourisme, comme ce qui existe en Allemagne ou en France dans d'autres domaines. Il existe, par exemple, le Ecommerce Awards et le First Awards dans le secteur du commerce, ou le festival Ouishare Fest qui regroupe tous les acteurs et secteurs actifs dans l'économie collaborative, organisé par une communauté qui se revendique comme relevant de ce modèle économique. Sur ces points, des opportunités de développement sont possibles.

Pour les écosystèmes comme Avignon-Provence French Tech Culture, l'Etat peut être le plus à même d'organiser des événements permettant aux start-up et aux entreprises innovantes de se rencontrer au niveau national.

Innov&Tech de France Congrès



Le réseau France Congrès a créé un espace collaboratif, Innov&Tech, consacré à l'innovation et ouvert à la fois aux membres du réseau, aux entreprises innovantes et aux autres organismes impliqués. Cette initiative vise à promouvoir les innovations développées auprès des membres, et favoriser leur appropriation par les acteurs du secteur. Elle ambitionne également de favoriser la collaboration et le co-développement entre les start-up, les entreprises plus avancées et les territoires membres du réseau France Congrès. Actuellement, le site propose à ses membres un annuaire recensant 150 start-up innovantes, dont une trentaine font partie de la sélection Innov&Tech.

Lancement de la French Digital TV



En février 2016 a été lancé un nouveau média, la French Digital TV, plate-forme d'information, de production et de diffusion audiovisuelle (web-TV) destinée à couvrir l'actualité des acteurs du numérique et de l'innovation dans le grand Sud, de la Côte d'Azur à Montpellier. C'est une start-up qui a pour objectif d'accompagner les opérateurs publics et privés de ces filières. French Digital TV produit également des contenus audiovisuels permettant d'améliorer la communication des différents acteurs (start-up, entreprises, institutions), et se présente comme un outil de diffusion et de promotion, offrant une plus grande visibilité aux acteurs.

6. Le rayonnement international, un enjeu pour le développement des entreprises innovantes

Si le soutien à l'innovation et au financement des entreprises est assuré par de multiples dispositifs, un des enjeux pour les entreprises innovantes est le rayonnement à l'international. Comme observé dans le secteur du numérique dans le rapport de l'Inspection Générale des Finances⁴⁸, les entreprises françaises ont tendance à trop penser en termes de marché national, ce qui peut freiner leur développement international. Le secteur du tourisme étant très concurrentiel, de nouveaux entrants arrivent régulièrement, ce qui implique la nécessité d'un degré d'innovation élevé de la part des entreprises. La bonne connaissance du marché est indispensable, non seulement au niveau français mais aussi européen et mondial.

Par ailleurs, une insuffisante maîtrise de la langue anglaise constitue également une limite pour les entreprises. Le besoin de traduire ses outils représente un coût important pour les start-up, alors qu'il n'existe pas de dispositif pour faciliter l'accès à la traduction.

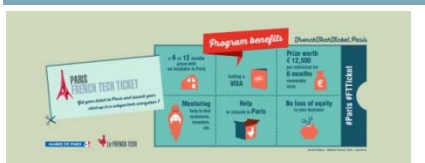
Or, le passage à une dimension internationale permet d'assurer la pérennité et le développement des PME. Il est aussi indispensable pour la levée de fonds auprès de financeurs privés étrangers.

Business France, opérateur public de soutien au développement international



Business France est un opérateur public national dédié au soutien et au développement des entreprises françaises à l'international. L'opérateur fournit des outils de veille et de prospection (études de marché), met en place des partenariats technologiques pour assurer la croissance des entreprises, et soutient le Volontariat International en Entreprises (VIE). Il assure des actions en termes de communication et de promotion, en assurant l'organisation de rendez-vous et la participation à des événements B2B. Il apporte aussi un accompagnement aux différents stades de développement, avec des formations dispensées avec des partenaires privés. Enfin, le label Bpifrance Export a été créé afin de financer le développement international, reposant sur le partenariat entre Bpifrance, Coface (entreprise privée d'assurance-crédit) et Business France.

Des initiatives du côté des incubateurs : Paris French Tech Ticket



Le Welcome City Lab prend en compte la dimension internationale dans ses actions. Il a signé des accords avec les villes de Mexico et Montréal, afin de développer des échanges et des transferts de technologies, et travaille à signer des partenariats avec d'autres villes. L'ambition de l'incubateur est de créer un réseau international, avec une présence sur les cinq continents. Le Welcome City Lab, en partenariat avec la DGE, ambitionne également d'accueillir davantage de start-up étrangères dans sa structure. Le **Paris French Tech Ticket**⁴⁹ permet aux entreprises étrangères sélectionnées d'accéder à un dispositif d'accueil très complet. Il inclue une procédure accélérée pour l'obtention d'un titre de séjour, un prix de 12 500 € pour 6 mois pour chaque membre de l'équipe, un hébergement gratuit dans une structure partenaire, un programme d'animation dédié, un « Help Desk » pour aider les lauréats dans leurs procédures administratives, une aide à l'installation personnelle, et enfin, des tarifs avantageux sur les vols Air France. Ce dispositif n'existe qu'à Paris. L'enjeu est non seulement de renforcer l'attractivité de la France auprès des entreprises innovantes étrangères, mais aussi d'acquérir un rayonnement et une dimension plus internationale pour les entreprises françaises.

L'Accélérateur The Bridge s'intègre lui aussi dans un réseau international de 14 accélérateurs, ce qui permet un déploiement et un test mondial des innovations.

⁴⁸Le soutien à l'économie numérique et à l'innovation, IGF, Janvier 2012.

⁴⁹ Lancement du Paris French Tech Ticket : <http://www.lafrenchtech.com/actualites-du-numerique/lancement-du-paris-french-tech-ticket>.

Focus sur les Départements d’Outre-mer

1. L’accompagnement de l’innovation en Outre-mer

1.1. Les écosystèmes de l’innovation

Des écosystèmes présents dans les cinq départements

L’incubateur régional de la Réunion a été créé en 2002 et accompagne des projets dans différents domaines. Incubateur public, dépendant du Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche, il a accueilli 67 projets, dont 51 ont abouti depuis 2003, principalement dans le secteur des TIC (17 projets), de l’environnement (16 projets), de l’agro-alimentaire (10), et de la santé et des biotechnologies. Sur ces incubés, 36 ont donné lieu à la création d’entreprises. L’incubateur propose un accompagnement et un soutien financier aux incubés, sous la forme d’avances remboursables.

L’incubateur est porté par une structure plus large, la **Technopole de la Réunion**. Celle-ci regroupe et anime un large réseau d’acteurs, issus des mondes de l’entreprise et de la recherche. Au total, le réseau compte 2 500 contacts, une centaine d’adhérents auxquels s’ajoute le Club des incubés, qui recense environ 75 membres. Les deux parcs technologiques de la Réunion (Technord et Techsud) font également partie de ce réseau. La technopole travaille aussi en relation avec des clusters dans les domaines de l’énergie, des pôles de compétitivité (Qualitropic), des centres de recherche et pôles scientifiques et universitaires. La Technopole de la Réunion joue enfin un rôle de promotion et de soutien aux quatre pôles d’excellence dans les domaines des TIC, de l’environnement, de la santé et de l’agro-alimentaire.

La Réunion est également dotée d’un pôle de compétitivité : Qualitropic. Celui-ci est spécialisé dans la bio-économie tropicale, c’est-à-dire les productions issues du monde du vivant et renouvelables, dans une perspective de respect de l’environnement et de développement durable.

Les écosystèmes de l’innovation dans l’ancienne île de Bourbon ne sont donc pas concentrés sur les activités de services ou le tourisme.

En Martinique, **Martinique Pionnières** est un incubateur créé en 2012 et destiné à aider plus spécifiquement les femmes du département à créer leur entreprise. L’incubateur fait partie du réseau national Les Pionnières. Structure associative majoritairement soutenue par des fonds européens, elle accompagne pendant une durée d’un an et demi des porteurs de projet, de l’idée à la concrétisation. Parmi les 64 créatrices d’entreprises accompagnées, la plupart sont actives dans les secteurs des services et de l’environnement, mais pas dans le tourisme.

Par ailleurs, l’île compte plusieurs pépinières d’entreprises. **Technopole Martinique** dépend de la Communauté d’Agglomération du Centre de la Martinique (CACEM), offre des prestations d’hébergement, d’accompagnement et d’animation de réseau. La technopole vise à mobiliser et coordonner les acteurs, soutenir l’innovation et le développement des entreprises en s’appuyant sur un réseau, dans la même logique que celle des pôles de compétitivité. Elle accueille une quinzaine d’entreprises, issues de tous secteurs d’activité, pour une durée de 3 ou 4 ans. Elle offre des locaux ainsi qu’un accompagnement aux entreprises, principalement en matière de gestion, de comptabilité, juridique. La start-up Carfully (location de voitures entre particuliers) est la seule entreprise active dans le tourisme présente au sein de la Technopole. La Martinique dispose aussi d’un incubateur (Creanov). La communauté d’agglomération porte aussi une seconde pépinière, Chrysalia.

Le cluster **Guadeloupe Tech** est quant à lui spécialisé sur l’économie numérique. Il a été créé en tant qu’association en 2013 et compte 70 membres. Guadeloupe Tech vise à regrouper les entreprises du secteur, mettre en place des services personnalisés et devenir l’interlocuteur unique de la filière du numérique en Guadeloupe. Il s’organise en plusieurs « groupes de travail » : observatoire du numérique, communication, coworking, développement international, gestion du recrutement et de la fidélisation des membres, aide au financement des start-up. Actuellement, 10 entreprises innovantes y sont accueillies.

La structure travaille en collaboration avec la **pépinière d’entreprises Audacia**. Fondée en 2014, Audacia fournit un hébergement et un accompagnement aux entreprises innovantes dans 4 secteurs principalement : énergies renouvelables, TIC, agro-transformation, sciences de l’ingénieur. Elle s’adresse aux entreprises du secteur tertiaire de moins de 3 ans, et accueille actuellement 8 entreprises. La structure s’inscrit au sein d’un projet plus vaste de technopôle : Audacia Technopôle Caraïbes, qui aura pour but de regrouper sur un même site des écoles d’ingénieurs, des laboratoires, et de favoriser le rapprochement entre l’Université des Antilles-Guyane et les entreprises. Elle sera créée à la Baie-Mahaut, à l’horizon 2020.

Par ailleurs, la Guadeloupe compte un pôle de compétitivité, Synergiles, spécialisé dans les énergies renouvelables et matériaux de construction adaptés.

Elle abrite enfin un « FabLab » (le FabLab de Jarry), en cours de structuration, destiné à accueillir des expérimentations en R&D dans le domaine numérique notamment.

En Guyane, **Guyane Développement Innovation** est issue de la fusion de l'incubateur Guyane Technopôle et de l'Agence Régionale de Développement en 2013. Elle a ouvert, à l'été 2015, des locaux pour accueillir et accompagner des jeunes entreprises. Celle-ci accueille des entreprises de moins de 2 ans, portant un projet innovant pour le territoire. Actuellement, une vingtaine d'entreprises y sont accueillies. De plus, l'incubateur Guyane Pionnières est l'équivalent de Martinique Pionnières, et accueille également des entreprises pour les accompagner.

Enfin, Mayotte compte une couveuse d'entreprises, **Oudjerebou**. La CCI de Mayotte travaille actuellement sur un projet de création de pépinière d'entreprises.

Les couveuses d'entreprises et le contrat CAPE : une initiative qui complète les incubateurs

Les couveuses d'entreprises sont présentes sur tout le territoire français, métropolitain et ultra-marin : elles permettent aux entreprises innovantes de tester leur projet, développer leur entreprise et apprendre le métier de chef d'entreprise, dans le cadre légal du contrat CAPE (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise).

Le CAPE permet à un porteur de projet, ou créateur/repreneur d'entreprise de bénéficier pendant un an renouvelable deux fois, de l'aide et de l'accompagnement d'une autre société ou d'une association qui s'engage à lui fournir une aide continue. Celle-ci met à disposition des moyens matériels et techniques, afin de permettre l'étude de la faisabilité du projet, la mise en œuvre de toutes les conditions de réalisation du projet, la réalisation des actes préparatoires à la création ou à la reprise d'entreprise, ainsi que l'appui du développement de l'activité de l'entreprise. En retour, le porteur de projet s'engage à suivre un programme de préparation à la reprise, création ou gestion de l'entreprise. Il permet donc un test de l'activité sur le point d'être développée, ainsi qu'un accompagnement. Le bénéficiaire est affilié aux assurances sociales (régime général) et peut conserver ses droits d'allocation chômage d'aide au retour à l'emploi (ARE), ou les différer s'il bénéficie de revenus pendant le CAPE.

Le réseau des couveuses d'entreprises agit particulièrement en faveur des DOM. Il a ainsi mis en place sur 3 ans un programme destiné aux jeunes entrepreneurs ultra-marins : DOM Création. Celui-ci vise à sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat, en mettant en place des journées portes ouvertes des couveuses dans les DOM, et en lançant le concours Lance ton Business. Ce concours est destiné à valoriser les jeunes entrepreneurs ultramarins, organisé sur le périmètre des cinq DOM, incluant aussi la Nouvelle Calédonie. Les entrepreneurs peuvent concourir dans 2 catégories : émergence et développement.

Des écosystèmes peu orientés vers les services

Les incubateurs existants dans les DOM sont généralement de création récente. L'insularité des départements ne permet pas d'y créer des écosystèmes de grande envergure. Toutefois, chaque département est équipé d'un écosystème (incubateur ou pépinière d'entreprises), permettant de couvrir l'ensemble du territoire ultra-marin. Mayotte apparaît comme le département le moins pourvu. Certaines initiatives visent aussi à rassembler les acteurs et à les mettre en réseau (Audacia Technopôle Caraïbes, Technopôle de la Réunion).

Pour certains acteurs (Guyane Développement Innovation), le nombre de structures d'accompagnement, complété par la présence de Bpifrance, est ainsi suffisant au regard de la densité de population des départements. De plus, même si la Guyane n'a pas de pôle de compétitivité, elle travaille en relation avec des pôles en métropole, qui lui apportent un support technique. En Martinique et Guadeloupe, la start-up Carfully a souligné, parmi les forces des mécanismes de soutien à l'innovation, l'existence de fonds mobilisables, de structures présentes, avec des moyens, des ressources, des équipes, des missions et des objectifs clairs dans les DOM. En dépit de la présence de plusieurs écosystèmes, en Martinique notamment, d'autres acteurs regrettent toutefois un manque de structure d'accompagnement, par rapport à la demande et au nombre de porteurs de projets.

Les nouvelles technologies de l'information et la communication ainsi que les préoccupations environnementales sont privilégiées au sein des écosystèmes ; en revanche le secteur des services, et notamment le tourisme, n'y sont pas ou très peu représentés.

Des faiblesses réelles dans l'accompagnement

Au sein de Technopole Martinique, l'accompagnement apporté consiste surtout en des services d'hébergement et de soutien pour la comptabilité et la gestion, tandis que le montage de dossiers de financement, la recherche d'investisseurs pour les levées de fonds, les stratégies business et marketing semblent insuffisamment proposés. De plus, les écosystèmes n'ont pas toujours développé de politiques de formations, d'organisation d'ateliers et de rencontres. Ceci a déjà été amorcé par certains (Guyane Développement Innovation par exemple), mais reste à développer.

De plus, il est nécessaire selon Martinique Pionnières de prolonger l'accompagnement des entreprises au-delà de l'obtention de financements, afin de l'aider à ajuster son projet en fonction des fonds attribués. Un des problèmes fréquemment rencontrés par les porteurs de projet peut résulter d'une « mauvaise » utilisation des sommes perçues. Lorsque les subventions sont versées de manière fractionnée, le versement d'une part étant conditionné par la justification de l'utilisation des parts précédentes, certains porteurs de projet n'obtiennent jamais la dernière tranche. En effet, ils ne peuvent pas justifier de la « bonne » utilisation des tranches précédentes (budget entièrement consommé sur un périmètre correspondant précisément aux critères du dispositif mobilisé ; ce qui renvoie, plus généralement, à la constatation faite à l'échelle nationale d'un fléchage jugé trop contraignant pour certains dispositifs). Au-delà des problèmes de financement, les acteurs plaident pour un accompagnement sur la durée. Veille Tourisme Antilles indique également que beaucoup de jeunes entrepreneurs ont du mal à faire perdurer leur activité, et sont contraints de fermer au bout de quelques années : les coûts trop élevés de développement ou une demande trop faible entraînent des disparitions de jeunes entreprises.

Cette faiblesse d'accompagnement, par rapport à celui de la métropole, est préjudiciable aux territoires d'Outre-mer : les porteurs de projets sont souvent de jeunes entrepreneurs, souhaitant rester ou revenir dans les territoires ultra-marins, mais le manque de suivi les décourage et ne les incite pas à innover dans ces territoires.

De plus, l'importance du secteur public dans les DOM implique une forte prégnance du politique : or, les réalités politiques ne correspondent pas forcément à la réalité entrepreneuriale, qui nécessite souplesse et réactivité, et peuvent constituer un frein pour celle-ci. Les incubateurs eux-mêmes, quasiment exclusivement dépendants des fonds publics, peuvent pâtir de volontés politiques contradictoires avec leurs objectifs ou d'un manque d'indépendance.

Une mise en réseau à améliorer

Toutes les structures et écosystèmes n'assurent pas toujours une mise en réseau efficace des acteurs de l'innovation. Certaines structures des DOM déclarent ne pas avoir parmi leurs missions l'organisation de rencontres entre entreprises et porteurs de projet. Les initiatives visant à faire se rencontrer investisseurs et start-up, ou les start-up entre elles, sont trop rares : les écosystèmes ne prennent pas forcément en main l'organisation d'événements ou de rencontres. En Martinique, les start-up du numérique ont créé leur propre association (Martinique Tech) pour travailler ensemble ; elles sont soutenues par les organismes publics mais ces derniers n'ont pas de démarche proactive.

Les entreprises d'outre-mer souffrent ainsi d'un certain isolement et n'ont pas accès à de larges réseaux d'entreprises, et peuvent se sentir lésées par rapport à la métropole. Ceci ne les encourage pas à rester dans les territoires ultra-marins, mais plutôt à essayer de développer leur projet en métropole voire à l'étranger (notamment dans le cas des DOM caribéens, proches d'autres îles ou encore de la Floride). Cette situation peut conduire à une fuite des cerveaux et des porteurs de projets innovants, aggravant encore les difficultés à innover observées dans les territoires ultra-marins.

Par ailleurs, le manque de travail en réseau se traduit également entre les écosystèmes eux-mêmes. Guyane Développement Innovation souligne d'ailleurs que la principale faiblesse des écosystèmes n'est pas leur nombre, suffisant en Guyane, mais bien le manque de mise en réseau ou de collaboration entre eux. Chaque organisme, même public (écosystème, acteurs publics), a ses propres compétences et ne se met pas forcément en relation avec les autres acteurs du territoire.

1.2. Les réseaux, initiatives et regroupements engagés par les acteurs publics et privés

Les initiatives des entrepreneurs et des institutionnels

Les agences de développement économique

En Guadeloupe, Guadeloupe Expansion est l'agence de développement économique, fondée en 2007. L'une de ses missions est d'accompagner les porteurs de projet, les entrepreneurs, les entreprises innovantes. Elle fournit un appui et un accompagnement technique, ainsi que des animations et des ateliers, des diagnostics d'entreprises, des études de faisabilité et de marché. Elle assure aussi un suivi post-crédation pendant deux ans.

La Réunion dispose également d'une agence de développement économique, tout comme en Martinique avec Martinique Développement, qui assure les fonctions de conseil à l'investissement aux entreprises.

Guyane Technopole a, quant à elle, pour mission de mettre en place la stratégie régionale de développement et d'innovation dans le département guyanais. Elle est pour cela organisée en plusieurs pôles. Le pôle développement vise à structurer les acteurs autour du Réseau Entreprendre ; il gère le portail régional de la création d'entreprises (Entreprendre en Guyane). Le pôle Intelligence territoriale est, quant à lui, en charge de produire des données économiques et de faire la promotion du territoire auprès des investisseurs, et va mettre en place un observatoire de veille économique.

Mayotte ne dispose pas encore de ce type de structure mais une réflexion a été engagée en 2015, devant aboutir à sa création. Celle-ci devrait comporter plusieurs pôles pour assurer un soutien et un accompagnement aux entreprises, dont un sera dédié à l'innovation et la mise en réseau des acteurs.

L'initiative « Entreprendre en Guyane »

En Guyane, Guyane Développement Innovation a pris l'initiative de créer le site « Entreprendre en Guyane ». Celui-ci est un portail unique permettant de recenser tous les dispositifs de soutien et d'accompagnement disponibles pour les entreprises innovantes. Le site détaille également, étape par étape, le parcours du créateur, développeur ou repreneur d'entreprise, avec pour chaque stade les démarches à accomplir et les aides qu'il peut solliciter. Le site propose également des fiches pratiques en matière de droit, de gestion, etc. Enfin, un carnet d'adresses permet à l'internaute de trouver le bon interlocuteur, selon ses besoins et sa localisation, grâce à un moteur de recherche où il peut indiquer plusieurs critères. Le site réunit donc en un seul endroit toutes les informations nécessaires pour les entreprises cherchant à innover et se développer, et recense les dispositifs et les organismes que l'on peut solliciter pour monter son entreprise et son projet. C'est un outil collaboratif où les acteurs de la création d'entreprises peuvent partager leurs données et informations, pour tracer un parcours inter-opérateurs des porteurs de projet. Ainsi, cet outil de reporting permet d'améliorer l'accompagnement des porteurs de projet, et de créer un observatoire permettant de les suivre. Il a été créé et soutenu par la Caisse des Dépôts, l'Union Européenne, le Conseil Régional de Guyane et l'Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE).

Le réseau « Initiative Entreprendre »

Le réseau « Initiative Entreprendre » rassemble des collectivités locales et des acteurs économiques d'un territoire autour de l'aide à la création et l'accompagnement d'entreprises. Il se décline en plusieurs plates-formes régionales, dont quatre dans les départements d'outre-mer : Guyane, Martinique, Guadeloupe et La Réunion, ainsi qu'à Saint-Martin et en Nouvelle-Calédonie. Ces plates-formes ultra-marines sont représentées au niveau régional par la coordination « Initiative Outre-mer », nommée « Alias Outre-mer ».

En termes d'action opérationnelle, les plates-formes ont pour mission d'accompagner les porteurs de projet, et également de les appuyer financièrement, par le biais de prêts d'honneur sans garantie personnelle et sans intérêt. Le réseau est construit sur un modèle associatif, regroupant des adhérents publics et privés. Les entrepreneurs peuvent parrainer spécifiquement certains projets, et le fonctionnement du réseau est assuré par des bénévoles, parmi lesquels des experts apportent leurs conseils aux entreprises. La proximité avec le territoire local est assurée par des bureaux locaux. Ce réseau permet ainsi un maillage du territoire ultra-marin, assurant un accompagnement au plus près des porteurs de projet.

A noter qu'une start-up comme Carfully a expliqué ainsi avoir reçu de la part du réseau un accompagnement pour monter les dossiers de demande de financement, ainsi qu'un prêt de 20 000€ en tant que lauréat du concours organisé par le réseau « Initiative Entreprendre ».

Le Pôle Entreprise Innovation Antilles Guyane

Les Chambres de Commerce et d'Industrie de Guyane, Martinique, Guadeloupe, ainsi que Guyane Développement Innovation se sont associées pour intégrer le réseau « Entreprises Europe ». Celui-ci a été créé à l'initiative de la Communauté Européenne pour assister et accompagner les PME. Il est présent dans tous les Etats Membres de l'Union ainsi que dans 25 autres pays. Les CCI des DOM ont ainsi mutualisé leurs moyens et ont créé un outil commun, le « Pôle Europe Entreprise Innovation Antilles Guyane ». Celui-ci sert de guichet unique au niveau local, il fournit des conseils et des services aux PME, ainsi qu'un accompagnement pour leurs projets d'innovation et de développement, notamment au niveau européen.

Les initiatives privées

Outre-mer Network

L'association Outre-mer Network a été lancée en 2009, et vise à développer les réseaux d'entrepreneurs en Outre-mer, encore peu développés, ainsi qu'à faciliter le financement des jeunes entreprises innovantes. Depuis sa création, le réseau a financé 360 projets. Le dirigeant du réseau souligne le manque d'investisseurs privés et de *business angels* en Outre-mer. Par ailleurs, l'ambition centrale d'Outre-mer Network est de mettre en réseau les acteurs : ainsi, il offre régulièrement depuis 2009 des sessions de networking en métropole, ainsi qu'en Martinique, en Guadeloupe et à la Réunion. Outre-mer Network agit également en termes de communication, pour donner de la visibilité, notamment en métropole, aux entrepreneurs ultra-marins. L'association organise aussi des forums pour les entrepreneurs. Cette initiative vise donc à fédérer les acteurs de l'innovation dispersés dans les différents territoires ultra-marins, afin notamment de leur donner une meilleure visibilité.

Synthèse : La Guyane, la Martinique et la Guadeloupe, paraissent ainsi relativement bien dotées de structures d'accompagnement complétant les incubateurs classiques, grâce, par exemple, au Pôle Entreprise Innovation Antilles Guyane et au site « Entreprendre en Guyane ». Ces structures permettent de mieux accompagner les entreprises et de faciliter leur accès aux financements disponibles. A l'inverse, les départements de l'Océan Indien (Mayotte et La Réunion) disposent seulement du réseau « Initiative Entreprendre ». De plus, Mayotte est actuellement le seul département ultra-marin à n'être pas encore doté d'une agence de développement économique. L'accompagnement dans ces deux derniers départements nécessiterait d'être plus spécifiquement renforcé.

2. Les financements et les aides à l'investissement en Outre-mer

2.1. Les dispositifs fiscaux et les soutiens aux investissements

Plusieurs freins à l'investissement en Outre-mer

L'éloignement des départements d'Outre-mer ainsi que leur insularité constituent des contraintes : il est difficile de créer des synergies, et l'insularité des territoires génère des enjeux d'équipement, donc de nombreux investissements. De plus, les départements ultra-marins souffrent d'une certaine fragilité économique et d'un taux de chômage élevé. Les DOM accumulent ainsi des retards significatifs en termes d'équipements et d'infrastructures. Les collectivités disposent de moyens limités, et manquent d'opportunités d'investissement offrant un véritable potentiel de développement économique local et international.

Les fonds d'investissements publics

A noter tout d'abord que depuis 2014, Mayotte a acquis le statut de région ultrapériphérique de l'Union Européenne, comme les quatre autres DOM, lui permettant de bénéficier des fonds structurels européens.

Par ailleurs, l'Etat français investit dans les DOM, notamment via des fonds d'investissement et des Contrats de Plan Etat Région, qui devraient mobiliser 865,4 millions d'euros pour les territoires ultra-marins.

Le **fonds exceptionnel d'investissement** outre-mer a été créé par la Loi LODEOM de 2009 (Loi pour le Développement Economique Outre-mer). Il vise à apporter une aide financière aux personnes publiques qui réalisent des investissements publics collectifs. Chaque année, un appel à projet est lancé pour sélectionner les projets qui seront financés⁵⁰.

⁵⁰Rapport de la Mission d'Audit du Fonds Exceptionnel d'Investissement (FEI) en Outre-Mer, Inspection Générale de l'Administration, Septembre 2012.

Par ailleurs, le **Fonds d'Investissement de Proximité Outre-Mer** (FIP) a été lancé en 2011. Il s'adresse aux personnes physiques domiciliées dans les DOM-COM, pour faciliter l'investissement local dans les PME ultra-marines. Ainsi, 60% des actifs du FIP sont constitués de PME. Le souscripteur au fonds obtient une réduction d'impôt sur le revenu de 42% sur le montant investi, hors droits d'entrée. Le montant d'investissement est plafonné à 12 000 euros pour un contribuable seul, et 24 000 euros pour un couple. Afin de bénéficier de ce dispositif, le souscripteur doit conserver ses parts pendant une durée minimale de 5 ans. Ce fonds a ainsi pour but de favoriser l'investissement, de la part des ultra-marins, dans les entreprises localisées dans les départements d'Outre-mer.

Les aides publiques à l'investissement en Outre-mer concernent le tourisme, principalement l'hébergement

Plusieurs dispositifs fiscaux incitatifs ont également été mis en place, afin de favoriser les investissements dans le secteur privé.

Tout d'abord, une aide fiscale peut être attribuée aux contribuables soumis à l'Impôt sur le Revenu ou à l'Impôt sur les Sociétés, qui réalisent un investissement productif neuf en Outre-mer⁵¹, ou bien qui prennent une participation à une entreprise réalisant elle-même un investissement productif. Ce dispositif a été reconduit par la dernière loi de finances et prolongé jusqu'à fin 2020. Les entreprises bénéficiaires de ce dispositif doivent être situées en Outre-mer et réaliser un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions d'euros. Elles doivent être actives dans les secteurs agricole, industriel, commercial ou artisanal.

L'hébergement touristique entre dans le cadre du dispositif : les investissements de rénovation ou réhabilitation d'hôtels, résidences de tourisme et villages de vacances classés sont éligibles, lorsque ces travaux constituent des éléments clefs de l'actif immobilisé. Dans le domaine de la restauration, seuls les cafés, débits de boisson, et restaurants dont le dirigeant est titulaire du titre de maître-restaurateur, peuvent bénéficier du dispositif. A l'inverse, en sont exclues les autres entreprises de restauration (y compris les restaurants de tourisme classés). Toujours dans le domaine du tourisme, la location directe de navire de plaisance, ou la location de véhicules de tourisme pour une durée de moins de 2 mois sont éligibles, mais pas les entreprises de navigation de croisière. Enfin, les activités de loisirs, sportives et culturelles sont exclues du dispositif, hormis celles qui s'intègrent complètement et à titre principal à une activité hôtelière ou touristique, et ne consistent pas en l'exploitation de jeu d'argent et de hasard. A l'inverse, la plupart des activités de services (conseil, expertises, éducation, santé, action sociale, banque, finances) ne sont pas concernées par le dispositif.

Ainsi, l'aide à l'investissement concerne le tourisme, plus particulièrement les activités d'hébergement et les activités de loisirs qui y sont associées, ainsi que dans une certaine limite les restaurants et les activités de location ; mais le scope est complexe, ce qui peut constituer un frein pour les acteurs diversifiés.

Le taux de réduction d'impôt est bonifié pour les travaux de rénovation ou réhabilitation d'hôtels, résidences de tourisme et villages de vacances classés réalisés dans un des départements d'outre-mer. Il s'élève à 53,55%, contre 38,25% pour les autres secteurs. L'hébergement touristique marchand, peu présent dans les DOM-COM, est donc favorisé par ce dispositif de soutien à l'investissement. A noter que les investissements réalisés en Guyane et à Mayotte, dans l'ensemble des domaines, sont également majorés à 45,9%.

D'autres réductions d'impôt pour souscription au capital de certaines sociétés permettent aussi à des personnes physiques de bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu de 45% du montant de la souscription, plafonnée à 40 000 euros par an. Ce dispositif est valable pour les investissements dans des sociétés soumises à l'IS et effectuant des investissements productifs dans les secteurs précités, ou dans des sociétés de développement régional (SDR).

Des exonérations d'impôts en Zone Franche d'Activités et des aides à l'embauche favorables aux entreprises touristiques

Afin de soutenir la compétitivité des entreprises implantées dans les DOM, qui doivent faire face à des coûts d'exploitation plus élevés qu'en métropole, des exonérations d'impôts ou de charges sociales sont en vigueur dans les départements ultra-marins. Elles concernent de manière différenciée les différents secteurs d'activités.

Certaines entreprises implantées dans les DOM (Réunion, Martinique, Guadeloupe, Guyane) peuvent bénéficier d'une exonération d'impôt sur les bénéfices et d'impôts locaux, jusqu'au 31 décembre 2017. Cette disposition s'applique aux mêmes entreprises que celles concernées par l'aide à l'investissement. Les entreprises éligibles doivent réaliser un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros, employer moins de 250 salariés, relever du régime micro-BIC ou BNC, et réaliser un effort en matière de formation professionnelle, c'est-à-dire effectuer des dépenses de formation professionnelle en faveur de leurs salariés et verser une contribution au fonds d'expérimentation pour la jeunesse.

⁵¹Observatoire des Aides aux Entreprises : Investissements productifs neufs réalisés en Outre-mer, Janvier 2016.

L'aide consiste en un abattement appliqué sur le bénéfice de l'entreprise : cet abattement est majoré pour les entreprises guyanaises, ainsi que pour les entreprises du tourisme situées à la Réunion, en Guadeloupe ou en Martinique. Il atteint ainsi 80 ou 100% pour les exercices ouverts entre 2008 et 2014, 70% pour ceux ouverts en 2015, 60% pour 2016 et 51% pour 2017.

En termes d'aides à l'embauche, les entreprises non éligibles au CICE peuvent bénéficier d'exonérations de charges sociales, si elles emploient moins de 11 salariés, ou bien si elles relèvent de certains secteurs d'activités (quel que soit leur effectif), parmi lesquels la restauration, le tourisme, la restauration de tourisme et l'hôtellerie, les entreprises de transport aérien reliant la métropole et les départements, ainsi que les entreprises de desserte maritime et fluviale. L'exonération de charges est totale pour les rémunérations inférieures à 1,4 SMIC, puis dégressive entre 1,4 et 3 SMIC.

Là encore, les entreprises du tourisme bénéficient de dispositifs spécifiques ; en revanche les dispositifs étant souvent basés sur la nature de l'activité, les entreprises *extérieures au tourisme mais innovant dans le tourisme* (portails internet, acteurs des NTIC -notamment sociétés informatiques-, agences de communication...) peuvent en être exclues.

En matière de charges sociales et de soutien à l'innovation, des aménagements des dispositifs métropolitains pour l'Outre-mer

D'autres mesures spécifiques de soutien à l'Outre-mer existent, notamment des aménagements aux dispositifs existants en métropole. Le taux du Crédit Impôt Compétitivité Emploi passe en 2016 à 9% en Outre-mer, contre 6% en métropole, et concerne l'ensemble des secteurs économiques. Les allègements fiscaux prévus dans le Pacte de Responsabilité et de Solidarité sont valables en métropole comme en Outre-mer.

De plus, les crédits de soutien à l'innovation sont majorés en Outre-mer : le taux du Crédit Impôt Recherche est porté à 50% dans les entreprises domiciliées dans les territoires ultra-marins, contre 30% en métropole. De même, le Crédit Impôt Innovation est majoré à 40% contre 20% en métropole, et couvre les dépenses nécessaires à la conception de prototypes et d'installations pilote, à hauteur de 400 000 €.

Les travailleurs non-salariés débutant une activité peuvent bénéficier d'une exonération de charges pendant les deux premières années de leur activité. Ensuite, en période de croisière, d'autres exonérations sont possibles, comme un calcul des cotisations sociales basé sur la moitié des revenus professionnels. Les micro-entrepreneurs sont soumis au régime de cotisations sociales simplifié, et ceux domiciliés dans les DOM bénéficient de taux spécifiques pour le calcul de leurs cotisations. Les activités de fourniture de denrées et de logement (restauration et hébergement touristique) sont soumises à un taux de 8,9% à partir de la 3^{ème} année d'activité, et les autres prestations de services à un taux de 15,3%.

Enfin, le projet Initiative Jeune s'adresse aux jeunes de 28 à 35 ans souhaitant créer leur entreprise dans les DOM, celle-ci devant être à but lucratif (les associations sont exclues du dispositif), quel que soit le domaine d'activité. Le montant maximum de l'aide est de 7 320 €. La demande est faite auprès de la DIRECCTE. Elle vise à apporter une aide aux jeunes entrepreneurs s'implantant dans les DOM.

Les soutiens publics à l'investissement sont donc nombreux et variés dans les DOM, et le secteur touristique bénéficie d'aides spécifiques. Les politiques fiscales sont très avantageuses par rapport à la métropole, mais ne sont pas toujours bien connues des acteurs.

Les collectivités apportent aussi un financement

Toutefois, ce financement ne peut pas suffire à lui seul. Les collectivités territoriales d'Outre-mer apportent ainsi un financement et des subventions aux porteurs de projet. Elles élaborent chacune une Stratégie Régionale d'Innovation, d'où découlent ensuite des aides et des subventions en ligne avec les axes et les projets identifiés dans les stratégies.

Une certaine lourdeur administrative, frein à l'accès aux dispositifs existants

En dépit de l'existence de ces nombreux dispositifs de financement, plusieurs freins limitent leur efficacité et leur emploi : une certaine complexité de l'administration voire un aspect bureaucratique encore perceptible dans l'attribution des aides, une méconnaissance par les entrepreneurs des dispositifs existants, ou encore des difficultés à trouver le bon interlocuteur. Le sondage mené par Veille Tourisme Antilles auprès des porteurs de projet antillais a ainsi fait ressortir un certain découragement de la part de plusieurs entrepreneurs, qui connaissent peu ou ne se sentent pas concernés par les dispositifs existants, ou ne comprennent pas les modalités d'attribution des aides, qui manquent de transparence.

Un manque réel d'investissement privé

En dépit des nombreux dispositifs publics de soutien à l'investissement, Martinique Pionnières et Guyane Développement Innovation soulignent que les investisseurs privés et Business Angels sont peu nombreux dans les Antilles (à l'inverse de la métropole, où l'écosystème privé est riche, notamment en Ile-de-France). Un constat partagé par les différents organismes institutionnels du tourisme, qui déplorent le manque d'investissement dans de nouveaux projets. Ceci constitue un frein considérable pour le développement des entreprises : celles-ci dépendent du secteur public, mais les montants alloués ne permettent généralement pas de couvrir plus de 10% ou 20% du montant du projet ; l'absence de financement privé pour compléter le financement public est donc un handicap, et peut conduire à l'inaboutissement ou l'échec de projet.

La faiblesse des investissements privés, notamment dans les structures associatives comme les incubateurs, est également liée aux caractéristiques du tissu économique dans les DOM. Celui-ci est très majoritairement constitué de très petites entreprises, tandis que les grands groupes qui disposeraient des fonds et des capacités pour investir en sont absents. De fait, les petites entreprises n'ont pas les moyens d'investir dans l'innovation elle-même, et encore moins dans des écosystèmes destinés à soutenir des entreprises innovantes. L'enjeu est donc, soit d'encourager les entreprises à mutualiser leurs moyens pour innover, soit de réussir à attirer de grandes entreprises, métropolitaines ou étrangères, soit de faciliter l'accès de ces entreprises ultramarines innovantes aux investisseurs privés actifs dans le tourisme, notamment via un meilleur accès aux écosystèmes métropolitains.

Un réseau de Business Angels dans les DOM : Caraïbes Angels

Peu de réseaux sont particulièrement actifs en Outre-mer. Caraïbes Angels est un jeune réseau de Business Angels, créé en 2007, qui regroupe une vingtaine d'investisseurs. L'association se donne pour but de mettre en relation les porteurs de projet et les investisseurs, ainsi que soutenir les entrepreneurs, que ce soit financièrement mais aussi en leur apportant des conseils, des compétences et un réseau. L'association organise des sessions de formation, à destination des porteurs de projet et des investisseurs, et sélectionne des porteurs de projets actifs dans les Caraïbes. Le réseau est basé en Martinique et fait partie de la Fédération France Business Angels. C'est la seule initiative de réseau de Business Angels structuré recensée dans les DOM, tandis que la Réunion et Mayotte n'en disposent pas.

2.2. L'Agence Française de Développement et Bpifrance, acteurs du financement

L'Agence Française de Développement

L'Agence Française de Développement (AFD) est présente dans les DOM-COM. Elle finance principalement le secteur public de ces départements, notamment des infrastructures de type hôpitaux, bibliothèques, transports urbains, ports, ainsi que les collectivités (département, certaines communes et syndicats intercommunaux). Ainsi, sur les 1,3 milliard d'euros investis par l'AFD dans les cinq départements d'outre-mer en 2014⁵², la plupart l'ont été dans des projets d'infrastructures publiques, ainsi que dans des projets d'énergie renouvelables (installations photovoltaïques, centrales éoliennes).

Toutefois, l'AFD apporte également son soutien au secteur privé par financement direct ou par l'intermédiaire des banques ; elle cofinance des projets d'investissement de moyenne à grande envergure, via notamment des prêts directs pour des investissements de plus de 3 millions d'euros. Elle peut participer à certains projets en Délégation de Service Public ou privés. A Mayotte par exemple, l'AFD a pris part au financement du port commercial de Longoni en DSP, ainsi qu'à la création d'un centre commercial. En 2014 toutefois, seule une entreprise privée a été financée dans les DOM (entreprise agro-alimentaire à la Réunion).

L'AFD assure principalement une activité de garantie, afin de rassurer les banques en partageant les risques, pour les inciter à financer les entreprises et faciliter l'accès au crédit des petites entreprises. Elle offre aussi des produits de prêt, de financement de long ou court terme. Elle assure des prêts « avances plus », qui sont des lignes de crédit à court terme, utilisées principalement par les acteurs publics pour assurer leur trésorerie. L'AFD gère aussi des fonds européens, notamment dans le domaine de la biodiversité.

⁵²Rapport Annuel Outre-mer 2014, Agence Française de Développement, 2014.

Par ailleurs, l'AFD intervient via sa filiale PROPARCO, dédiée au financement du secteur privé, ou via des Fonds d'Investissement Communs au capital des entreprises. A la Réunion, deux fonds communs de placement à risque associent des sponsors publics, dont l'AFD, à des acteurs privés locaux, principalement des banques. L'objectif de ces fonds est de créer un pôle de capital-investissement régional pour répondre aux besoins des TPE-PME réunionnaises, quel que soit leur stade de développement. Ainsi, on recense le fonds Run Développement, fonds de capital-risque doté de 10,8 millions d'euros qui cible les TPE-PME en phase d'amorçage, de création et de développement ; et le fonds Run Croissance, doté de 19,4 millions d'euros, qui vise une quinzaine d'entreprises réunionnaises matures.

Enfin, l'AFD a une activité d'ingénierie, et réalise régulièrement des études sur des secteurs spécifiques ou sur les besoins des entreprises. Mayotte a notamment engagé une étude sur les besoins des entreprises, afin d'affiner les dispositifs.

Des soutiens spécifiques de Bpifrance

L'activité –notamment de garantie– de l'AFD a été modifiée suite à la mise en place de Bpifrance en 2014 : les fonds nationaux gérés par Bpifrance ont remplacé le Fonds DOM. La partie économie générale du Fonds de Gestion de Garantie de Mayotte a été mise en gestion extinctive au début de l'année 2014. L'AFD agit pour Bpifrance dans les territoires ultra-marins : elle instruit les dossiers, et Bpifrance décide de l'attribution des fonds. Par ailleurs, deux directions interrégionales ont été instaurées pour les DOM : la direction Antilles-Guyane (Guadeloupe, Martinique et Guyane), et la direction Réunion-Mayotte. Bpifrance et l'AFD ont signé un partenariat afin d'assurer la complémentarité de leur action.

Le déploiement des financements de Bpifrance, porté en Outre-mer par l'AFD, a permis d'élargir considérablement la gamme de produits financiers offerts aux entreprises ultra-marines. Dès la première année, 516 millions d'euros ont été engagés (en incluant Saint-Martin, Saint-Barthélemy et Saint-Pierre-et-Miquelon).

Bpifrance apporte dorénavant un plus grand soutien à l'innovation outre-mer, via les mêmes dispositifs que ceux mis en place en métropole.

Des initiatives pour encourager les entreprises innovantes : Innovation outre-mer

Bpifrance a mis en place « Innovation outre-mer », un concours pour les start-up innovantes originaires d'Outre-mer. Les entreprises sélectionnées obtiennent un accompagnement et une prise en charge par des incubateurs en métropole, spécialisés dans leur domaine. La première édition du concours a eu lieu en 2015, et associe Bpifrance, Outre-Mer Network et Impact Partenaires. Une trentaine d'entreprises sélectionnées présentent leur projet devant des grands accélérateurs / incubateurs de métropole, qui choisissent ensuite celle qu'ils souhaitent accompagner.

Une faible sollicitation des dispositifs, liée notamment à l'activité économique et aux mentalités

A Mayotte comme dans d'autres départements ultra-marins, le tissu économique est constitué de petites entreprises principalement dans le domaine du commerce, ainsi que de l'artisanat ou dans quelques services (taxis, conseils). Les créations d'entreprises sont peu nombreuses, et les soutiens alloués par l'AFD sont principalement à destination d'entreprises existantes. Comme le souligne l'AFD de Mayotte, les entrepreneurs peuvent parfois manquer de professionnalisme dans la constitution de leurs dossiers. Du fait de la culture mahoraise, ils n'ont par ailleurs pas le réflexe de s'adresser aux banques pour souscrire des emprunts : les prêts informels, familiaux ou communautaires, sont nombreux et rendent difficile un suivi des créations ou des financements d'entreprises, ainsi que de leurs besoins. Ainsi, sur l'année 2015, un seul dossier a été monté à Mayotte pour obtenir le Prêt Innovation de Bpifrance. Les dispositifs de financement ne sont que rarement sollicités par les entreprises du tourisme.

Peu de projets touristiques sont financés, notamment par l'AFD et Bpifrance. Cela résulte également, dans certains départements, d'un faible dynamisme du secteur du tourisme. A Mayotte, sur les dernières années, l'agence a ainsi financé un nombre de projets limité dans le secteur : un hôtel, un catamaran pour des balades en mer, et a cofinancé le port de plaisance avec la CCI.

Une mauvaise prise en compte des spécificités locales et un manque de lisibilité

Comme en métropole, les acteurs de l'innovation en Outre-mer ne pointent pas le manque de dispositifs de soutien financier, mais plutôt leur difficulté d'accès et leur faible lisibilité, ce qui est un frein pour les entreprises qui souhaiteraient y prétendre.

De plus, ils ne répondent pas toujours aux besoins et aux réalités de l'ensemble des entreprises ultra-marines. Il apparaît nécessaire, selon Martinique Pionnières, de sortir de dispositifs normatifs, pour se focaliser sur l'accompagnement.

Les acteurs ultra-marins soulignent aussi un problème de définition de l'innovation : celle-ci ne correspond pas aux mêmes critères en métropole qu'en Outre-mer. Les spécificités locales ne sont pas bien prises en compte : des projets innovants à l'échelle de territoires ultra-marins ne sont pas considérés comme tels du point de vue des dispositifs normés de Bpifrance, notamment car ils ont parfois déjà été développés en métropole. Le prêt Innovation ou les prêts d'amorçage sont ainsi très peu sollicités. Selon Guyane Développement Innovation, il manque également un financeur pouvant proposer des prêts à taux zéro pour les entreprises.

Par ailleurs, les porteurs de projets soulignent qu'une des principales faiblesses du soutien à l'innovation dans les DOM-COM est la méconnaissance par les acteurs publics des modèles du business digital, et une certaine incapacité à identifier les priorités et les modèles innovants porteurs. Il apparaît ainsi difficile de mobiliser des fonds, un soutien et un accompagnement sur des modèles d'innovation dématérialisés.

3. Le rôle des organismes touristiques dans le soutien à l'innovation

La gouvernance touristique dans les DOM

Le tourisme est une compétence des régions : celles-ci ont en charge l'observation du secteur, la coordination des initiatives publiques et privées, ainsi que la définition de la stratégie touristique à moyen terme. L'Etat garde compétence pour les politiques de visas, la réglementation et la classification des équipements touristiques, assure la promotion de ces territoires à l'international via Atout France, et apporte son concours aux actions de développement touristique des collectivités territoriales⁵³.

En Martinique, le Comité Martiniquais du Tourisme est en charge de la promotion et du développement touristique de la destination. Parmi ses missions figurent également la formation, la veille, l'ingénierie et la prospective qui ont pour objectif d'accompagner les projets, d'évaluer les actions menées, d'aider à orienter la politique régionale et d'anticiper sur les perspectives de développement.

Le Comité de Tourisme des Îles de Guadeloupe est divisé en deux pôles, Guadeloupe Bonjour chargé de la qualité de l'accueil touristique, et Guadeloupe Tourisme qui s'occupe de la promotion de la destination. L'observation du tourisme et l'audit des territoires sont portés par le Conseil Régional de Guadeloupe.

A la Réunion, le Comité Régional de Tourisme de la Réunion (Ile de la Réunion Tourisme, IRT) est en charge de la promotion du territoire, et dispose d'un pôle ingénierie et développement. Il structure les acteurs de la filière et porte l'observatoire du tourisme. En Guyane, le comité du tourisme est structuré de la même manière avec un pôle ingénierie et un observatoire.

Enfin, à Mayotte, le Comité Départemental du Tourisme de Mayotte vise à accompagner les porteurs de projets et soutenir les projets touristiques, d'aménagement, d'équipement et de développement par des études, des actions conseils, de formation auprès des collectivités et porteurs de projets privés et publics.

Ainsi, comme en métropole, les organismes du tourisme peuvent apparaître comme des interlocuteurs pour les porteurs de projets et les entreprises innovant dans le secteur.

Un accompagnement aux porteurs de projet limité

L'observatoire du Tourisme de Guadeloupe indique ne recevoir que peu de demandes de la part des porteurs de projet pour obtenir un accompagnement. Les acteurs de l'hébergement apparaissent les mieux renseignés et savent vers qui se tourner, en revanche dans les autres secteurs d'activité, l'observatoire n'a pas de réelle connaissance sur les projets en cours. Par ailleurs, l'accompagnement que ces organismes peuvent fournir aux porteurs de projet reste limité : en matière financière, le Comité Régional de Guadeloupe ne peut par exemple financer que 10% du projet, le reste est à la charge de l'entrepreneur qui doit trouver d'autres sources de financement. Le Comité Régional peut aussi apporter un accompagnement humain, en aidant au pilotage du projet. Toutefois, il est rare qu'il assure un suivi complet.

A la Réunion, le comité de tourisme accueille majoritairement des porteurs de projet de petite et moyenne envergure. Il a mis en place depuis 2 ans une cellule d'accompagnement dédiée, afin d'apporter un accompagnement marketing, opérationnel, stratégique, mais pas financier. Le financement relève des compétences de la région.

⁵³Le tourisme en Outre-mer : un indispensable sursaut, Rapport de la Cour des Comptes, Février 2014.

En 2015, le comité a reçu environ 350 porteurs de projets, de toutes catégories : un tiers demandent simplement de l'information, mais les deux tiers vont au-delà et passent à l'étape de montage de projet.

Un besoin de partage et de communication sur les données touristiques

Plusieurs observatoires ont été mis en place par les organismes de tourisme, toutefois certains acteurs soulignent un certain manque de communication sur des données utiles et nécessaires aux entreprises souhaitant innover. Aucun des organismes n'a mis en place, à l'inverse de ce qui a déjà été réalisé par plusieurs régions de métropole, d'open data du tourisme, permettant de partager les données statistiques sur l'offre et la demande des territoires gratuitement. Par ailleurs, certaines données sont encore inexistantes et mériteraient d'être créées, d'autres nécessiteraient d'être affinées ou leur mode de constitution revu, pour plus de précisions et une meilleure connaissance de la clientèle touristique. En effet, si la plupart des départements se sont dotés d'observatoires, les données peuvent rester lacunaires ou peu exploitées selon les départements, ces structures fonctionnant avec relativement peu de moyens. L'Observatoire du tourisme en Guadeloupe a évoqué un projet de création d'un système d'information touristique qui pourra être renseigné par les professionnels, ce qui n'existe généralement pas encore dans les DOM. La Martinique s'est récemment dotée d'un outil d'observation de l'activité touristique (fréquentation, tarifs pratiqués, chiffre d'affaires...) sur la base de données communiquées par les professionnels, mais, en règle générale, les outils d'observation sont moins développés qu'en métropole et/ou n'ont été mis en place que récemment.

Enfin, le délai de mise à disposition des données est souvent un enjeu pour les DOM-COM, une information actualisée régulièrement étant nécessaire afin d'avoir une vision plus précise de la réalité de l'offre et la demande.

Une innovation numérique mal soutenue dans le tourisme

La méconnaissance par certains acteurs locaux des nouveaux modèles peut aussi influencer, notamment dans le cas du digital : ces modèles sont parfois même redoutés par les acteurs locaux du tourisme, qui souhaitent davantage freiner la montée des innovations numériques plutôt que d'y prendre part, et sont suivis dans cette voie par les institutionnels. Ceci constitue ainsi un frein pour les entreprises innovant dans le tourisme, qui ont du mal à être accompagnées, notamment celles souhaitant développer le modèle collaboratif pour pallier la faiblesse relative de l'offre touristique locale (d'hébergement, de transports et autres prestations). La maturité digitale des acteurs ultra-marins ou leurs synergies avec les acteurs existants, nécessiteraient ainsi d'être développées.

Par ailleurs, les offices de tourisme apportent un accompagnement en menant des actions en coordination avec certaines start-up afin de les faire connaître, tandis que les comités régionaux peuvent parfois apparaître moins engagés selon certains acteurs, leur rôle étant plus limité au financement.

Un manque de développement de l'industrie touristique

En dépit des dispositifs de soutien à l'économie touristique (fiscaux et aides aux investissements), le secteur reste encore peu développé au regard de son potentiel. Le rapport de la Cour des Comptes « *Le Tourisme en Outre-mer : un indispensable sursaut* » rédigé en 2014 dressait un constat critique du secteur et de son développement, en soulignant un certain manque de compétitivité des destinations, une tendance à la baisse de la fréquentation sur la décennie 2000, et un soutien « peu dynamique » de la part des collectivités : stratégie peu offensive, insuffisante valorisation des destinations. Il souligne également « une approche peu innovante » quant à la stratégie de promotion de la destination, qui ne parvient pas à apporter une différenciation par rapport aux destinations concurrentes. Il existe souvent un manque de stratégie claire en termes de marketing territorial et de communication, qui leur permettrait de mettre l'accent sur les spécificités et l'identité des territoires.

L'Observatoire du Tourisme en Guadeloupe souligne aussi le manque d'une offre structurée sur le territoire : en dépit de quelques initiatives (création de routes de la mémoire par exemple), l'offre est dispersée, ce qui rend plus complexe sa visibilité et sa commercialisation. De plus, il existe peu de produits innovants, notamment en termes d'activités pour les touristes : or, la diversité de celles-ci apparaît nécessaire au regard de la durée de séjour particulièrement longue dans les DOM (14 jours en moyenne en Guadeloupe). Dans d'autres départements comme La Réunion, des efforts pour améliorer la qualité de l'offre d'hébergement restent également à faire. A Mayotte, le secteur touristique est encore très peu structuré.

Un potentiel d'innovation important

Les DOM abritent de nombreux porteurs de projet qui innovent à l'échelle de leur territoire pour proposer de nouvelles offres aux touristes et améliorer la valorisation de leur territoire. S'il ne s'agit généralement pas d'innovation « de rupture », certaines start-up innovent en adaptant et intégrant des innovations développées ailleurs dans leur département. Ainsi, des plates-formes de réservation de voitures entre particuliers (Carfully), des sites de recherche pour les restaurants (Foodiles), des sites de location d'hébergement (Villaveo), des modes d'hébergement insolites (Aqualodge) sont créés, notamment dans les Antilles qui apparaissent comme les plus dynamiques en matière d'innovation touristique. Martinique Pionnières souligne toutefois que les start-up dans le tourisme existent mais ont un impact très local. Leur problématiques en termes de développement ne sont donc pas les mêmes que celles des start-up en métropole, leur angle de développement « local » peut aussi constituer un frein vis-à-vis de leur expansion et de leur viabilité.

Des axes d'amélioration différents selon les départements d'Outre-mer

Certains départements sont plus développés touristiquement que d'autres, en termes de demande comme d'offre. En Guadeloupe, un important travail a été réalisé au cours des dernières années sur la qualité et la structuration de l'offre d'hébergement et restauration. Il reste aujourd'hui un important potentiel en matière de développement d'activités touristiques qui génèrent des retombées économiques, et de structuration de ces offres, existantes ou à créer. A l'inverse, à La Réunion le Comité de Tourisme souligne la sous-capacité actuelle de l'île en termes d'hébergement : aujourd'hui, 90% des porteurs de projet à La Réunion relèvent de l'hébergement touristique. Il y avait un manque d'innovation dans ce secteur, alors que l'innovation est beaucoup plus présente sur les questions numériques, les nouveaux outils de promotion sur les tablettes et les smartphones. Il faudrait également y développer une offre de bien-être structurée, une offre culturelle davantage visible et identifiée, ainsi que l'offre d'activités de pleine nature.

La préoccupation commune des départements d'Outre-mer est toutefois de structurer leur offre touristique, de dégager un positionnement clair pour la destination. Les départements ultra-marins sont à 90% dépendants de la clientèle touristique métropolitaine, et l'enjeu clef pour ces territoires est donc de développer leur visibilité et leur attractivité à l'international. Mayotte apparaît comme le département le plus en retard en termes de développement touristique.

L' « authenticisme » en Martinique

En Martinique, plusieurs start-up du tourisme ont créé une démarche de valorisation de la destination, appelée l'« authenticisme », qui se définit comme une « vision du tourisme où les relations entre particuliers, aidées par la technologie, bâtissent des expériences de voyage exceptionnelles et créent de la valeur pour tout le territoire ». En développant des plates-formes de réservation dans les domaines de l'hébergement, de la restauration, des activités et du transport, plusieurs start-up cherchent à davantage impliquer les populations dans l'accueil des touristes, en leur faisant également bénéficier de retombées économiques et en permettant une meilleure mise en valeur de la destination. Ainsi, Exclusive Martinique est une plate-forme proposant une sélection de villas géolocalisées, avec un service de conciergerie ; Carfully est un site de locations de voiture entre particuliers ; Sapapaya, Beyond the Beach et Icigo permettent aux voyageurs de trouver et réserver facilement des activités proposées par des professionnels et par la population locale en Martinique et en Guadeloupe. Le modèle collaboratif nécessite ainsi peu d'investissement tout en améliorant la qualité de l'offre et de l'accueil dans les DOM.

PRÉCONISATIONS

Les préconisations ci-dessous sont proposées par MKG Consulting à l'ensemble des acteurs, publics et privés, du tourisme. Elles n'engagent pas, à ce stade, les pouvoirs publics.

Le diagnostic a mis en évidence les forces et les faiblesses des soutiens actuels apportés à l'innovation dans le tourisme en France, et par là même les axes d'amélioration à développer. Les recommandations suivantes ont pour objet de répondre aux problématiques du soutien à l'innovation sur plusieurs plans, déclinés en grands thèmes : financement, accompagnement, diffusion de l'innovation auprès des opérateurs, visibilité et mise en réseau, ouverture des données, ainsi que des préconisations adaptées aux spécificités de l'Outre-mer et répondant à ses problématiques propres. Chaque axe se décline en plusieurs « fiches actions ». Elles présentent des objectifs et des suggestions d'actions concrètes à mener, s'appuyant sur des éléments existants à développer ou renforcer, ou consistant en la création de nouveaux dispositifs.

Les fiches actions sont suivies d'une synthèse sous forme de pistes de réflexions sur les innovations en elles-mêmes : lesquelles mériteraient d'être davantage développées ? Quels sont les modèles qui pourraient être déployés de manière plus importante à l'avenir ? Quelles problématiques en termes d'encadrement et de régulation pour certains domaines doivent être abordées, sans pour autant freiner l'innovation ?

AXE 1. MIEUX CIBLER LES FINANCEMENTS A L'INNOVATION ET FACILITER LEUR ACCÈS POUR LES ENTREPRISES

Fiche Action 1. Améliorer la lisibilité des financements publics

Fiche Action 2. Elargir les critères d'obtention de financement au « caractère innovant pour l'utilisateur cible »

Fiche Action 3. Soutenir l'innovation via une politique de marchés publics relatifs au tourisme plus favorable à l'innovation

Fiche Action 4. Cibler des financements sur des actions opérationnelles

Fiche Action 5. Mettre en place un « Dispositif Licorne »

AXE 2. AMÉLIORER L'ACCOMPAGNEMENT ET SOUTENIR L'ESSOR DES ENTREPRISES INNOVANT DANS LE TOURISME

Fiche Action 6. Poursuivre la création d'écosystèmes thématiques

Fiche Action 7. Créer une chaîne d'accompagnement pour les porteurs de projet touristiques

Fiche Action 8. Favoriser le développement des entreprises à l'international

Fiche Action 9. Assouplir la législation en vigueur sur les agences de voyages

AXE 3. PERMETTRE UNE MEILLEURE APPROPRIATION DES INNOVATIONS PAR LES OPÉRATEURS TOURISTIQUES

Fiche Action 10. Favoriser l'expérimentation in-situ des innovations

Fiche Action 11. Mettre en place un comité national d'*Early Adopters*.

Fiche Action 12. Structurer des groupements pour créer des offres clefs en main

Fiche Action 13. Assouplir les conditions d'adhésion aux organismes du tourisme

AXE 4. RENFORCER LA VISIBILITÉ DES ENTREPRISES INNOVANTES ET LA MISE EN RÉSEAU DES ACTEURS

Fiche Action 14. Mettre en place un outil de veille sur les start-up

Fiche Action 15. L' « antichambre des salons » : faciliter l'accès aux salons professionnels du tourisme

Fiche Action 16. Favoriser les « rencontres de l'innovation » à l'échelon local

AXE 5. ENCOURAGER L'OPEN DATA DANS LE TOURISME

Fiche Action 17. Favoriser l'exploitation de données statistiques par les acteurs

AXE 6. SOUTENIR L'INNOVATION DANS LE TOURISME EN OUTRE-MER, EN TENANT COMPTE DES RÉALITÉS LOCALES

Fiche Action 18. Prendre en compte les spécificités de l'Outre-mer vis-à-vis du caractère innovant

Fiche Action 19. Clarifier et communiquer sur le système d'attribution d'aides financières

Fiche Action 20. Favoriser l'investissement privé pour soutenir l'innovation

Fiche Action 21. Mettre en réseau les écosystèmes et acteurs de l'innovation

Fiche Action 22. Renforcer l'accompagnement des porteurs de projet et entreprises innovantes au sein des écosystèmes

Fiche Action 23. Créer un incubateur thématique sur le tourisme dans chaque territoire ultra-marin

Fiche Action 24. Améliorer les outils d'observation et bases de données des organismes ultra-marins de tourisme

MESURES GÉNÉRALES POTENTIELLEMENT APPLICABLES AU TOURISME

Pistes de réflexion : quelles innovations développer dans le tourisme ?

AXE 1. Mieux cibler les financements à l'innovation et faciliter leur accès pour les entreprises

Fiche Action 1	AMÉLIORER LA LISIBILITE DES FINANCEMENTS PUBLICS <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	De nombreux dispositifs de financement existent, pour différents types de projets et étapes de développement de l'entreprise. La multiplication des dispositifs à différents échelons rend complexe leur lisibilité. Au niveau national, Bpifrance est perçue par les acteurs privés comme un « guichet unique » alors qu'il existe plusieurs points d'entrée publics et privés qui informent sur les aides publiques aux entreprises : www.aides-entreprises.fr alimenté par la base de données de l'Institut supérieur des métiers (base de données de référence retenue par l'Etat), sites des collectivités locales, etc. Une plus grande homogénéité des sources et une orientation personnalisée des utilisateurs vers les aides pertinentes devraient être recherchées.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Structurer et agréger l'ensemble de l'offre de dispositifs de financement public (locaux, régionaux, nationaux, européens, organismes tiers...) ➤ Améliorer l'information des entreprises. ➤ Personnaliser l'information et l'orientation des porteurs de projet
Bénéficiaires cibles	Les créateurs et repreneurs d'entreprises innovantes, quelles que soient leurs caractéristiques : start-up, PME, ETI, et leur domaine d'activité.
Moyens proposés/Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agréger, centraliser et mettre à jour les informations sur l'ensemble des dispositifs : <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau européen - Au niveau national : Bpifrance, dispositifs fiscaux, Crédit Impôt Recherche, Crédit Impôt Innovation, Plan d'Investissement d'Avenir, plans Etat-Région, Business France, etc. - Au niveau régional et des collectivités territoriales - Structures tierces : Agences de Développement Touristiques, autres. ➤ Améliorer l'accessibilité de l'information sur les aides publiques aux entreprises : <ul style="list-style-type: none"> - à partir du site de l'Agence France Entrepreneur, en s'appuyant sur les bases de données existantes comme celle de l'Institut supérieur des métiers. Une ergonomie de navigation adaptée aux profils des dirigeants et au stade de développement de leur projet devra être déployée. - Bpifrance devrait également élargir sa recherche de financement sur son site, via l'<i>open data</i>, vers d'autres dispositifs. ➤ Adopter une approche centrée sur l'utilisateur, et non pas sur une présentation des différents dispositifs : <ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise renseigne ses besoins ainsi que ses principales caractéristiques, pour être directement redirigée vers les dispositifs auxquels elle peut être éligible. - Ajouter une section d'illustrations, donnant pour chaque dispositif de financement des exemples concrets de sociétés/projets qui en ont bénéficié, afin que les entreprises se sentent davantage concernées - Idéalement, le site hébergeant l'interface, le site de l'Agence France Entrepreneur-, permettra le stockage des informations (via la création de comptes utilisateurs) et la constitution automatique de dossiers de demande de financement (seuls les « nouveaux » modules étant alors à compléter par l'utilisateur) - Prévoir une rubrique sur le développement international en communiquant sur les dispositifs de Business France et de Bpifrance.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre à jour régulièrement l'information en s'appuyant sur les acteurs <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir une alimentation collaborative de la base : les entreprises, ou les écosystèmes (incubateurs, pôles de compétitivité) qui jouent actuellement, dans le cadre de l'open data, un rôle dans l'information des acteurs sur les modalités de financements, les régions, les collectivités peuvent alimenter la base de données, en signalant des dispositifs caducs ou la création de nouveaux. - Outil de commentaires entre utilisateurs + de signalement d'évolutions (boutons nouveau dispositif / dispositif modifié / supprimé), voire une conception en wiki - Mise en place d'un outil ou service de veille pour compléter l'actualisation de la base. ➤ Créer un document de référence pour le partage de la donnée entre sites <ul style="list-style-type: none"> - Ce guide s'apparente à un cahier des charges techniques pour formaliser le partage des données entre les acteurs ➤ Communiquer sur le portail unique <ul style="list-style-type: none"> - Communication assurée par le niveau central (DGE, écosystème entrepreneurial, Agence France Entrepreneur, French Tech et Bpifrance) auprès des acteurs en régions, départements, et sur les territoires.
<p>Actions et/ou initiatives inspirantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le portail actuel d'accueil du site de Bpifrance, qui redirige les entreprises en fonction de leurs besoins, en ciblant de plus en plus précisément ces derniers via une configuration « en entonnoir ». Le dispositif pourrait être complété par une partie permettant à l'entreprise d'enregistrer ses caractéristiques, pour affiner la recherche, et une extension du périmètre de recherche aux financements hors Bpifrance. ➤ Le site de l'Observatoire des aides aux entreprises, alimenté par l'Institut supérieur des métiers recensant les aides disponibles selon leur typologie (allègement des charges sociales et fiscales, moyens financiers), l'organisme les dispensant (Banque Européenne d'Investissement, Bpifrance, business angels, etc.). L'entreprise choisit son profil (service, industrie, etc.) et son besoin. La recherche permet également de sélectionner un département ou une commune pour y voir les aides disponibles.
<p>Acteurs impliqués (pilote, partenaires)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Travaux pilotés par l'Agence France Entrepreneur regroupant Bpifrance, DGE, French Tech, CCI de France pour la mise en place d'un portail de référence / intégration des interfaces. Une mission doit être créée pour solliciter les financeurs publics concernés et les inciter à renseigner la base de données. - Communiquer sur la base de données : ces mêmes acteurs sont en charge de relayer l'information auprès des entreprises sur l'existence de cette base. ➤ Partenaires : Etat, Bpifrance, Régions, Europe, collectivités territoriales, écosystèmes, French Tech, CCI de France. ➤ Financement : Etat
<p>Critères d'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en place du site internet avec outil de requête ➤ Exhaustivité et implication des partenaires dans l'actualisation de la base de données. ➤ Nombre de requêtes effectuées et de volumes de financement attribués via les dispositifs.

Cette fiche est complétée par la fiche 19 pour les entreprises ultra-marines.

Fiche Action 2	ÉLARGIR LES CRITÈRES D'OBTENTION DE FINANCEMENT AU « CARACTÈRE INNOVANT POUR L'UTILISATEUR CIBLE » <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	<p>Les dispositifs actuels apparaissent suffisants, en termes de diversité, pour le soutien à la création d'entreprises. Toutefois, ceux-ci ne répondent pas toujours aux besoins spécifiques des entreprises, et ont parfois des conditions d'attribution restrictives :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hors appels à projet, la plupart des dispositifs de financement sont encore trop « normatifs » et formalisés ; ➤ De fait, certaines activités de services –notamment touristiques– peuvent avoir des difficultés à faire reconnaître leur caractère innovant et ne pas se sentir concernées par les financements ; <p>Les appels à projet thématiques sont développés et de plus en plus mis en œuvre au niveau des régions dans le secteur touristique. Au niveau national, des initiatives ont vu le jour via notamment les Programmes d'Investissement d'Avenir. Par ailleurs, de nombreuses autres structures lancent leurs propres appels à projets (pôles de compétitivité, Caisse des Dépôts, etc.). Toutefois, certaines faiblesses subsistent en matière de visibilité. Plusieurs initiatives de portails existent pour rendre visibles les appels à projets existants, mais nécessiteraient d'être renforcées ou améliorées. La visibilité des appels à projets, notamment pour les PME/ETI, n'est pas encore comparable à celle des marchés publics, avec notamment des outils de veille s'appuyant sur le Bulletin officiel des annonces de marchés publics (Boamp.fr) édité par la DILA (Direction de l'Information Légale et Administrative).</p>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mieux prendre en compte les entreprises de services et touristiques dans les dispositifs de financement, comme initié par Bpifrance, ➤ Adopter et élargir l'approche par projet, plutôt que de développer des dispositifs trop normés, ➤ Renforcer la visibilité des appels à projet existants.
Bénéficiaires cibles	<p>Entreprises innovantes, PME, ETI</p>
Moyens proposés/Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'appuyer sur les financements spécifiques de Bpifrance dédiés au tourisme (Fonds d'Investissement Tourisme, prêt restauration, prêt hôtellerie), récemment renforcés. ➤ En règle générale, thématiser les dispositifs existants pour les appliquer au tourisme, plutôt que d'ajouter de nouveaux dispositifs spécifiques, et adopter une approche par appels à projet spécifiques au tourisme: <ul style="list-style-type: none"> - Les régions lancent déjà régulièrement des appels à projets touristiques, en accord avec la stratégie de leur destination sur des thématiques précises. - D'autres dispositifs peuvent être thématiques sur ce modèle, notamment au niveau national, pour répondre à des enjeux stratégiques identifiés. - Des objectifs à atteindre sont fixés aux projets choisis, en échange d'un financement. - Plusieurs acteurs peuvent s'associer pour répondre aux appels à projet. ➤ Améliorer la visibilité des appels à projet <ul style="list-style-type: none"> - Le Bulletin officiel des annonces de marchés publics (BOAMP) pourrait intégrer les appels à projets à son périmètre des annonces légales diffusées, qui comprend déjà les avis d'appel public à la concurrence (nationaux et européens), les délégations de service public, les contrats de partenariat public-privé et avis divers. Un comité DGE/DILA pourrait piloter la mise en place de cette évolution. Tous les secteurs d'activité hors tourisme sont également concernés - CCI de France a déjà mis en place un outil de suivi des appels à projets ; une coordination avec cette plate-forme est préconisée. - Les régions communiquent déjà via leurs portails respectifs sur les appels à projet, mais ceux-ci devront être relayés sur le portail de référence.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elargir les dispositifs de financement existants à des projets individuels ou collectifs <ul style="list-style-type: none"> - Pour certains dispositifs de financement existants, permettre aux opérateurs de déposer des projets individuels ou collectifs visant à développer une innovation interne ou un outil commun. Ceci permet au financement de viser une action opérationnelle précise, répondant aux besoins de l'entreprise. - La région ou l'échelon de la destination peut assumer une première sélection des projets, en connaissant la réalité locale et en vérifiant l'adéquation du projet avec la stratégie engagée au niveau de la destination.
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Appel à projet lancé dans le cadre du Programme d'Investissement d'Avenir consacré au tourisme social. ➤ Les appels à projets Contrats de destination : les contrats de destination visent à faire émerger des destinations en fédérant les différents acteurs, publics et privés, autour d'un projet et d'une stratégie de destination commune. L'Etat apporte une aide financière durant trois ans aux projets sélectionnés, autour d'une thématique propre aux territoires. ➤ L'initiative de CCI de France recensant déjà des appels à projet, identifiés parmi les aides possibles pour les entreprises, les portails des régions. ➤ Programme d'Investissements d'Avenir III : d'un montant de 10 milliards d'euros, le programme est axé sur les industries agro-alimentaires, l'innovation dans le tourisme et la formation.
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Comités de pilotage : <ul style="list-style-type: none"> • Bpifrance, DGE, Atout France pour définir des appels à projet pertinents au niveau national en termes de tourisme, et définir les modalités de financement ; • Ministère de la Fonction Publique, Comité de pilotage DGE, Dila & CCI de France pour mettre en place la diffusion des appels à projets via le BOAMP et les plates-formes de marchés publics, de manière synchronisée avec la plate-forme CCI de France. ➤ Partenaires : les régions ou les destinations, l'Etat, Bpifrance, l'Europe, tous les acteurs / financeurs lançant des appels à projet, partenaires techniques.fr ➤ Financement : Etat.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recensement des projets financés et des dispositifs ciblés. ➤ Budgets engagés pour financer des projets. ➤ Outil de veille sur les entreprises financées : caractéristiques, nombre de fermetures d'entreprises, évolution de chiffres d'affaires, etc. ➤ Nombre de vues des appels à projets sur les sites administrés par les services de l'Etat, ➤ Présence des appels à projets sur les principales plates-formes privées tierces ➤ Nombre moyen de candidatures déposées par appel à projet

Fiche Action 3	<p align="center">SOUTENIR L'INNOVATION VIA UNE POLITIQUE DE MARCHÉS PUBLICS RELATIFS AU TOURISME PLUS FAVORABLE A L'INNOVATION</p> <p align="center"><i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i></p>
Diagnostic et contexte	De nombreuses innovations développées dans le secteur du tourisme peuvent trouver une application dans d'autres secteurs, notamment le secteur public. Au niveau de l'Etat, des réflexions et des actions sont déjà engagées sur le soutien à l'innovation que peut apporter une politique de marchés et d'achats publics orientée sur ces problématiques. Celle-ci peut être encouragée dans le domaine du tourisme via des appels à projet dédiés.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ouvrir de nouveaux débouchés aux start-up du tourisme mais dont l'innovation est transverse, en leur offrant l'opportunité de développer et approfondir leurs innovations dans le secteur public ➤ Permettre aux start-up d'acquérir une meilleure visibilité et un soutien opérationnel de la part des acteurs publics ➤ Développer des appels à projet permettant aux acteurs publics de bénéficier des innovations développées par les start-up
Bénéficiaires cibles	Start-up, acteurs publics (Etat, collectivités)
Moyens proposés/Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lancer des appels à projet / des marchés publics sur des thématiques auxquelles sont susceptibles de répondre des start-up innovant dans le tourisme, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - Logiciels de gestion de ressources humaines innovants, s'inspirant notamment des logiciels développés dans le monde de l'hébergement touristique. - Dispositifs de mise en valeur du patrimoine de l'Etat / de la collectivité. - Logiciels de gestion des données client-usagers, applicables à certains organismes publics. - Solliciter par exemple les start-up du numérique pour structurer et commercialiser l'offre existante (via des plates-formes de réservation) ➤ Assouplir ou prévoir des conditions spécifiques pour ouvrir davantage les consultations touristiques aux solutions innovantes, et valoriser ces dernières : <ul style="list-style-type: none"> - Reprendre dans ce cadre les préconisations réalisées dans le Guide pratique de l'achat public innovant : faciliter les candidatures, cahier des charges fonctionnel en laissant à l'entreprise le choix des moyens à employer, critères d'attribution pour valoriser les procédés innovants. - Ceci s'applique aux appels d'offre touristiques lancés par les destinations / les collectivités, tels que les Schémas de Développement d'Hébergement Touristique, Schémas de Développement Touristique sur certaines thématiques. ➤ Au sein des marchés publics adressés au tourisme, prévoir lorsque le sujet s'y prête, un critère d'attribution récompensant les groupements répondant à l'appel d'offre incluant une entreprise innovante <ul style="list-style-type: none"> - Ceci permet à certaines entreprises innovantes (start-ups, PME internes ou externes au tourisme, ayant développé des innovations pertinentes par rapport à la problématique étudiée) d'avoir accès aux marchés publics auxquels elles n'auraient pas pu répondre seules, et aux entreprises plus établies d'avoir un intérêt objectif à les y inclure. - Cela permet aussi aux entreprises innovantes de pouvoir être testées, et leur donne l'occasion d'agir de manière opérationnelle.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Communiquer sur le lancement des appels d'offre / appels à projet <ul style="list-style-type: none"> - La communication peut se faire en lien avec celle des appels à projet thématiques (cf. fiche action 2), - Elle est assurée sur les sites classiques d'appels d'offre de l'Etat et des collectivités - Une visibilité particulière auprès des start-up doit être assurée : rubrique spécifique, communication relayée sur les portails des dispositifs de financement, de la French Tech, d'Atout France, des collectivités, etc.
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guide pratique de l'achat public innovant : Conjuguer au présent l'innovation avec les politiques d'achat public, élaborant des préconisations et recensant des bonnes pratiques au sein des collectivités et organismes publics en matière de soutien à l'innovation. ➤ Schéma de Développement d'Hébergement Touristique (SDHT), Schéma de Développement Touristique (SDT) : appels d'offre lancés par les collectivités en matière de tourisme. ➤ Les partenariats d'innovation, mis en place par le décret du 26 septembre 2014 pour les marchés de R&D.
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : collectivités locales et territoriales. ➤ Partenaires : collectivités locales. ➤ Financement : Etat, collectivités locales.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de start-up sélectionnées dans le cadre d'appels d'offre publics.

Fiche Action 4	CIBLER DES FINANCEMENTS SUR DES ACTIONS OPÉRATIONNELLES <i>MISE EN ŒUVRE : MOYEN TERME</i>
Diagnostic et contexte	<p>Les dispositifs actuels sont nombreux mais mériteraient d'être davantage ciblés et orientés, dans la même logique qu'une approche par projet, afin de garantir leur utilisation optimale. Actuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La majorité des financements ne sont pas alloués à des actions spécifiques ; ➤ Les dispositifs sont centrés sur la création d'entreprises mais il manque un soutien pour favoriser la croissance des entreprises et leur passage en ETI puis à l'international ; beaucoup de PME ne parviennent pas à passer ce stade.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cibler les financements sur des actions opérationnelles spécifiques, ➤ Améliorer la communication autour des dispositifs existants, ➤ Renforcer les dispositifs de soutien aux entreprises déjà créées, pour permettre leur développement, leur accès aux innovations ou leur passage au stade d'ETI.
Bénéficiaires cibles	Entreprises innovantes, PME, ETI
Moyens proposés/Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer la visibilité des dispositifs existants en matière de financement d'actions opérationnelles existantes : <ul style="list-style-type: none"> - Atout France, Bpifrance et certaines régions ou organismes locaux financent déjà des études de marché, d'ingénierie ou des diagnostics. - Créer/s'appuyer sur une plate-forme d'information sur ces dispositifs pour les entreprises du tourisme, en communiquant sur leur existence y compris au niveau local. ➤ Allouer certains dispositifs, notamment fiscaux, à des actions opérationnelles, avec une aide sous forme de prise en charge d'un pourcentage de dépenses spécifiques, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - prise en charge d'un pourcentage des coûts de développement informatique, - prise en charge du coût des traductions en langues étrangères pour les jeunes entreprises, favorisant leur développement international - financement de l'accès aux salons professionnels pour les jeunes entreprises, - exemption/réduction de cotisations salariales/patronales pendant une durée définie. ➤ Certains dispositifs peuvent également financer des projets individuels ou collectifs, portés par les entreprises et répondant à leurs besoins spécifiques (cf. fiche action 2), sur sélection. ➤ Ces dispositifs peuvent permettre d'appuyer et renforcer le financement des ETI <ul style="list-style-type: none"> - S'appuyer sur la réforme engagée des PEA-PME en 2016 - Pérenniser les financements au-delà des premières années d'existence de l'entreprise, sur des actions opérationnelles. ➤ Communiquer sur les nouveaux dispositifs mis en place <ul style="list-style-type: none"> - Relayer les dispositifs sur les canaux existants, aux niveaux national et régional : Bpifrance, portail de référence sur les financements, Atout France, régions, CCI, etc.
Actions et / ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les financements de diagnostic proposés par Bpifrance ➤ Les études d'ingénierie financées par Atout France
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage : Etat, Bpifrance, Atout France, régions. - Engager une consultation des acteurs concernés sur les actions opérationnelles pouvant faire l'objet de financements dédiés : régions, organismes consulaires, start-up, écosystèmes de l'innovation.

	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place de dispositifs fiscaux spécifiques se fait au niveau national. Les régions peuvent toutefois allouer leurs financements à des actions opérationnelles selon leurs choix. ➤ Partenaires : les régions ou les destinations, l'Etat, Bpifrance, les acteurs locaux du financement. ➤ Financement : l'Etat, Bpifrance, les régions.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de dispositifs ciblés sollicités ➤ Adéquation des dispositifs créés avec les besoins des entreprises. ➤ Outil de veille sur les entreprises financées : caractéristiques, nombre de fermetures d'entreprises, évolution de chiffres d'affaires, etc.

Fiche Action 5	METTRE EN PLACE UN « DISPOSITIF LICORNE » <i>MISE EN ŒUVRE : MOYEN TERME</i>
Diagnostic et contexte	<p>Les start-up disposant d'un fort potentiel international doivent bénéficier d'un dispositif spécial, leur permettant de monter en puissance très rapidement, une fois que leur potentiel de croissance a été identifié. Elles nécessitent un soutien spécifique, en termes d'accompagnement et de financement, afin de leur permettre de gagner l'échelon mondial. Souvent en effet, les délais d'accès aux écosystèmes ou au financement peuvent être relativement longs, et constituer un frein à l'expansion rapide d'une entreprise au fort potentiel.</p>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier en amont les entreprises innovantes à fort potentiel ➤ Offrir un accompagnement –notamment financier, mais pas exclusivement– complet et rapidement accessible aux start-up présentant un fort potentiel international ➤ Favoriser la croissance des entreprises les plus prometteuses
Bénéficiaires cibles	<p>Start-up à fort potentiel (qui pourraient devenir les futures « licornes »)</p>
Moyens proposés/Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prévoir un fonds/une enveloppe de financement dédiée au dispositif <ul style="list-style-type: none"> - Au sein du Fonds d'Investissement Tourisme, ou bien des dispositifs dédiés à l'innovation, une enveloppe dédiée devra être réservée aux entreprises potentiellement éligibles. - Cette enveloppe devra être mobilisable <i>à tout moment</i>, pour éviter tout frein lié à des délais d'obtention trop longs. ➤ Mettre en place des outils de veille et de remontée de l'information pour identifier les entreprises en amont <ul style="list-style-type: none"> - Les écosystèmes de l'innovation, les régions, les institutionnels (CCI) peuvent être chargés de signaler les entreprises qu'ils accompagnent potentiellement éligibles au dispositif. - Une identification et une veille en amont permettent de ralentir les délais d'étude des dossiers au moment de décider de l'attribution du dispositif. ➤ Définir le contenu du package <ul style="list-style-type: none"> - Financement d'actions opérationnelles utiles au développement de l'entreprise - Facilitation de l'accès aux salons nationaux et internationaux (financement des droits d'entrée). - Accès à un écosystème le plus à même de répondre aux besoins de l'entreprise - Facilitation de la mise en relation avec des investisseurs privés pour effectuer des levées de fonds. - Accompagnement apporté par l'écosystème ou les institutionnels : favorisation de l'expérimentation de l'innovation, formations. - Visibilité offerte sur des sites institutionnels (French Tech, Atout France, etc.). ➤ Mettre en place des critères afin de définir les sociétés éligibles au dispositif licorne <ul style="list-style-type: none"> - Il peut s'agir d'un certain niveau de ICP (Indicateurs Clefs de Performances), d'objectifs de clients/d'utilisateurs/de transactions à atteindre. ➤ Assurer un accompagnement des entreprises potentiellement éligibles <ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs chargés de l'identification notifient à l'entreprise identifiée les critères d'éligibilité et leur donnent les objectifs précis à atteindre pour obtenir le package. - Dès les objectifs atteints, l'entreprise devra pouvoir bénéficier du dispositif Licorne.

Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage : Etat, Bpifrance, écosystèmes, French Tech pour la définition du budget alloué au dispositif, la définition du package et sa mise en place. ➤ Partenaires : régions, Etat, Bpifrance, écosystèmes, Atout France, French Tech. ➤ Financement : Etat, Bpifrance, écosystèmes.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'entreprises éligibles. ➤ Atteinte par les entreprises des objectifs fixés. ➤ Suivi des start-up ayant bénéficié du dispositif.

AXE 2. Améliorer l'accompagnement et soutenir l'essor des entreprises innovant dans le tourisme

Fiche Action 6	POURSUIVRE LA CRÉATION D'ÉCOSYSTÈMES THÉMATIQUES <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	Il existe de nombreux écosystèmes pour les entreprises innovantes, surtout spécialisés sur les nouvelles technologies ou bien généralistes. Aucun n'est spécialisé dans le tourisme hormis deux exemples : le Welcome City Lab et Avignon-Provence French Tech Culture, qui sont tous deux thématiques (tourisme urbain et culture) et ancrés dans un territoire. Les entreprises innovantes sont dispersées dans les autres écosystèmes et manquent d'accompagnement spécifique sectoriel ou de visibilité.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Favoriser l'émergence de soutiens spécifiques au tourisme ➤ Contribuer au développement économique en région ➤ Améliorer la mise en réseau et les échanges entre les incubateurs
Bénéficiaires cibles	Entreprises innovantes, écosystèmes.
Moyens proposés/Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Favoriser l'émergence de pôles régionaux thématiques <ul style="list-style-type: none"> - Des actions sont déjà engagées dans ce sens : appel à candidatures pour la création de réseaux thématiques French Tech en 2016. - Réflexion autour de la duplication du modèle du Welcome City Lab sur d'autres thématiques touristiques. - Les nouveaux écosystèmes sont ancrés dans un territoire, ayant une légitimité sur une thématique. Leur nombre doit être limité pour atteindre une masse critique suffisante et éviter une trop grande dispersion ou des doublons. - Ils permettront une diffusion en régions, et de pallier la forte concentration sur Paris. ➤ Intégrer les pôles thématiques dans une logique territoriale <ul style="list-style-type: none"> - Conserver une gouvernance décentralisée de ces pôles, qui travaillent en réseau entre eux. - L'échelle territoriale permet une meilleure connaissance du terrain, et un travail en réseau avec les collectivités et les opérateurs. - Dans le cadre des contrats de destination, possibilité de fédérer les acteurs en impliquant également les écosystèmes actifs dans le tourisme. ➤ S'appuyer sur les financements privés <ul style="list-style-type: none"> - Impliquer les grandes entreprises et opérateurs du territoire pour le financement. ➤ Insister sur la « mise en réseau » des acteurs au sein de ces pôles <ul style="list-style-type: none"> - S'appuyer sur le modèle des pôles de compétitivité, dont la force repose sur un réseau regroupant institutionnels, entreprises innovantes et opérateurs adhérents à la structure. ➤ Assurer une complémentarité avec les incubateurs existants et non spécialisés <ul style="list-style-type: none"> - Afin de garantir des échanges avec des entreprises d'autres secteurs, nécessaires à l'enrichissement des entreprises actives dans le tourisme, favoriser les échanges et les collaborations entre les différents écosystèmes.
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Welcome City Lab ➤ Avignon-Provence French Tech Culture

Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage : French Tech, Welcome City Lab, Avignon-Provence French Tech Culture. ➤ Partenaires : Etat, Welcome City Lab, régions. ➤ Financement : Etat, partenaires privés, collectivités.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Création et pérennité des écosystèmes thématiques ➤ Nombre d'entreprises candidates et accueillies

Fiche Action 7	CRÉER UNE CHAÎNE D'ACCOMPAGNEMENT POUR LES PORTEURS DE PROJET TOURISTIQUES <i>MISE EN ŒUVRE : MOYEN TERME</i>
Diagnostic et contexte	L'accompagnement se focalise sur les nouvelles entreprises créées, mais ne se prolonge pas forcément les années suivantes. Les porteurs de projet manquent parfois de formation. Les dispositifs d'accompagnement sont diffus et fragmentés, plusieurs échelons territoriaux et/ou institutionnels ont des compétences qui se croisent.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Créer une vraie chaîne d'accompagnement, un parcours d'installation pour les porteurs de projets ➤ Assurer la coordination de l'ensemble des acteurs, publics et privés, dans l'accompagnement
Bénéficiaires cibles	Porteurs de projet.
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier un interlocuteur référent au niveau local pour accueillir, informer et accompagner les porteurs de projets innovants dans le tourisme <ul style="list-style-type: none"> - Le conseiller peut établir un diagnostic des compétences acquises et de celles restant à acquérir par le porteur de projet, pour le rediriger vers les formations adéquates. - Il peut diagnostiquer le projet, fournir un accompagnement technique et rediriger le porteur de projet vers les investisseurs, banquiers et autres interlocuteurs. - Les conseillers accompagnent et assurent un suivi des porteurs de projets - Ils permettent de valider les projets en cohérence avec les stratégies touristiques de destination. ➤ Cet interlocuteur référent permet une mise en réseau des acteurs <ul style="list-style-type: none"> - Il travaille avec les autres interlocuteurs du territoire, et en partenariat avec les écosystèmes, les centres de formation, les banques et les institutionnels du tourisme. - Il organise des rencontres entre les acteurs, notamment pour décloisonner les secteurs publics et privés, en incluant les financeurs. - Il assure le suivi et la veille des actualités. ➤ L'échelon le plus pertinent pour cet interlocuteur est l'échelon local/départemental, afin de fournir un accompagnement au plus près des opérateurs <ul style="list-style-type: none"> - En fonction des territoires, ce rôle peut être délégué au sein des CCI, des CDT, des ADT ou des CRT. - Les CRT, CDT, ADT jouent un rôle d'ingénierie et définissent une stratégie pour la destination, ils apparaissent comme des interlocuteurs pertinents pour inscrire les projets dans une stratégie de destination et fournir des outils de veille au porteur de projet. ➤ Dans certaines régions où le tourisme représente un poids économique important, la création de Banques du Tourisme pourrait être encouragée sur le modèle de la Banque du Tourisme Pyrénées Gascogne. Le point-clé de ce type de dispositif est la participation à la gouvernance d'acteurs locaux privés de référence, experts du tourisme.
Actions et / ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Parcours à l'installation du Jeune Agriculteur : un interlocuteur unique, le point info, avec un Conseiller Compétences et un Conseiller Projet, permettant d'élaborer un Plan de Professionnalisation Personnalisé, ou un Plan de Développement d'Exploitation. L'attribution d'aides spécifiques à l'installation est conditionnée au suivi du parcours à l'installation, préconisé par les conseillers selon le profil du porteur de projet et l'avancement de son projet.
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage : Atout France, CRT, CDT pour la mise en place d'un parcours d'installation. ➤ Partenaires : collectivités, organismes de formation. ➤ Financement : régions, départements, Etat.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de porteurs de projets encadrés. ➤ Suivi et réussite des projets soutenus.

Fiche Action 8	FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES À L'INTERNATIONAL <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	Les entreprises françaises ont parfois du mal à rayonner au niveau international. Dans ce domaine, des dispositifs de financement existent et des initiatives ont récemment été lancées ; elles doivent donc être développées. Les collaborations internationales entre incubateurs sont également un chantier engagé par plusieurs écosystèmes.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faciliter le développement international des entreprises innovantes ➤ Permettre une meilleure visibilité des entreprises à l'étranger ➤ Encourager les relations entre les écosystèmes français et étrangers
Bénéficiaires cibles	Entreprises innovantes, PME, ETI.
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'appuyer sur les dispositifs mis en place par Bpifrance <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de son partenariat avec Business France en février 2016, fusion avec Coface prévue en septembre 2016. - Création de chargés d'affaires internationaux - Communiquer sur les dispositifs déjà existants de Bpifrance (Crédit Export, Prêt Croissance International, Garantie Coface) ➤ Développer les initiatives de Bpifrance <ul style="list-style-type: none"> - Développer les fonds « cross-borders » pour financer les entreprises et faciliter leur accès au marché local. ➤ Mieux relayer l'offre d'accompagnement de Business France <ul style="list-style-type: none"> - Le partenariat renforcé avec Bpifrance signé en février 2016 peut permettre d'améliorer la communication sur les dispositifs de Business France, sur le portail de Bpifrance. - Ces dispositifs peuvent également faire l'objet d'une promotion plus importante auprès des incubateurs et des entreprises, et sur un portail de référence recensant les dispositifs de financement (cf. fiche action 1) ➤ S'appuyer sur le réseau international de bureaux d'Atout France pour améliorer la visibilité des entreprises innovant dans le tourisme <ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux start-up de bénéficier de certaines prestations offertes par Atout France (cf. fiche action 13) ➤ Inciter les écosystèmes à poursuivre le développement des collaborations internationales <ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre les initiatives engagées par certains incubateurs pour créer un réseau international d'écosystèmes - Favoriser les échanges de start-up et de dossiers de candidatures entre incubateurs - Permettre l'accueil de start-up françaises à l'étranger, et inversement. - Prendre pour modèle Paris French Tech Ticket pour les incubateurs régionaux
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les initiatives de Bpifrance ➤ Filière French Travel : créée en 2014, au ministère des Affaires étrangères et du Développement international, la filière emmène à l'export les PME et ETI dans l'hôtellerie, les transports aériens, le thermalisme, les croisières, les ports de plaisance, les parcs de loisirs, etc. ➤ Le travail de constitution d'un réseau international d'incubateurs engagé par le Welcome City Lab.
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Bpifrance, Business France, Coface, Filière French Travel pour le développement des dispositifs de financement. - Les incubateurs eux-mêmes pour la constitution de partenariats internationaux. - Atout France, en partenariat avec les écosystèmes, pour la mise à disposition de ses locaux à des start-up. ➤ Financement : Bpifrance, Business France, écosystèmes.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Partenariats signés avec des incubateurs étrangers, nombre de start-up étrangères accueillies et de start-up françaises accueillies à l'étranger. ➤ Montants versés dans le cadre des dispositifs de financement pour le développement international.

Fiche Action 9	ASSOULPIR LA LÉGISLATION EN VIGUEUR SUR LES AGENCES DE VOYAGES <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	Les législations récentes relatives aux agences de voyages, et qui concernent également à présent les sites web participant à la vente de voyages, sont particulièrement contraignantes, notamment pour les jeunes entreprises, en termes de garantie (même si le système de cautionnement le plus pratiqué permet de ne pas bloquer 200 000 € dans un fonds de garantie).
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assouplir les conditions de garantie pour les agences de voyages ➤ Revoir la législation étendue aux plates-formes de vente de voyages en ligne
Bénéficiaires cibles	Agences de voyages en ligne / plates-formes.
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réadapter la législation actuelle sur le minimum de garantie demandé aux agences <ul style="list-style-type: none"> - Réduire le montant minimum de garantie demandé pour les agences de voyages, - Ou bien mettre en place un montant minimum dégressif selon la date de création ou la taille de l'entreprise, afin de ne pas pénaliser les jeunes entrepreneurs. ➤ Réadapter la législation actuelle sur les plates-formes de vente de produits à forfaits / prestations de voyages liées <ul style="list-style-type: none"> - Adapter la garantie financière pour les plates-formes participant à la vente de prestations liées de voyages - Adapter la législation pour intégrer les <i>click through</i> et prestations de voyages liées.
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fonds de garantie de Bpifrance, des banques privées, des assureurs et des organismes professionnels.
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : Etat, DGE. ➤ Partenaires : Union Européenne, Entreprises du Voyage (ex SNAV), SETO, garants (assureurs, APST, UNAT. ➤ Financement : Etat
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modification de la législation. ➤ Durée de vie et santé financière des jeunes agences de voyages.

AXE 3. Permettre une meilleure appropriation des innovations par les opérateurs touristiques

Le secteur du tourisme apparaît comme extrêmement riche, les start-up évoquent une réelle volonté d'innover et d'entreprendre. Une émulation s'est faite depuis quelques années dans le domaine touristique, l'innovation en France et en Europe apparaît ainsi relativement dynamique.

L'innovation dans le tourisme vient pour une grande partie d'entreprises extérieures au domaine du tourisme, issues notamment des activités du numérique ou des services. Le profil des créateurs d'entreprises correspond souvent à de jeunes étudiants ou entrepreneurs ayant observé des pratiques au cours de leur voyages ou ayant été confrontés à des situations qui leur ont donné une idée de nouvelle offre ou service à développer. Ces regards extérieurs et neufs permettent une réelle innovation dans le tourisme.

Le secteur du tourisme est concurrentiel : de nouveaux entrants arrivent régulièrement, nécessitant un degré d'innovation élevé de la part des entreprises. Une bonne connaissance du marché, français mais aussi européen, est indispensable.

Toutefois, l'innovation n'est pas toujours bien perçue par les acteurs traditionnels du secteur, qui peuvent parfois la voir comme une menace. Par ailleurs, le fait que la France soit toujours la première destination touristique au monde est parfois considéré comme un acquis. Il ne pousse pas les acteurs à se renouveler et à innover pour renforcer cette attractivité, notamment face à la montée de destinations concurrentes. L'atomisation du secteur, dominé par des entreprises de petite taille, peut en partie expliquer des difficultés de financement et d'investissement dans l'innovation.

De plus, les innovations technologiques représentent l'essentiel des innovations dans le tourisme. Elles permettent d'enrichir les expériences des touristes et de faciliter leurs déplacements et leur séjour. Si ces dispositifs sont largement répandus, l'enjeu est de former les professionnels du tourisme, pour qu'ils se les approprient et en optimisent l'usage, afin d'améliorer leurs services et leurs prestations.

Sinon, le danger est que les acteurs traditionnels soient dépassés par des acteurs externes plus innovants, et par des usages qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment et qui leur échappent. Il est donc essentiel de donner une visibilité à l'ensemble de ces innovations, et de leur donner les moyens de se faire connaître et de rencontrer les opérateurs touristiques.

Les innovations sont essentiellement dématérialisées et concernent de moins en moins les équipements physiques ou le cœur des métiers. Ceci est une évolution logique, s'expliquant par le taux d'équipement des touristes en Smartphones, tablettes et ordinateurs. Comme l'explique par exemple Air France, l'ambition aujourd'hui pour les opérateurs n'est plus de travailler sur les seuls équipements mais bien sur les contenus.

Un des principaux enjeux pour soutenir l'innovation est donc de favoriser l'échange entre les entreprises innovantes et les acteurs traditionnels du tourisme, pour diffuser l'innovation dans le secteur et faire en sorte qu'elle soit pleinement intégrée dans les processus et les offres des opérateurs.

Fiche Action 10	FAVORISER L'EXPÉRIMENTATION IN-SITU DES INNOVATIONS <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	Les opérateurs touristiques, futurs clients des innovations, connaissent encore mal ces dernières. Il existe peu d'expérimentation directe des innovations, mais ce système est en train de se développer au sein des incubateurs ; il doit donc être encouragé et renforcé.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expérimenter les innovations pour valider leur modèle et les améliorer ➤ Permettre aux entreprises innovantes d'entrer directement en contact avec leurs futurs clients ➤ Permettre une meilleure appropriation des innovations par les opérateurs touristiques
Bénéficiaires cibles	Entreprises innovantes, opérateurs du tourisme.
Moyens proposés/Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'appuyer sur les expérimentations déjà mises en place par certains écosystèmes <ul style="list-style-type: none"> - Les Living Lab : expérimentation in-situ des innovations, directement auprès des opérateurs sur un territoire donné. - Les innovations testées et fonctionnelles bénéficient d'une mise en avant lors d'évènements majeurs du territoire. ➤ Développer des partenariats entre les opérateurs/les institutionnels du tourisme, et les écosystèmes de l'innovation pour l'expérimentation <ul style="list-style-type: none"> - Inclure des partenariats entre écosystèmes, opérateurs et institutionnels, notamment dans les Contrats de Destinations ou bien les contrats de Plan Etat-Région. - Les partenariats garantissent le soutien à l'expérimentation des innovations dans la destination : sélection des start-up, démarchage éventuel des opérateurs, accompagnement. ➤ S'appuyer sur les offices de tourisme et les institutionnels pour relayer les innovations <ul style="list-style-type: none"> - S'appuyer sur le réseau des animateurs Numérique du Territoire, qui peuvent mobiliser les opérateurs et les inciter à participer aux expérimentations, via un partage des coûts financiers de mise en place, ou des tarifs préférentiels en cas de réussite de l'innovation ➤ Prévoir un accompagnement pour les grands groupes afin qu'ils mettent en place des dispositifs d'expérimentation <ul style="list-style-type: none"> - Signer des partenariats entre écosystèmes et grands groupes, - Démarcher les opérateurs pour mettre en place des expérimentations. - Partager les coûts financiers de l'expérimentation d'une innovation
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le Living Lab de l'Accélérateur The Bridge. ➤ My French Fab : plate-forme collaborative de création d'objets : les inventeurs donnent leurs idées, les idées sélectionnées sont ensuite transformées en prototypes, les produits sont industrialisés en France et mis en marché par My French Lab. ➤ La plate-forme de l'innovation ouverte pour diffuser l'innovation au sein du service public (notamment les organismes touristiques). ➤ L'expérimentation sur un territoire, menée par les pôles de compétitivité Cap Digital et TES Normandie, dans le cadre du contrat de plan inter-régional sur la Vallée de la Seine. Dans ce cadre, le Living Lab Tourisme Numérique a lancé début 2016 un appel afin de sélectionner les start-up qui pourront expérimenter leurs solutions innovantes dans des lieux mis à disposition par les villes de Deauville et d'Enghien-les-Bains. Les startups bénéficieront d'un accompagnement financier sous forme de subvention, de coaching et de mise en relation avec des investisseurs. Les prototypes qui en seront issus seront mis en lumière lors d'évènements majeurs de la filière.

Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage : à l'échelle des territoires, regroupant les écosystèmes, les collectivités, les grandes entreprises. ➤ Partenaires : opérateurs du tourisme, Offices de Tourisme de France. ➤ Financement : écosystèmes, collectivités, partenaires privés.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suivi des entreprises ayant bénéficié d'une expérimentation ➤ Mobilisation des opérateurs et des institutionnels

Fiche Action 11	METTRE EN PLACE UN COMITÉ NATIONAL D'EARLY ADOPTERS <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	Les start-up peuvent avoir besoin d'être mises davantage en contact avec les opérateurs touristiques, et notamment les grands groupes / leaders d'opinion, afin de favoriser l'accélération de leur développement. Les <i>early adopters</i> sont des grands opérateurs du tourisme, qui vont être les premiers testeurs des innovations et éventuellement les adopter par la suite. Le cas échéant, ils montrent par là-même l'exemple au secteur, ce qui favorise la visibilité de la start-up et la diffusion de son innovation.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Favoriser le rapprochement entre grands opérateurs du tourisme et start-ups / ETI ➤ Donner l'opportunité aux entreprises innovantes de se déployer opérationnellement au sein de grands groupes ➤ Favoriser la croissance des start-up en leur donnant une visibilité accrue grâce aux <i>early adopters</i>
Bénéficiaires cibles	Start-up, opérateurs du tourisme.
Moyens proposés/Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constituer un comité d'<i>early adopters</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Il s'appuierait sur les membres des réseaux d'accompagnement, notamment le Welcome City Lab, qui réalise déjà cette action à travers son Jury de Sélection composé de professionnels du secteur. Des dispositifs comparables seront mis en place en région - Ce comité regrouperait des acteurs majeurs du secteur touristique, prescripteurs et leaders d'opinion : AccorHotels, Air France, SNCF, Groupe Lucien Barrière, Club Méditerranée, Louvre Hotels Group, Réunion des Musées Nationaux, Euro Disney, Compagnie des Alpes, Amadeus, Blablacar, etc. ➤ Faire se rencontrer les start-up et les <i>early adopters</i> <ul style="list-style-type: none"> - Des réunions périodiques sont organisées, par le Welcome City Lab et/ou la DGE. - Les incubateurs présentent les candidatures de leurs start-up les plus innovantes du moment. - Des start-up peuvent également être proposées par un groupe mentor. ➤ Permettre aux start-up sélectionnées de développer leur innovation au sein des groupes <ul style="list-style-type: none"> - Les <i>early adopters</i> sélectionnent les start-up les intéressantes, afin de leur proposer un partenariat pour un développement opérationnel de leur innovation au sein du groupe. ➤ Assurer la visibilité des start-up sélectionnées <ul style="list-style-type: none"> - Une newsletter peut être mise en ligne sur le site Veille Info Tourisme, dédiée aux start-up sélectionnées et testées par les <i>early adopters</i>. - Ceux-ci présentent les bonnes pratiques / leur expérience avec les start-up. - En tant que leaders d'opinion, ils peuvent ainsi favoriser la croissance et la visibilité des start-up qu'ils ont choisies et avec lesquelles ils ont travaillé.
Actions et / ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Membres fondateurs du Welcome City Lab, comité de sélection des incubateurs ➤ Alliance pour l'Innovation Ouverte : alliance qui s'adresse aux entreprises - start-up, grande entreprise, ETI et PME - qui souhaitent partager avec l'écosystème, leurs partenaires et en interne la façon dont elles conçoivent l'interaction vertueuse d'innovation ouverte. Elle forme une communauté d'acteurs, s'engageant dans la promotion de l'innovation ouverte autour d'un objectif de partage et de diffusion des bonnes pratiques.
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : Pilotage par la DGE ou le Welcome City Lab (avec déclinaisons régionales) : constitution du comité, organisation des réunions. ➤ Partenaires : opérateurs du tourisme, Welcome City Lab pour la constitution du comité Early Adopters, Cap Digital. ➤ Financement : DGE, financement des opérateurs eux-mêmes.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de start-up sélectionnées. ➤ Succès et croissance des start-up sélectionnées. ➤ Fréquence des réunions du Comité.

Fiche Action 12	STRUCTURER DES GROUPEMENTS POUR CRÉER DES OFFRES CLEFS EN MAIN <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	Les start-up seules ou isolées ont davantage de difficultés à acquérir de la visibilité ou à démarcher des clients au sein des opérateurs touristiques. Les écosystèmes travaillent déjà à des regroupements de start-up et des mutualisations de compétences autour de projets communs : cet accompagnement peut servir de base et être davantage encouragé.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fédérer plusieurs start-up pour créer des offres « clefs en main » à proposer aux opérateurs du tourisme ➤ Améliorer l'appropriation des innovations par les opérateurs du tourisme
Bénéficiaires cibles	Entreprises innovantes, opérateurs du tourisme.
Moyens proposés/Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accompagner les regroupements et les structurer, en s'appuyant sur les écosystèmes : <ul style="list-style-type: none"> - Les écosystèmes organisent et accompagnent déjà des groupements ; ils peuvent favoriser leur formation via leurs échanges avec d'autres écosystèmes, encourager et encadrer des regroupements « spontanés » d'entreprises en leur sein. - Dans ce cadre, la coopération entre écosystèmes et la connaissance de leurs entreprises doit être renforcée : via une plate-forme de mise en réseau des acteurs, par l'organisation d'événements (cf. fiches action 15 et 16) - Les écosystèmes peuvent aussi s'ouvrir chaque année à des « groupements de start-up » proposant déjà une offre structurée. Dans le cadre du tourisme, ceci peut être pris en charge spécifiquement par les écosystèmes actifs dans le secteur. ➤ Pour les entreprises hors écosystèmes, s'appuyer au préalable sur les acteurs locaux : <ul style="list-style-type: none"> - L'accompagnement peut être fourni par les organismes locaux (CCI, agences de développement économique) ; - La prise en main au niveau local peut permettre de constituer une offre en adéquation avec les besoins du marché, en s'appuyant sur les compétences d'ingénierie des institutionnels, pour définir les offres dont ont besoin les opérateurs. ➤ Accompagner leur commercialisation auprès des opérateurs touristiques <ul style="list-style-type: none"> - Les écosystèmes ou bien les institutionnels du tourisme peuvent accompagner la mise en relation des opérateurs et des groupements constitués.
Initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Groupements mis en œuvre par des écosystèmes. ➤ Exemple des lunettes connectées testées au Festival d'Avignon, regroupant 3 start-up pour la création du produit.
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage : French Tech, écosystèmes, régions. Réfléchir à des dispositifs spécifiques pour favoriser les groupements, ou accueillir chaque année un ou deux groupements d'entreprises autour d'un projet. ➤ Partenaires : Etat. ➤ Financement : écosystèmes, régions.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enregistrement et suivi par les écosystèmes des groupements constitués ➤ Pérennité et réussite des groupements constitués ➤ Nombre de groupements financés par des dispositifs dédiés

Fiche Action 13	ASSOULPIR LES CONDITIONS D'ADHÉSION AUX ORGANISMES DU TOURISME <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	Les organismes du tourisme (offices de tourisme, Atout France) comptent parmi leurs adhérents des opérateurs du tourisme. Ces organismes assurent la promotion de leurs membres, leur fournissent un accompagnement, organisent des événements et des rencontres, favorisent les échanges entre leurs membres et avec l'extérieur, disposent d'outils de veille et d'ingénierie. En revanche, l'adhésion n'est pas ouverte aux entreprises externes au tourisme, comme les entreprises innovantes, fournisseurs, sociétés d'informatique, de conseil ou d'ingénierie, qui pourraient trouver un intérêt à adhérer à ces organismes.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faciliter l'accès aux organismes du tourisme à des entreprises extérieures administrativement, mais impliquées dans le secteur ➤ Décloisonner le monde du « tourisme » au sens strict
Bénéficiaires cibles	Entreprises externes au tourisme : entreprises innovantes, fournisseurs, sociétés de conseil.
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assouplir les conditions d'adhésion à Atout France pour les entreprises externes <ul style="list-style-type: none"> - Créer un statut d'adhérent particulier pour les entreprises innovantes extérieures à l'univers traditionnel du tourisme - Leur donner accès aux outils de veille, aux études, aux conférences, outils de e-learning, workshops internationaux, participation aux clusters thématiques. ➤ Permettre aux écosystèmes d'adhérer à Atout France <ul style="list-style-type: none"> - Ceux-ci peuvent faire bénéficier les entreprises qu'ils accueillent de certains outils développés par Atout France. - Développer des partenariats avec les écosystèmes pour favoriser les échanges et le suivi d'informations. - S'appuyer sur le réseau international de bureaux d'Atout France pour prévoir des actions de promotion des entreprises innovantes françaises à l'étranger. ➤ Assouplir les conditions d'adhésion aux offices de tourisme <ul style="list-style-type: none"> - Ouvrir l'adhésion aux entreprises et fournisseurs du territoire, ou s'adressant à des entreprises du territoire en leur donnant accès à certaines prestations : promotion auprès des opérateurs, participation aux événements...
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : Atout France, Offices de tourisme de France. ➤ Partenaires : écosystèmes de l'innovation, adhérents. ➤ Financement : Atout France, Offices de tourisme de France.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en place de statuts d'adhérents spécifiques pour les entreprises extérieures au tourisme. ➤ Nombre d'adhésions d'entreprises externes et écosystèmes recensés.

AXE 4. Renforcer la visibilité des entreprises innovantes et la mise en réseau des acteurs

Fiche Action 14	METTRE EN PLACE UN OUTIL DE VEILLE SUR LES START-UP <i>MISE EN ŒUVRE : MOYEN TERME</i>
Diagnostic et contexte	Les entreprises innovantes et les start-up sont nombreuses mais souvent dispersées, et manquent de visibilité. Il n'existe pas d'outils de veille, permettant d'évaluer le taux de réussite ou d'échec de ces entreprises, leurs levées de fonds, etc. Cette méconnaissance peut constituer un frein à la bonne prise en charge des start-up. Un outil de veille permettrait aussi de mesurer l'efficacité des dispositifs de financement et de soutien qui leur sont apportés, en vue de leur optimisation.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer un suivi des start-up pour leur offrir le meilleur accompagnement possible ➤ Permettre la mise en réseau des informations, pour une meilleure prise en charge par les différents acteurs ➤ Mesurer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement, en vue de leur amélioration
Bénéficiaires cibles	Start-up, DGE, French Tech, écosystèmes, financeurs.
Moyens proposés/Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solliciter les écosystèmes afin de les inciter à communiquer leurs listes de start-up <ul style="list-style-type: none"> - Ceci peut passer par l'allocation de financements. - La confidentialité des données individuelles sensibles doit être garantie ; en revanche des agrégats pourront être constitués afin d'apporter une meilleure transparence au marché - Les écosystèmes peuvent être incités à alimenter l'annuaire avec leurs bases d'entreprises, et à mettre à jour la situation de leurs start-up. - Une mise à jour de la plate-forme doit être effectuée aux niveaux central et territorial. Des têtes de pont peuvent être identifiées (écosystèmes, CCI, offices de tourisme) pour servir de relais ou alimenter la base à l'échelle de leur périmètre. ➤ S'appuyer sur les financeurs pour suivre les start-up <ul style="list-style-type: none"> - Faire remonter, sur la base d'un dispositif dédié, les informations de la part des financeurs privés : tours de table, montants investis - Tenir un état des lieux des entreprises financées par les collectivités (régions, départements) ➤ S'appuyer sur les collectivités fournissant un accompagnement <ul style="list-style-type: none"> - Les régions, les départements, les ADT, peuvent assurer un suivi des porteurs de projet. ➤ Elaborer un outil de veille (court terme) <ul style="list-style-type: none"> - Celui-ci s'appuie sur les remontées d'informations par les écosystèmes, les collectivités, les financeurs. ➤ Idéalement, cet outil de veille devrait être constitué à l'échelle mondiale et sur tous les secteurs d'activité <ul style="list-style-type: none"> - Sur le modèle de / en partenariat avec « Crunchbase », la plate-forme mise en place par TechCrunch, qui recense les acteurs innovants, financeurs (qui ont souvent une approche sectorielle diversifiée) et les levées de fonds / tours de tables associés
Actions et / ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> - CrunchBase - MyFrench Startup - Allocab - Veille Info Tourisme - Initiative Welcome City Lab

Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : Etat, régions, ➤ Partenaires : Techcrunch, MyFrenchStartup, les régions ou les destinations, Etat, acteurs locaux du financement. ➤ Financement : Etat, régions
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recensement des projets financés et des dispositifs ciblés. ➤ Budgets engagés. ➤ Outil de veille sur les entreprises financées : caractéristiques, nombre de fermetures d'entreprises, évolution de chiffres d'affaires, levées de fonds, etc.

Fiche Action 15	L'« ANTICHAMBRE DES SALONS » : FACILITER L'ACCÈS AUX SALONS PROFESSIONNELS DU TOURISME <i>MISE EN ŒUVRE : MOYEN TERME</i>
Diagnostic et contexte	Les start-up peuvent manquer de visibilité, notamment celles qui ne bénéficient pas d'un accompagnement au sein d'écosystèmes. Le coût d'accès aux salons professionnels pour aller à la rencontre des clients potentiels est parfois trop élevé.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Favoriser la visibilité des entreprises innovantes ➤ Faciliter leur mise en relation avec les opérateurs touristiques
Bénéficiaires cibles	Entreprises innovantes, opérateurs du tourisme, financeurs.
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apporter un soutien financier pour faciliter l'accès des entreprises innovantes aux salons (cf. fiche action 4) <ul style="list-style-type: none"> - Pour les salons professionnels du tourisme, de l'innovation - Aide soumise à conditions pour l'entreprise. ➤ Mettre en place une « antichambre des salons » sous forme d'interface agrégeant les événements organisés sur le territoire <ul style="list-style-type: none"> - S'appuyer sur la notoriété bâtie par la French Tech, identifiée comme interface de soutien à la présence sur des salons par les entreprises innovantes, et Atout France pour son expertise touristique. - S'appuyer sur l'initiative lancée par la DGE : création d'une interface présentant l'ensemble des salons sectoriels tourisme. - L'interface sera publiquement accessible aux entreprises, opérateurs, etc. - La French Tech, Atout France et Business France pourront, lorsque le salon ciblé est relatif au tourisme, orienter les entreprises vers le service pouvant assurer la coordination organisationnelle / le financement de la participation au salon. - Dès lors que l'existence d'un tel dispositif sera connue, les salons éligibles au programme en informeront d'eux-mêmes les exposants ou participants ; renvoyant vers les interlocuteurs souhaités au sein d'Atout France ou de Bpifrance (pour le financement).
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La forte visibilité de la French Tech au CES Las Vegas grâce à un dispositif global comprenant la French Tech, le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique et son secrétariat d'Etat au numérique, Business France et le MEDEF, et la présence des ministres et des dirigeants. ➤ Le calendrier des événements de l'UNIMEV (Union Française des Métiers de l'Évènement) : le portail propose un moteur de recherche permettant de trouver tout type d'évènement à venir en France, professionnel ou non, par localisation.
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage : French Tech, DGE, Atout France. ➤ Partenaires : Organismes d'évènements, institutionnels. ➤ Financement : Etat pour le lancement de la plate-forme de dépôt de candidatures.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de salons et d'évènements renseignés sur la plate-forme. ➤ Montant des financements d'aides à l'accès au salon attribués aux entreprises.

Fiche Action 16	FAVORISER LES RENCONTRES DE L'INNOVATION À L'ÉCHELON LOCAL <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	Le cloisonnement des différents acteurs concernés par l'innovation (entreprises innovantes, opérateurs du tourisme, financeurs, écosystèmes, institutionnels) est un frein au développement de celle-ci. Plusieurs évènements sont organisés à différents échelons (local, régional) et doivent être encouragés.
Objectifs	➤ Favoriser la mise en relation d'acteurs, clients et financeurs de l'innovation, particulièrement entre opérateurs « traditionnels » du tourisme et porteurs d'innovation
Bénéficiaires cibles	Entreprises innovantes, opérateurs, financeurs.
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer les évènements favorisant la rencontre des acteurs <ul style="list-style-type: none"> - Développer des évènements locaux de formation, de journées de présentation de différents concepts ou « speed networking » à l'échelle des territoires, au plus près des opérateurs touristiques. - Favoriser des évènements de plus grande envergure au niveau régional, ou annuellement au niveau national pour permettre une plus grande richesse des échanges. ➤ Continuer de développer les « week-ends start-up » <ul style="list-style-type: none"> - Les écosystèmes, les collectivités peuvent organiser ces évènements - Ces derniers réunissent des financeurs, des incubateurs, des investisseurs, des institutionnels, des étudiants, des chercheurs, des entreprises. - Les entreprises innovantes et porteuses de projet peuvent rencontrer leurs interlocuteurs, bénéficier d'un accompagnement pour effectuer leurs démarches administratives (demande de financement, candidature pour appels à projet, candidature pour incubateurs). - Plusieurs évènements de ce type sont d'ores et déjà organisés dans différentes régions. ➤ Inciter les collectivités (régions ou départements) à structurer et mettre en place une offre d'évènements et de rencontres <ul style="list-style-type: none"> - S'inspirer de plusieurs initiatives locales ou privées : cafés de la création, organisation de rencontres, séances de <i>networking</i> déjà existantes, clubs d'investisseurs ou d'entrepreneurs. - Particulièrement sensibiliser les collectivités d'Outre-mer sur ces sujets
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les cafés de la Création : initiative lancée par la Banque du Tourisme Pyrénées-Gascogne, rassemblent différents acteurs dans un lieu chaleureux et neutre (restaurant, bar) permettant d'accompagner les porteurs de projet, sur une participation volontaire. ➤ Café Connect et Recettes d'entrepreneurs : rencontres avec des entrepreneurs et débats sur l'innovation, organisées par Bpifrance autour de petits déjeuners et déjeuners. ➤ Les animateurs Numériques du Territoire, assurant la formation à de nouveaux outils dans les Offices de Tourisme ➤ Comité Bougainville, Fédération des Entrepreneurs et Investisseurs du Tourisme est une association créée en 2008, ayant pour but de favoriser l'émergence d'entrepreneurs dans le tourisme. Il se structure en 6 pôles opérationnels, incube des porteurs de projet et s'appuie sur un large réseau d'acteurs. Il organise de nombreux évènements, rencontres, <i>networking</i>, ateliers, formations, week-ends start-up partout en France. Il est partenaire d'Atout France et connaît des déclinaisons en région. ➤ Start-up weekends déjà organisés dans plusieurs villes françaises.
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : au niveau local : région, département, CRT/CDT, Offices de Tourisme. ➤ Partenaires : acteurs privés, financeurs, entreprises innovantes, opérateurs. ➤ Financement : collectivités, contribution financière des participants.
Critères d'évaluation	➤ Volume d'évènements organisés, au global par territoire et par rapport au nombre d'opérateurs touristiques qui y sont présents

AXE 5. Encourager l'Open Data dans le tourisme

Fiche Action 17	FAVORISER L'EXPLOITATION DE DONNÉES STATISTIQUES PAR LES ACTEURS <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	<p>L'industrie touristique produit une masse considérable de données qu'il peut être utile de partager et d'exploiter pour les entreprises, notamment pour mieux connaître les clientèles et leurs comportements. Les innovations dans le domaine de l'exploitation de données sont malgré tout encore assez peu développées dans le tourisme (moins de 5% des innovations de l'échantillon). Les transports et les équipements de visites sont parmi les principaux producteurs de données, avec les grands comptes de l'hébergement.</p> <p>L'enquête Data et Tourisme⁵⁴ réalisée par la Direction Générale des Entreprises met en lumière les enjeux et les faiblesses dans le domaine de la production et l'exploitation des données. Certaines données utiles apparaissent encore comme peu accessibles, notamment celles des transports, des lieux touristiques et des calendriers événementiels.</p> <p>Plusieurs freins ont ainsi été identifiés concernant le partage de la donnée : le manque de moyens humains, les difficultés techniques et les moyens économiques. D'autres difficultés concernent l'exploitation en elle-même de ces données : l'actualisation de la donnée, le manque de lisibilité et son caractère hétérogène.</p> <p>Enfin, les opérateurs interrogés soulignent le manque de structuration de l'offre touristique à l'échelle des destinations : l'ouverture des données peut contribuer à développer des innovations recensant l'offre disponible et aider les touristes à trouver en un seul endroit toutes les informations dont ils ont besoin. Du côté des porteurs de projets B2B, un besoin particulier concerne l'obtention de base de données d'opérateurs touristiques traditionnels.</p>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer l'Open Data et le partage de données entre collectivités, entreprises et start-up ➤ Permettre aux entreprises innovantes de développer de nouveaux outils de valorisation des territoires ➤ Structurer davantage l'offre touristique à l'échelle des destinations
Bénéficiaires cibles	Entreprises innovantes, opérateurs du tourisme.
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poursuivre la dynamique engagée par l'Etat français sur l'Open Data : <ul style="list-style-type: none"> - Etalab : la DGE ouvre progressivement des bases de données publiques dans différents domaines. - Datatourisme : projet d'open data dans le tourisme porté par la DGE et le Réseau National des Destinations Départementales (RnD2). ➤ Développer la création de bases de données tourisme publiques à l'échelle des régions <ul style="list-style-type: none"> - Des initiatives de recensement de l'offre touristique ont été mises en place dans plusieurs régions (Aquitaine, Bretagne, Bourgogne, Rhône-Alpes, PACA, etc.) - Inciter les autres régions à constituer des bases de données. ➤ Veiller à la qualité et la réutilisation de la donnée <ul style="list-style-type: none"> - Harmoniser les données à vocation touristique et institutionnelle selon un standard national, via Datatourisme. - S'assurer de leur possible réutilisation (format téléchargeable) - Veiller à la mise à jour régulière et l'aspect complet des données ➤ Élargir les bases de données à d'autres données « utiles » d'un point de vue touristique <ul style="list-style-type: none"> - Données de l'Institut Géographique National (IGN) pour les itinéraires. - Données météorologiques. - Données sur l'environnement.

⁵⁴DGE : Consultation Data et Tourisme, enquête réalisée auprès de 160 producteurs et 102 ré-utilisateurs de données, du 20/05 au 08/10/2015.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ces bases de données sont publiques <ul style="list-style-type: none"> - Les opérateurs et entreprises innovantes peuvent télécharger et réutiliser les données dans leurs innovations. ----- ➤ Dans un second temps, et pour enrichir ces bases de données gratuites: inciter les opérateurs, notamment les équipements de visite, les grands comptes de l'hébergement et les transports, à ouvrir certaines de leurs données <ul style="list-style-type: none"> - A titre individuel comme le fait la SNCF. - Sur une plate-forme commune avec les données publiques : dans ce cas des politiques de confidentialité spécifiques sont mises en place : accès restreint. - Engager une réflexion sur les droits d'auteur et la protection des données. ➤ Ouvrir un accès spécifique à des données fournies par les opérateurs aux entreprises innovantes <ul style="list-style-type: none"> - Ceci peut passer par des partenariats avec les écosystèmes de l'innovation pour avoir un accès privilégié aux données. - Inciter les entreprises innovantes à alimenter la base avec leurs propres bases de données le cas échéant. ➤ Faire reposer la plate-forme de données publiques et privées sur un modèle « participatif » <ul style="list-style-type: none"> - Les entreprises doivent alimenter la base avec leurs propres données pour pouvoir accéder aux données renseignées par les autres entreprises. - Restreindre l'accès à certaines données ou le rendre payant.
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Datatourisme : le projet porté par la DGE et le Rn2D a pour objectif de créer une plate-forme nationale regroupant toutes les informations touristiques en provenance des différents acteurs du secteur : points d'intérêt, lieux mythiques et insolites, activités de loisirs et de pleine nature, évènements et animations locales. ➤ SNCF Open Data : ouverture publique de 75 jeux de données relatives à la SNCF, au réseau de transports, de gares, aux horaires, et des informations relatives aux agents de l'entreprise. ➤ Les systèmes d'information touristique en région : APIDAE en Rhône-Alpes, Open Data Tourisme en Bourgogne, data.visit-provence dans les Bouches-du-Rhône.
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : en régions pour la constitution des bases de données régionales. <ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage : Etalab, DGE pour piloter la création d'un référentiel national et l'harmonisation des bases régionales et départementales. ➤ Partenaires : régions, départements ; écosystèmes de l'innovation et DGE pour inciter les entreprises à participer à la base. ➤ Financement : une attention particulière doit être apportée au coût important que la constitution et la mise à jour de ces bases de données constitue. Des financements partagés publics et privés peuvent être envisagés.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise au point de standards nationaux sur l'ensemble des bases de données constituées. ➤ Alimentation des bases, et téléchargements de données.

AXE 6. Soutenir l'innovation dans le tourisme en Outre-mer, en tenant compte des réalités locales

Les fiches actions des axes 1 à 5 s'appliquent également pour l'Outre-Mer. Les fiches suivantes complètent ces préconisations ou les adaptent aux spécificités des territoires ultra-marins.

Fiche Action 18	PRENDRE EN COMPTE LES SPÉCIFICITÉS DE L'OUTRE-MER VIS-A-VIS DU CARACTÈRE INNOVANT <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	<p>Les dispositifs de Bpifrance s'appliquent aux départements d'Outre-mer. Cependant, l'innovation dans les territoires ultra-marins ne peut pas toujours être évaluée selon les mêmes critères qu'en métropole, sa définition pouvant être élargie aux innovations non encore présentes au sein des territoires ultramarins. Les dispositifs de financement ne prennent pas assez en compte les spécificités locales des départements ultra-marins ; et favorisent surtout la création d'entreprises mais ne s'inscrivent pas toujours sur la durée.</p>
Objectifs	<p>➤ Prévoir dans les dispositifs de financement des critères spécifiques et adaptés à l'innovation en Outre-mer</p>
Bénéficiaires cibles	<p>Start-up et entreprises innovantes ultra-marines.</p>
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<p>➤ Adopter des critères d'attribution plus souples pour l'Outre-mer, dans l'attribution des aides</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte l'innovation à l'échelle locale, en finançant des projets innovant pour le territoire indépendamment de leur caractère innovant par rapport à la métropole. - Les écosystèmes ou les collectivités territoriales qui sélectionnent les entreprises et les porteurs de projet peuvent jouer un rôle de « labellisateur » pour l'obtention des aides. <p>➤ Généraliser l'approche par projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appliquer l'approche par projet (fiche action 2), en fonction des axes stratégiques définis par les collectivités d'Outre-mer. <p>➤ Financer des actions opérationnelles adaptées aux spécificités ultra-marines</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lancer des enquêtes visant à identifier les besoins réels des entreprises, comme celle initiée par l'Agence Française de Développement (AFD) de Mayotte. - Financer des actions opérationnelles en fonction des besoins des entreprises ultra-marines. <p>➤ Créer des prêts à taux zéro pour les entreprises en création en Outre-mer</p> <p>➤ Permettre un financement au-delà du lancement / de la création d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comme en métropole, les entreprises bénéficient d'aides pour leur création, mais encore assez peu pour se maintenir dans la durée. - Les aides doivent donc pouvoir être prolongées durant les deux premières années après la création de l'entreprise.
Actions et/ou initiatives inspirantes	<p>➤ Démarches d'appels à projet</p> <p>➤ Le Welcome City Lab, qui joue un rôle de « labellisateur » des entreprises innovantes et leur donne accès aux financements de Bpifrance.</p>
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<p>➤ Gouvernance : Bpifrance, AFD, collectivités d'Outre-mer pour définir les innovations éligibles aux dispositifs de Bpifrance, et les besoins des entreprises.</p> <p>➤ Partenaires : collectivités d'Outre-mer, AFD.</p> <p>➤ Financement : Bpifrance/AFD.</p>
Critères d'évaluation	<p>➤ Création de dispositifs spécifiques</p> <p>➤ Evolution du nombre de dispositifs sollicités dans les départements d'Outre-mer, et types de projets financés.</p>

Fiche Action 19	CLARIFIER ET COMMUNIQUER SUR LE SYSTÈME D'ATTRIBUTION D'AIDES FINANCIÈRES <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	De manière générale, les financements disponibles sont très largement sous-utilisés, et sont également assez peu connus. L'Agence Française de Développement (AFD) est l'interlocuteur représentant Bpifrance en Outre-mer mais est peu sollicitée par les acteurs ultra-marins. La recherche de financements publics n'est pas, dans certains territoires, ancrée dans les mentalités. Les acteurs manquent d'accompagnement pour monter des dossiers de demande de subventions. Dans certains départements, l'opacité du système d'attribution des aides n'encourage pas leur sollicitation par les porteurs de projet.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer la visibilité et la lisibilité des dispositifs existants, pour optimiser leur utilisation ➤ Clarifier les modalités d'attribution des subventions par les collectivités d'Outre-mer ➤ Améliorer l'accompagnement des entreprises dans la recherche de financement
Bénéficiaires cibles	Entreprises et porteurs de projet en Outre-mer.
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer la communication sur les dispositifs de financement en Outre-mer <ul style="list-style-type: none"> - Le portail de référence des financements (cf. fiche action 1) est également mis en place pour l'Outre-mer. - L'AFD, représentant Bpifrance dans les départements ultra-marins, communique sur ce portail auprès des collectivités territoriales et des organismes institutionnels, afin qu'ils se l'approprient et puissent communiquer à leur tour auprès des entreprises. - Des sessions de présentation des dispositifs existants pour les entreprises innovant dans le tourisme peuvent être organisées, pour les institutionnels du tourisme et les écosystèmes de l'innovation, par les collectivités territoriales et l'AFD. Ceci leur permet ensuite de garantir un meilleur accompagnement des entreprises et des porteurs de projet sur ces problématiques. ➤ Formaliser et clarifier les aides mises en place par les collectivités ultra-marines <ul style="list-style-type: none"> - Les collectivités territoriales enrichissent le portail avec leurs propres dispositifs, subventions et aides financières. - Ceux-ci sont présentés de manière claire, en indiquant les conditions d'éligibilité, les montants d'aide attribuables, les modalités de remboursement. ➤ Garantir un suivi et une visibilité sur l'attribution des aides <ul style="list-style-type: none"> - La demande de financement se fait par un formulaire unique. - La collectivité s'engage à tenir régulièrement informé le porteur du projet du suivi de son dossier, et à motiver par écrit toute décision de refus d'attribution de financement. ➤ Renforcer l'accompagnement dans l'accès aux dispositifs de financement <ul style="list-style-type: none"> - Au-delà des actions de communication, l'accompagnement des entreprises passe par un aide dans le montage des dossiers de demande de financement. L'accompagnement peut être apporté par les collectivités territoriales ou par les écosystèmes de l'innovation ➤ Initier un travail de « pédagogie » pour sensibiliser les porteurs de projet ultra-marins à l'existence d'aides publiques <ul style="list-style-type: none"> - Tous les acteurs publics et institutionnels peuvent assurer un travail de communication sur les mécanismes de financement existants.
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Portail de référence des dispositifs de financement ➤ Formations et ateliers sur les financements mis en place au sein d'écosystèmes en métropole, tels que Cap Digital par exemple. ➤ Agence France Entrepreneurs.

Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage regroupant Bpifrance / AFD, DGE, French Tech, CCI de France, collectivités d’Outre-mer, pour intégrer les dispositifs de financement ultra-marins dans le portail de référence. Une mission doit être créée pour solliciter les financeurs publics ultra-marins concernés et les inciter à renseigner la base de données, et clarifier leurs dispositifs. ➤ Partenaires : Etat, Bpifrance, AFD, collectivités d’Outre-mer, institutionnels du tourisme, écosystèmes ultra-marins de l’innovation. ➤ Financement : Etat, collectivités d’Outre-mer.
Critères d’évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formalisation des dispositifs de financement publics attribués par les collectivités d’Outre-mer. ➤ Outil de suivi des demandes de financement, des aides et des montants attribués. ➤ Suivi des délais de traitement et de réponse sur les dossiers.

Fiche Action 20	FAVORISER L'INVESTISSEMENT PRIVÉ POUR SOUTENIR L'INNOVATION <i>MISE EN ŒUVRE : MOYEN TERME</i>
Diagnostic et contexte	De nombreuses aides à l'investissement (abattements fiscaux) existent en Outre-mer, ciblant notamment l'hébergement et la restauration touristiques ; la politique fiscale est très favorable mais n'est pas toujours bien connue. Les départements ultra-marins manquent de <i>business angels</i> et d'investisseurs privés pour financer les porteurs de projet. Cela limite les capacités d'investissement, souvent cantonnées au secteur public et peu tournées vers l'innovation ou sur des secteurs stratégiques à développer.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Améliorer la visibilité et la communication sur les dispositifs fiscaux existants ➤ Orienter l'aide à l'investissement sur les activités touristiques et sur l'innovation au sens large dans les DOM ➤ Permettre l'étoffement et/ou la constitution de réseaux de <i>business angels</i> locaux
Bénéficiaires cibles	Entreprises ultra-marines, porteurs de projet, investisseurs.
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réorienter certains dispositifs fiscaux existants sur des secteurs touristiques clefs à soutenir <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins en matière de développement touristique dans chaque département, d'après un audit de la situation du secteur puis un schéma de développement réalisé par les institutionnels du tourisme, - En fonction des besoins stratégiques des départements, élargir les dispositifs existants (centrés sur l'hôtellerie et la restauration) à d'autres secteurs d'activité et/ou, comme au sein de Bpifrance, faire évoluer les critères vers une approche centrée sur l'innovation elle-même (impact sur le tourisme, impact local, potentiel global...) plutôt que le secteur d'activité administratif de l'entreprise portant le projet, - Davantage soutenir l'émergence des activités du numérique via les aides à l'investissement. ➤ S'appuyer sur les dispositifs fiscaux déjà en place pour davantage les orienter sur l'innovation et la création d'entreprises <ul style="list-style-type: none"> - Au-delà de dispositifs fiscaux incitatifs pour l'investissement dans des entreprises existantes, réorienter certains dispositifs spécifiques sur l'innovation / la création d'entreprise ➤ Adopter une démarche proactive pour attirer les investisseurs métropolitains et étrangers en Outre-mer <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la communication en métropole sur les aides à l'investissement / au financement d'entreprises en Outre-mer pour les particuliers et les entreprises. - Travailler à mobiliser les grandes entreprises du tourisme, notamment en métropole, à investir en Outre-mer, via les dispositifs d'abattement existants. - Communiquer sur les dispositifs fiscaux intéressants pour les entreprises françaises ou étrangères implantant un siège ou une filiale en Outre-mer. ➤ Soutenir et favoriser les réseaux de <i>business angels</i> locaux <ul style="list-style-type: none"> - S'appuyer sur le réseau « Caraïbes Angels » existant pour mobiliser les acteurs ultra-marins. - Davantage communiquer sur les dispositifs existants de soutien à l'investissement, pour inciter des entrepreneurs à rejoindre le réseau. ➤ S'appuyer sur les écosystèmes de l'innovation pour faire connaître les entreprises innovantes d'Outre-mer <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la communication et la mise en réseau des start-up avec les investisseurs potentiels

Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aides à l'investissement existantes : réduction d'impôts. ➤ Réseaux de <i>business angels</i> en métropole.
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : Etat, Agence Française de Développement, collectivités d'Outre-mer pour réaliser un diagnostic des secteurs à développer et réorienter certains dispositifs fiscaux sur les axes stratégiques identifiés dans chaque département. ➤ Partenaires : collectivités d'Outre-mer. ➤ Financement : Etat, collectivités.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de <i>business angels</i> en Outre-mer. ➤ Nombre d'entreprises ultra-marines financées par des fonds privés, sommes levées.

Fiche Action 21	METTRE EN RESEAU LES ÉCOSYSTÈMES ET ACTEURS DE L'INNOVATION <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	Plusieurs structures d'accompagnement aux entreprises existent dans les DOM mais ne travaillent pas forcément en collaboration. Les entreprises innovantes et les porteurs de projet ne savent pas toujours vers quel interlocuteur se tourner et ne sont pas redirigés vers la bonne personne.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en réseau les écosystèmes existants pour augmenter leur taille critique et leur efficacité dans l'accompagnement des entreprises ➤ Favoriser la mise en réseau des entreprises innovantes entre elles ➤ Rompre l'isolement des entreprises innovantes ultra-marines
Bénéficiaires cibles	Start-up, porteurs de projet, écosystèmes de l'innovation, financeurs.
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Favoriser la collaboration et l'échange entre incubateurs de métropole et d'Outre-mer <ul style="list-style-type: none"> - Solliciter les incubateurs de métropole pour apporter leur expertise dans l'accompagnement des entreprises, voire idéalement créer des branches locales. - Organiser des échanges de bonnes pratiques / des sessions de formation pour les personnels des écosystèmes ultra-marins. - Des « jumelages » entre incubateurs ultra-marins et de métropole peuvent être mis en place, incluant des échanges de start-up. ➤ Inciter les écosystèmes ultra-marins à travailler localement en réseau <ul style="list-style-type: none"> - Ceci permet d'échanger sur les méthodes, les entreprises accueillies, de faire des échanges d'entreprises entre écosystèmes. - Le volume d'entreprises innovantes dans les DOM n'est pas suffisant pour créer des écosystèmes d'échelle locale uniquement. En travaillant sous une même bannière, les écosystèmes généralement de petite taille dans les DOM gagneront ainsi en visibilité –notamment auprès de la métropole– et en taille critique. - Le regroupement en réseau permet de créer des synergies, pour un meilleur accompagnement. Les entreprises accueillies disposeront d'un horizon plus vaste, utile à leur croissance. - La mise en réseau peut se faire par zone géographique dans un premier temps (Antilles-Guyane, La Réunion-Mayotte), mais il existe aussi une opportunité spécifique de proposer une offre sur des fuseaux horaires diversifiés à travers une structure commune (par exemple, pour faciliter le suivi / la mise à disposition de services innovants à des horaires étendus en métropole). ➤ Mettre en place une lettre d'information / de veille commune au réseau d'écosystèmes DOM-COM <ul style="list-style-type: none"> - Celle-ci résume l'actualité des différents écosystèmes membres du réseau - Elle est destinée aux écosystèmes, aux entreprises accueillies et aux anciennes pensionnaires, aux investisseurs et financeurs.
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evènements, rencontres organisées par certains incubateurs / écosystèmes de métropole : Cap Digital, Welcome City Lab. ➤ Lettre de veille et d'information des incubateurs (Avignon-Provence French Tech Culture Provence, Cap Digital).
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : Collectivités d'Outre-mer ➤ Partenaires : incubateurs de métropole, écosystèmes ultra-marins, investisseurs privés. ➤ Financement : écosystèmes, collectivités, financeurs privés.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constitution d'un réseau. ➤ Mise en place d'un outil d'information commun au réseau d'écosystèmes.

Fiche Action 22	RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET ET ENTREPRISES INNOVANTES AU SEIN DES ÉCOSYSTÈMES <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	Les écosystèmes de l'innovation offrent souvent un hébergement aux nouvelles entreprises, ainsi que des conseils en gestion, comptabilité, finances, juridique. Toutefois, l'accompagnement n'est pas aussi complet que celui apporté en métropole sur plusieurs aspects, notamment la recherche de financement (public ou privé), ou ne se fait pas toujours sur la durée. Les entreprises innovantes manquent ainsi parfois de conseil et d'accompagnement.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer l'accompagnement au sein des écosystèmes sur les aspects de financement ➤ Donner aux écosystèmes de l'innovation les moyens d'assurer un suivi et un accompagnement de A à Z des projets
Bénéficiaires cibles	Start-up, porteurs de projet.
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer la qualité de l'accompagnement pour la recherche de financements <ul style="list-style-type: none"> - Former des personnels au sein des structures existantes, dédiés aux questions de financement de l'entreprise : constitution de dossier pour les financements publics, recherche de levée de fonds auprès d'investisseurs privés implantés en métropole... - Organiser des formations / ateliers sur ces sujets et sur les dispositifs disponibles. - Aider et accompagner les entreprises accueillies pour le montage de dossier et les levées de fonds. ➤ Prolonger l'accompagnement des entreprises <ul style="list-style-type: none"> - Accompagner des entreprises dans l'utilisation des fonds qui leur ont été attribués - Assurer un suivi des entreprises sorties des écosystèmes, afin d'assurer leur pérennité / favoriser leur expansion. ➤ Davantage structurer l'accompagnement apporté par les écosystèmes existants <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des ateliers et des formations pour les entreprises accueillies et les entreprises extérieures. - Créer des rencontres avec les investisseurs, organiser des événements pour améliorer la visibilité.
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accompagnement apporté par les incubateurs spécialisés de métropole. ➤ Pôles de compétitivité.
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : Collectivités d'Outre-mer et incubateurs. ➤ Partenaires : incubateurs de métropole. ➤ Financement : écosystèmes, collectivités.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dossiers de financement constitués par les entreprises accueillies au sein des écosystèmes. ➤ Nombre d'ateliers et de formations organisés.

Fiche Action 23	CRÉER UN INCUBATEUR THÉMATIQUE SUR LE TOURISME DANS CHAQUE TERRITOIRE ULTRA-MARIN <i>MISE EN ŒUVRE : MOYEN TERME</i>
Diagnostic et contexte	Le tourisme est essentiel dans l'économie des départements d'outre-mer, et mérite ainsi un accompagnement spécifique en termes d'innovation. Créer un incubateur spécifique au tourisme (ou une antenne locale d'acteurs métropolitains) permettrait d'atteindre une taille critique et d'accélérer le développement de l'innovation dans le secteur.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans la lignée des incubateurs thématiques (fiche action 6), prévoir un incubateur / une antenne dédiée au tourisme ultra-marin, dans les territoires qui en sont dépourvus ➤ Renforcer l'innovation dans le tourisme dans les territoires ultra-marins ➤ Pallier le manque d'accompagnement des entreprises innovant dans le tourisme en Outre-mer
Bénéficiaires cibles	Start-up et entreprises ultra-marines innovant dans le tourisme.
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Créer un incubateur ultra-marin sur la thématique du tourisme, prenant en compte les spécificités des territoires d'Outre-mer <ul style="list-style-type: none"> - Au préalable, chaque département réalise un audit des stratégies d'innovation à développer dans le tourisme, de la densité d'entreprises innovantes / du volume de porteurs de projets touristiques présents sur le territoire, afin de définir des objectifs clairs et calibrer la taille locale de l'incubateur à créer. - Pour prendre en compte les spécificités de chaque territoire, l'incubateur peut ainsi se décliner en plusieurs entités / pôles dédiés à des thématiques touristiques, créés dans chaque département ou par regroupements de départements selon la taille des écosystèmes et les problématiques de chacun (Antilles / Océan Indien). - Ces pôles peuvent dans un premier temps être hébergés au sein d'écosystèmes existants. ➤ Mobiliser les institutionnels du tourisme et les entreprises pour les associer à la création de l'incubateur <ul style="list-style-type: none"> - Les institutionnels du tourisme (Comités Régionaux / Départementaux, Offices de Tourisme) travaillent en relation avec l'incubateur en partageant leurs informations sur le marché touristique et en mettant à disposition leurs outils de veille. Ils dégagent des thématiques stratégiques à développer dans le tourisme. - Les offices et comités de tourisme servent d'interlocuteur pour rediriger les porteurs de projet vers l'incubateur, et communiquer sur la structure. - L'incubateur peut aussi mobiliser des opérateurs touristiques, pour contribuer au financement de l'écosystème (groupes hôteliers, aéroports, etc.) et assurer des formations pour les start-up. ➤ Favoriser les relations avec les professionnels du tourisme <ul style="list-style-type: none"> - L'incubateur thématique assure une meilleure visibilité et un accueil spécifique pour les start-up innovant dans le tourisme, sur le modèle de l'accompagnement apporté, par exemple, par le Welcome City Lab. - Il travaille en liaison avec les institutionnels pour une bonne diffusion de l'innovation auprès des opérateurs et des organismes en charge du tourisme. - Il assure la visibilité des entreprises innovantes auprès des institutionnels. - Il favorise les expérimentations in-situ, directement auprès des opérateurs. ➤ L'incubateur fonctionne en réseau avec les incubateurs de métropole <ul style="list-style-type: none"> - Un ou deux pôles (un aux Antilles et un dans l'Océan Indien) assure(nt) la gestion de l'incubateur thématique et sa représentation à l'extérieur. - L'incubateur d'Outre-mer est ainsi géré comme une entité unique, et travaille en réseau avec les autres incubateurs du tourisme de métropole. - Les échanges de start-up entre les différents incubateurs du tourisme de métropole et d'Outre-mer, ainsi qu'entre les pôles départementaux de l'incubateur ultra-marin sont favorisés, pour une bonne diffusion de l'innovation. - La mise en réseau des incubateurs thématiques du tourisme permet également de décliner plus rapidement des innovations développées en métropole en Outre-mer.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lancer des partenariats avec les destinations voisines des Caraïbes et de l’Océan Indien - Celles-ci ont des thématiques identiques à celles des départements ultra-marins, des collaborations pourraient ainsi être lancées.
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Welcome City Lab ➤ Avignon-Provence French Tech Culture
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : <ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage : French Tech (qui a engagé un appel à candidatures pour la création de réseaux thématiques French Tech en 2016), Welcome City Lab, Avignon-Provence French Tech Culture. ➤ Partenaires : Etat, Welcome City Lab, collectivités d’Outre-mer. ➤ Financement : DGEOM/DGE, partenaires privés, collectivités.
Critères d’évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Création et pérennité de l’écosystème thématique ultra-marin ➤ Nombre d’entreprises candidates et accueillies

Fiche Action 24	AMÉLIORER LES OUTILS D'OBSERVATION ET BASES DE DONNÉES DES ORGANISMES ULTRA-MARINS DE TOURISME <i>MISE EN ŒUVRE : COURT TERME</i>
Diagnostic et contexte	Les offices et comités de tourisme d'Outre-mer ont développé, de manière inégale selon les territoires, certains outils d'observation et bases de données touristiques, qui nécessitent une amélioration et un enrichissement. Ces outils sont également utiles pour le soutien et la diffusion de l'innovation. Par ailleurs, les stratégies marketing mises en place manquent parfois d'innovation.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place des outils de veille et d'observation performants ➤ Favoriser le partage de données touristiques pour soutenir les entreprises innovantes ➤ Améliorer la valorisation des départements ultra-marins, en y associant l'innovation
Bénéficiaires cibles	Opérateurs du tourisme, entreprises innovantes, porteurs de projet.
Moyens proposés /Étapes pour la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place dans les départements d'Outre-mer des observatoires du tourisme <ul style="list-style-type: none"> - Ceci est déjà le cas dans certains départements, mais nécessite d'être créé dans d'autres. - Ces observatoires sont portés par les comités régionaux / départementaux du tourisme. ➤ Instituer un standard unique pour la collecte des données <ul style="list-style-type: none"> - Enrichir les bases de données existantes en les affinant au besoin - Définir un périmètre large de données à recenser, recouvrant tous les secteurs du tourisme (transports, hébergement, visites) - Assurer la constitution de séries historiques, à périmètre constant, permettant des comparaisons ➤ Ouvrir les données aux entreprises <ul style="list-style-type: none"> - Les entreprises innovant dans le tourisme ont besoin de connaître l'état de l'offre pour la mettre en valeur, et de la demande pour cibler les bonnes clientèles. - Les données issues de l'observatoire doivent pouvoir être consultées par les entreprises / porteurs de projet. - Celles-ci doivent être régulièrement mises à jour, et accessibles directement et rapidement par les entreprises. ➤ Intégrer les données ultramarines au projet DataTourisme (cf. fiche action 17)
Actions et/ou initiatives inspirantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les systèmes d'information touristique en région : APIDAE en Rhône-Alpes, Open Data Tourisme en Bourgogne, data.visit-provence dans les Bouches-du-Rhône. ➤ Des baromètres en région ou déclinaisons d'outils nationaux : Mise en place d'un Baromètre en Martinique, déclinaison pour la Normandie du Tableau de Bord de l'Investissement Touristique d'Atout France
Acteurs impliqués (pilote, partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gouvernance : en régions pour la constitution des bases de données régionales. <ul style="list-style-type: none"> - Comité de pilotage : Etalab, DGE pour piloter la création d'un référentiel national et l'harmonisation des bases régionales et départementales. ➤ Partenaires : collectivités d'Outre-mer ; écosystèmes de l'innovation et DGE pour inciter les entreprises à participer à la base. ➤ Financement : une attention particulière doit être apportée au coût important que la constitution et la mise à jour de ces bases de données constitue. Des financements partagés publics et privés peuvent être envisagés.
Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise au point de référentiels nationaux sur l'ensemble des bases de données constituées. ➤ Enrichissement des bases de données.

Mesures générales potentiellement applicables au tourisme

D'autres mesures à caractère général seraient susceptibles de bénéficier au tourisme :

- **Renforcer les dispositifs de garantie** : afin de renforcer la capacité des start-up à répondre aux appels d'offre publics, il serait opportun de renforcer le dispositif « e-trésor » de Bpifrance. Ce dispositif de mobilisation de créances commerciales permet à l'entreprise ayant remporté un appel d'offre de recevoir le paiement de ses services par anticipation, sans subir les délais importants des organismes publics/privés. Bpifrance est ensuite remboursée par l'organisme demandeur, à la place de l'entreprise.
- **Créer un « Meetic de l'innovation »** : celui-ci permettrait de donner une visibilité aux start-up, de mettre en réseau les différents acteurs de l'innovation, et favoriser les regroupements de start-up autour de projets communs. La plate-forme comporterait un annuaire des start-up, qui devrait obligatoirement renseigner un certain nombre d'information les concernant. La base serait ouverte aux opérateurs du tourisme et aux financeurs, leur permettant de contacter / financer les start-up les intéressant. Les écosystèmes de l'innovation y auraient également accès, pour faire connaître leur offre voire inscrire des start-up accueillies en leur sein. La plate-forme fonctionnerait comme un moteur de recherche, avec des critères de sélection, mettant en réseau l'ensemble des acteurs. Elle reposerait sur un mode collaboratif et participatif.
- **Créer un outil de réservation évènementiel de l'immobilier public** : recenser les espaces publics au sein des collectivités et les rassembler sur un portail unique, plate-forme de réservation. Ceci permettrait aux entreprises –notamment les jeunes entreprises innovantes qui n'ont pas de locaux ou des locaux restreints– d'accéder à une offre de lieux pour l'évènementiel ou les rendez-vous commerciaux, à des tarifs avantageux.

Pistes de réflexion : quelles innovations développer dans le tourisme ?

Les enjeux de l'innovation collaborative : un secteur à encadrer mais également à soutenir

L'économie collaborative touche particulièrement le secteur du tourisme, comme vu précédemment dans l'analyse de l'échantillon d'entreprises innovantes, et constitue un vecteur important d'innovation, qui continue de se développer dans tous les secteurs. En termes d'emplois, le secteur générerait au plus 6 000 emplois en France⁵⁵. La tendance est a priori plus positive que négative en termes de création d'emplois, mais le rapport sur les enjeux et les perspectives de la consommation collaborative souligne la nécessaire spécialisation de ces acteurs, afin que la qualité du service ne soit pas détériorée.

La numérisation et l'« ubérisation » de l'industrie du tourisme, si elles portent des innovations importantes en termes de mode de consommation, font débat. L'utilisation d'outils numériques innovants supprime souvent le besoin d'intermédiaire entre l'offre et le touriste, l'innovation peut alors mettre en péril certains opérateurs traditionnels (agences de voyages physiques, par exemple). Par ailleurs, les innovations numériques permettent à des particuliers de se lancer dans des activités de services sans aucun pré-requis. Ces nouveaux acteurs n'ont pas de statut professionnel, leur activité n'est pas toujours encadrée et ils entrent parfois en concurrence avec les opérateurs conventionnels. L'innovation se fait ainsi en parallèle des acteurs traditionnels, et non avec eux.

Ainsi, l'essor des pratiques collaboratives pose deux enjeux⁵⁶. D'une part, les opérateurs conventionnels peuvent davantage s'inspirer des innovations développées par les acteurs collaboratifs, sur plusieurs aspects, pour innover dans leur propre offre de services, plutôt que de considérer cette nouvelle offre comme concurrente. Plusieurs axes ont ainsi été identifiés, que ce soit en matière d'ergonomie des sites internet collaboratifs, dont les opérateurs peuvent s'inspirer ; ou encore du rôle de facilitateur des échanges entre particuliers que peuvent jouer les opérateurs conventionnels, en se servant de leur réseau ou de leur communauté de clients. Ils peuvent aussi s'appuyer sur les particuliers pour développer des services plus flexibles.

D'autre part, l'enjeu pour les pouvoirs publics est d'encadrer cette nouvelle économie, pour assurer une concurrence loyale entre les acteurs collaboratifs et conventionnels. Il s'agit également d'assurer une qualité de service aux usagers et de régulariser les situations de ces nouveaux entrepreneurs. Toutefois, l'encadrement ne doit pas brider cette nouvelle économie, mais au contraire permettre son développement dans de bonnes conditions, d'autant plus que l'économie collaborative a suscité la création d'innovations et d'entreprises dérivées.

L'innovation s'adresse majoritairement aux touristes dans le domaine des loisirs

Si les acteurs de l'innovation travaillent généralement avec l'ensemble des opérateurs touristiques, l'analyse de l'échantillon constitué pour la présente étude a révélé que l'innovation est orientée vers les touristes plus que vers les professionnels et opérateurs du secteur. Cela se traduit notamment par une domination des innovations de service, directement destinées aux usagers, en parallèle de l'offre des opérateurs. Les innovations relatives aux loisirs et aux découvertes sont dans ce domaine les plus nombreuses.

Plusieurs innovations technologiques visent à « aider » ou assister le touriste dans son séjour : sites ou applications sous formes de guides touristiques, avec des bons plans et des informations. Les réseaux sociaux pour la préparation de voyage, pour retrouver des voyageurs sur son lieu de visite ou pour partager des expériences et des conseils sont aussi développés par plusieurs start-up. Le voyageur peut construire son carnet de voyage personnalisé, laisser des commentaires, signaler des points d'intérêt. L'économie collaborative touche le domaine des loisirs : les locaux endossent le rôle de guides dans leur ville, contre rémunération. Cette tendance répond à une attente de visite personnalisée, selon les centres d'intérêt du touriste, et authentique, car dispensée par des locaux.

Enfin, plusieurs initiatives de structuration de l'offre de loisirs et d'activités, notamment sportives, sont nées de la mise en place de plates-formes de réservations thématiques.

La majorité de ces innovations visent donc à accompagner le touriste durant son séjour et ses visites : elles assistent le voyageur et facilitent la recherche et la mise à disposition de l'offre disponible au sein de sa destination. Ces tendances sont actuellement en train de se développer et de se généraliser.

⁵⁵ *Prospectives. Enjeux et perspectives de la consommation collaborative, Juin 2015.*

⁵⁶ *Prospectives. Enjeux et perspectives de la consommation collaborative, Juin 2015.*

Dans le domaine des loisirs, de nouvelles offres « non dématérialisées » apparaissent, telles que des expériences de visite dans des modes insolites. Les agences de voyages innovent en proposant des séjours de plus en plus personnalisés, ou bien ciblant des niches de clientèles. Ces types d'offres permettent de répondre aux attentes des clientèles, à la recherche de personnalisation et d'expériences uniques au cours de leur voyage. Elles rappellent également l'importance de l'humain, que les nouvelles technologies ne doivent pas totalement remplacer.

De nombreuses innovations technologiques dans les lieux de visite

Un grand nombre d'innovations s'adressent aux équipements, sites de visite, aux villes et aux collectivités, elles visent à améliorer l'expérience de visite des touristes. Dans ce domaine l'innovation est principalement technologique, via par exemple des dispositifs de visite virtuelle, de digitalisation des lieux de visite, des applications reposant notamment sur la géolocalisation, indiquant les points d'intérêt, des jeux de découverte urbaine.

Comme le souligne le directeur du développement d'Avignon-Provence French Tech Culture, l'innovation dans le tourisme et les loisirs ne réside pas toujours dans l'apport d'une nouvelle technologie de pointe, mais dans une nouvelle forme de valorisation des destinations. Elle permet aussi aux locaux de redécouvrir leur territoire, et peut leur donner envie de retourner visiter des lieux connus, mis en valeur autrement grâce aux outils que représentent, par exemple, les applications.

La possibilité de choisir sa visite, réelle ou virtuelle, de la commenter et de partager son expérience sur les réseaux sociaux permet également de démocratiser l'accès aux collections des musées par tous les publics.

Le coût de développement des applications de visite est cependant élevé, et se pose la question de leur accessibilité pour certains sites de visite ou communes. La création de ces applications implique en effet un travail en amont de la part des historiens, le développement en lui-même de l'application, l'achat éventuel de supports, etc. La question d'une mutualisation des moyens entre les acteurs institutionnels, les partenaires et les clients se pose.

Des innovations à développer dans les secteurs de l'hébergement, restauration et transports

Comme dans les autres secteurs, l'innovation dans l'hébergement passe par l'introduction des nouvelles technologies dans les établissements, comme les bracelets connectés (Sezam Labs), les services d'e-conciergerie (Lounge Up), et de nouveaux services (Petits Plats en Chambres). Il convient de noter que les dispositifs plus élaborés sont généralement mis en place dans les catégories d'hébergement supérieures, tandis que les segments économiques ou milieu de gamme apparaissent comme moins concernés par ces types d'innovation. La majorité des petits établissements indépendants n'ont également pas les capacités d'investissement suffisantes.

Par ailleurs, l'innovation passe par le lancement de nouveaux concepts. On observe notamment un renouvellement de l'offre économique pour les jeunes, principalement dans les grandes agglomérations, sur le modèle des auberges de jeunesse. D'autres concepts hybrides, proches de la nature ou insolites, voient le jour un peu partout en France, qu'ils soient le fait de groupes ou d'indépendants. Les acteurs traditionnels cherchent à renouveler leur offre en proposant des modes d'hébergement insolites. Les chaînes développent des innovations dans les chambres, en termes d'équipement, dans les salles de bain, et de nouveaux concepts dans les espaces communs (lobby, bar, restaurant). De ce point de vue, l'hôtellerie apparaît légèrement plus innovante que les autres formes d'hébergement (résidences, campings) avec toutefois de fortes inégalités selon les gammes et les implantations des établissements.

La restauration apparaît proportionnellement moins innovante en termes de nouveaux services, bien que l'innovation concerne de nombreux acteurs du fait du caractère très atomisé du secteur. En interne, l'innovation réside dans la création de concepts originaux d'établissement ou de restauration, liés par exemple aux nouveaux modes de consommation (bio, *slow food*).

Dans le secteur des transports, hormis certains services d'information, il y a encore peu d'innovation de services ou de produits pour les clients au sein même des modes de transports traditionnels, ou encore dans les gares ou aéroports, tandis que les innovations en termes de réservation (plates-formes internet) ou dans l'univers du collaboratif y sont très nombreuses.

L'innovation chez les institutionnels : les offices de tourisme et la « révolution numérique »

Les offices de tourisme sont les premiers concernés pour l'intégration des nouvelles technologies et leur diffusion sur le territoire. Mais ils intègrent également l'innovation numérique en interne pour créer « l'office de tourisme 2020 ». Ceci passe par trois étapes : l'analyse des évolutions sociologiques observées dans le secteur, et l'intégration des changements qu'elles induisent ; l'analyse des tendances technologiques et l'analyse des tendances organisationnelles. L'un des principaux enjeux est de mettre tous les offices de tourisme au même niveau en termes de services d'accueil.

L'Euro 2016 sera notamment l'opportunité pour les offices de servir de lieux d'expérimentation pour de nouveaux services et applications, afin de créer l'office de tourisme « du futur ». Les offices seront mis en relation avec des start-up et des écosystèmes de l'innovation, favorisant dans le même temps la mise en réseau des différents acteurs.

C'est dans ce cadre que les offices de tourisme ont mis en place le dispositif i-mobile, qui se décompose en deux parties. « Le Point i-mobile » est une marque permettant d'identifier les offices de tourisme équipés d'un point wifi, d'un point de recharge et d'information touristique en format papier ou numérique. « Le Guide i-mobile » permet aux offices de tourisme de créer un site internet sur mobile, consultable sans connexion Internet, utile notamment pour les territoires situés en zone blanche, et pour les clientèles étrangères en évitant des surcoûts de connexion. Il permet à l'office d'assurer l'accueil du touriste hors les murs, avec un service directement disponible sur son Smartphone.

Vers des offices de tourisme « tiers-lieux »⁵⁷ : les tiers-lieux sont des lieux ouverts, destinés à « être des espaces physiques ou virtuels de rencontres entre personnes et compétences variées qui n'ont pas forcément vocation à se croiser ». Ainsi, l'office de tourisme peut devenir à la fois un lieu culturel, un lieu de co-working, un lieu d'échange, d'interactivité. Ceci implique la mise en place de services variés, pouvant attirer à la fois les touristes et les locaux, avec des services dédiés (bibliothèques, conciergerie, etc.) permettant de créer un lieu de rencontre et d'échange. Ainsi, dans le village de Clairac, l'office est à la fois un lieu de vie, une conciergerie, propose des services aux habitants, un bureau d'information touristique, un espace de co-working, et un café avec des animations. La tendance actuelle, outre les innovations technologiques, vise également à transformer l'office de tourisme, ses usages, et à en faire un lieu d'échanges humains entre locaux et voyageurs.

Un manque d'offres ciblées ?

Le tourisme tel qu'il est pratiqué actuellement est encore trop souvent perçu, selon certains acteurs, comme un tourisme « de masse », ne proposant pas suffisamment d'offres alternatives et nécessitant d'être davantage segmenté.

Parmi les innovations analysées, seules une très faible portion ciblent spécifiquement une catégorie de clientèle ou une forme particulière de tourisme. Or, la tendance est à la personnalisation de l'offre et à l'émergence d'un tourisme « affinitaire » en fonction des affinités ou caractéristiques des personnes. L'innovation peut ainsi paraître encore assez généraliste.

Les jeunes apparaissent comme les premières cibles de l'ensemble des innovations technologiques et collaboratives. Peu d'offres sont actuellement développées pour les familles, ou encore pour les seniors qui représentent une clientèle touristique en forte croissance pour les années à venir. De même, si des applications développées pour les clientèles étrangères se développent, elles restent pour l'instant principalement cantonnées à Paris ou certaines grandes destinations/agglomérations : il reste un potentiel de développement important dans de nombreuses destinations françaises pour inciter les étrangers à séjourner et à découvrir le territoire. Des innovations manquent également en termes de développement dans un format multilingue, indispensable pour les touristes étrangers.

Par ailleurs, le développement d'expériences uniques et personnalisées fait partie des principaux axes d'innovation en termes d'offre. Le tourisme créatif permet à la fois d'enrichir le touriste et de valoriser la destination, non pas de manière uniforme mais de manière individuelle et différenciée. Cela passe par le développement d'un tourisme expérientiel mais aussi évènementiel, permettant de fidéliser le touriste en lui donnant envie de revenir. Les institutionnels ou les CCI ont leur rôle à jouer, en produisant en amont des études sur les évolutions sociologiques, qui peuvent ensuite servir aux acteurs du tourisme pour innover.

Si les offres restent encore relativement généralistes, il faut cependant souligner la grande personnalisation que permettent les innovations dématérialisées. Les touristes disposent d'un vaste choix, et peuvent trouver les prestations qui correspondent à leur profil et leurs besoins, en fonction de leurs propres critères.

⁵⁷L'office de tourisme, un tiers-lieu à investir. 11^{èmes} rencontres nationales du e-tourisme institutionnel. 22/10/2015, Pau.

Quelle innovation pour les clientèles d'affaires ?

La clientèle d'affaires apparaît encore peu concernée par les innovations développées par les entreprises innovantes, alors qu'elle représente une clientèle importante dans les hôtels urbains notamment. Ces derniers mettent en place des offres spécifiques en interne.

Les entreprises innovantes se tournent principalement vers l'organisation ou la réservation d'événements ou d'espaces pour les réunions. Peu d'innovations ciblent encore spécifiquement le touriste d'affaires ou apportent une aide aux entreprises dans l'organisation et la gestion de leurs voyages d'affaires : trois entreprises de l'échantillon proposent des solutions de gestion de notes de frais, et une offre des applications d'aides au voyage. Il reste donc un large segment à développer dans ce domaine en termes d'innovation.

Le tourisme social et durable, un axe à développer

Le tourisme durable est encore assez peu répandu dans l'innovation dans le tourisme en France, puisqu'il ne concerne que 6% des innovations étudiées dans l'échantillon. En termes environnementaux, hormis l'obtention de labels, encore peu développée (10% des hôtels parisiens seulement étaient certifiés ou labellisés développement durable), les entreprises n'innovent pas forcément en interne dans les procédés et l'organisation, notamment dans les domaines de l'hébergement et de la restauration. Des innovations dans les transports visent à développer des solutions moins consommatrices d'énergie (par exemple, construction de voitures de plage électriques).

Le tourisme durable inclue aussi une dimension sociale. Plusieurs initiatives s'adressent aux personnes porteuses de handicap en offrant des voyages et des services dédiés. Toutefois, dans les hébergements et équipements de visite, les investissements se limitent à la mise aux normes en matière d'accessibilité.

Enfin, plusieurs agences ou associations se lancent dans la création de voyages éco-responsables, avec des préoccupations de développement local, et d'expériences partagées avec les locaux d'une destination, souvent dans des pays étrangers. Le tourisme social et durable constitue ainsi un axe d'innovation à enrichir par de nouvelles offres et prestations de services en France.

Vers davantage d'offres touristiques structurées à l'échelle de destinations

Au-delà de faciliter la réservation, le numérique et l'essor des plates-formes permettent une structuration de l'offre touristique, agrégée sur des portails uniques mettant à la disposition des usagers l'ensemble de l'offre disponible. Les plates-formes actuelles sont cependant thématiques par type d'opérateurs : hébergement, transport, activités de loisirs.

Toutefois, il manque, par exemple à l'échelle de Paris ou d'autres destinations, une plate-forme unique, regroupant l'ensemble des prestations de services (hôtellerie, hébergement, restauration, taxi, activités) présentes dans la destination, avec des informations pratiques sur les tarifs, les temps de trajet. L'acheminement des voyageurs d'un point à un autre est notamment une question centrale pour l'accueil et la première prise en charge des visiteurs, notamment étrangers. Un tel dispositif permettrait d'améliorer l'accueil du touriste en lui offrant un accompagnement complet sur l'ensemble de son voyage. Ce genre d'application ou de portails nécessite cependant une coopération de l'ensemble des acteurs concernés par le projet, et non pas seulement le portage par une seule entreprise du tourisme (notamment Air France).

L'enjeu, selon plusieurs acteurs du tourisme, est ainsi de mettre en forme une offre structurée, organisée ; l'offre est actuellement trop fragmentée dans sa présentation et sa diffusion.

Une structuration de l'offre de guides à l'échelle nationale : Akopso



AKOPSO vise à structurer et donner de la visibilité à une offre de fait très fragmentée, celle des guides touristiques, conférenciers, accompagnateurs et assistants. Celle-ci est essentielle au bon accueil des touristes et à la valorisation de la destination. AKOPSO est unifié commercialement et sur un portail web unique

l'offre de guides au niveau national. Elle permet au touriste de choisir ses visites, selon sa langue, sa destination et ses centres d'intérêt. L'entreprise, créée en 2007, revendique plus de 2 300 contacts dans 40 langues. Le site s'adresse à la fois au grand public et aux professionnels, en leur proposant de créer sur mesure toutes les visites guidées privées qu'ils souhaitent, grâce au réseau national de partenaires.

Dans le domaine des plates-formes de réservation de type agence en ligne notamment, regroupant plusieurs partenaires, un assouplissement ou une révision de la législation actuellement en vigueur (en particulier sur les aspects de garantie financière) pourrait également être envisagée, afin de ne pas ralentir ou freiner le développement de ces activités. De même, pour les guides et accompagnateurs de voyage, la problématique des coûts d'assurance de responsabilité civile est un enjeu. En effet, de plus en plus d'indépendants et de locaux se lancent actuellement dans cette activité, ce qui demanderait un statut et des obligations adaptées.

Les innovations C2B, vers une plus grande prise en compte des retours clients

Les innovations sont principalement orientées vers le client, mais l'on observe aussi le développement d'innovation C2B, permettant de mettre en contact le client et le professionnel, via le numérique. Ces solutions se développent directement pendant l'expérience client, ces derniers peuvent laisser leurs avis ou interpeller directement l'opérateur. Ceci permet d'apporter des suggestions d'amélioration de la qualité de l'offre, et à l'opérateur de corriger directement les éléments d'insatisfaction. Ces innovations se développent principalement dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration, mais les équipements de loisirs et les transports semblent encore en retrait.

Cette nouvelle tendance est aussi à mettre en place avec le faible nombre relatif d'innovations développées après l'expérience client : les dispositifs innovant de fidélisation des clients restent encore assez peu développés.

Un exemple dans le secteur de la restauration : Food Up



Food'Up est un outil digital d'évaluation des restaurants, en direct par le client. Grâce à un QR code, le client a accès à une application lui permettant d'évaluer son expérience. Le restaurateur peut inciter le client à participer via des récompenses décernées par tirage au sort aux participants. Il reçoit chaque matin un compte rendu des évaluations de la

veille, mettant en relief les points positifs et négatifs relevés par les clients. L'outil permet ainsi de mesurer en direct le taux de satisfaction des clients. L'établissement bénéficie aussi d'une visibilité auprès des clients sur le site de la communauté.

L'innovation technologique est très présente, mais ne doit pas occulter l'innovation non-technologique

Les innovations technologiques représentent l'essentiel des innovations dans le tourisme. Elles permettent d'enrichir les expériences des touristes et de faciliter leurs déplacements et leur séjour. Le secteur fait sa « mue numérique », non seulement par l'intégration de nouveautés technologiques chez les opérateurs, mais aussi et principalement par l'introduction de nouveautés directement adressées au consommateur, sans passer par les opérateurs traditionnels.

Le numérique intervient à toutes les étapes de l'expérience client. Il permet de faciliter les relations entre le client et le professionnel. Si ces dispositifs sont largement répandus, l'enjeu est de former les professionnels du tourisme, pour qu'ils se les approprient et en optimisent l'usage, afin d'améliorer leurs services et leurs prestations. Sinon, le danger est que les acteurs traditionnels soient dépassés par des acteurs externes plus innovants, et par des usages qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment et qui leur échappent.

Les innovations sont essentiellement dématérialisées et concernent de moins en moins les équipements physiques ou le cœur de métier. Ceci est une évolution logique, s'expliquant par le taux d'équipement des touristes en Smartphones, tablettes et ordinateurs. Comme l'expliquait par exemple Air France, l'ambition aujourd'hui pour les opérateurs touristiques est de travailler sur les contenus.

Toutefois, plusieurs opérateurs du tourisme soulignent aussi l'importance de ne pas perdre tout lien physique et humain avec les touristes, qui constitue le fondement des expériences de voyages. Le numérique ne doit pas remplacer l'humain, mais rester un outil. L'innovation passe également par de nouveaux services non-dématérialisés : l'essor des pratiques de partage, de visites guidées par des locaux, la recherche d'une relation personnalisée, ainsi que les attentes des clientèles quant à la qualité du service offert par les professionnels, le prouvent.

CONCLUSION

L'étude réalisée a permis de mettre en évidence les principales forces et faiblesses de l'innovation dans le tourisme en France, et des mécanismes de soutien, afin de dégager des pistes d'actions pour améliorer son soutien et sa diffusion.

Si la politique française en termes d'innovation peut paraître moins structurée que celle de l'Allemagne, et que la France n'apporte pas de soutien spécifique au tourisme aussi structuré qu'en Espagne, de nombreuses initiatives et actions ont déjà été entreprises. La récente création d'un « Fonds d'Investissement Tourisme » et d'une « Foncière Développement Tourisme » témoignent notamment de la prise de conscience et de l'engagement de l'Etat sur l'importance de soutenir ce secteur-clef de l'économie française.

Par ailleurs, les acteurs interrogés ont souvent salué la présence de nombreuses aides financières et structures d'accompagnement dédiées à l'innovation dans son ensemble. Parmi les principaux axes d'amélioration apparaît ainsi un besoin de structurer davantage les dispositifs de financement existants, pour améliorer leur lisibilité, leur efficacité et leur accès. De même, l'accompagnement des entreprises touristiques peut être renforcé, en créant un nombre limité d'écosystèmes dédiés au tourisme, favorisant également l'innovation en région, et en impliquant les acteurs du tourisme dans leur ensemble. La mise en réseau des entreprises innovantes, des institutionnels, des financeurs et des investisseurs apparaît déterminante pour permettre le meilleur accompagnement possible des entreprises innovantes, et l'apport de fonds nécessaires à leur développement. En termes de développement international, les initiatives engagées peuvent être renforcées afin d'accentuer le rayonnement des entreprises françaises. L'enjeu du partage de la donnée est également à prendre en compte, afin de mettre à disposition des entreprises innovantes des outils et des informations nécessaires à leur activité.

Si l'étude a mis en évidence l'importance des innovations apportées par les entreprises externes au secteur touristique, ceci ne doit pas occulter l'importance de l'innovation interne des opérateurs, souvent moins visible car justement interne, et concernant des procédés et de l'organisation. L'analyse de l'échantillon de 1 000 entreprises innovantes a permis de prouver le dynamisme de l'innovation dans le tourisme en termes de produits et services, notamment numériques. Il a ainsi été observé la création de nombreux outils destinés à faciliter ou enrichir l'expérience de voyage des touristes, et quelques manques qui sont autant d'opportunités pour l'avenir.

ANNEXES

SIGLES

ADT : Agence de Développement Touristique
AEI : Agrupaciones Empresariales Innovadoras (Groupements d'Entreprises Innovantes)
AFD : Agence Française de Développement
APCE : Agence Pour la Création d'Entreprises
API : Application Programming Interface
BOAMP : Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Publics
Bpifrance : Banque Publique d'Investissement France
B2B : Business to Business
B2C : Business to Customer
CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie
CCIR : Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale
CCIT : Chambre de Commerce et d'Industrie Territoriale
CDC : Caisse des Dépôts et Consignations
CDT : Comité Départemental du Tourisme
CII : Crédit Impôt Innovation
CIR : Crédit Impôt Recherche
CRT : Comité Régional du Tourisme.
C2B : Customer to Business.
C2C : Customer to Customer
DGE : Direction Générale des Entreprises
DILA : Direction de l'Information Légale et Administrative
DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DOM : Département d'Outre-Mer
DTV: Deutscher Tourismus Verband (Association Allemande du Tourisme)
DZT : Deutsche Zentrale für Tourismus
ENISA : Empresa Nacional de Innovacion SA
ESANE : Elaboration des Statistiques Annuelles d'Entreprises
ETI : Etablissements de Taille Intermédiaire
FBCF : Formation Brute de Capital Fixe
FEDER : Fonds Européen de Développement Economique et Régional
FEVAD : Fédération de l'E-commerce et de la Vente A Distance
ICO : Institut de Crédit Officiel
ICP : Indicateurs Clefs de Performances
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
INPI : Institut National de la Propriété Industrielle
KfW : Kreditanstalt für Wiederaufbau
NAF : Nomenclature d'Activités Françaises
OMT : Organisation Mondiale du Tourisme
OPCI : Organisme de Placement Collectif en Immobilier
OT : Offices de Tourisme.
PACA : Provence-Alpes-Côte d'Azur
PEA-PME : Plan d'Epargne en Actions destiné au financement des ETI

PIA : Programme d'Investissement d'Avenir
PIB : Produit Intérieur Brut
PME : Petites et Moyennes Entreprises
PNIT : Plan National Intégral de Tourisme
R&D : Recherche & Développement.
SAS : Société par Actions Simplifiée
SAAS : Software As A Service
SARL : Société à Responsabilité Limitée
SDHT : Schéma de Développement d'Hébergement Touristique
SEGGITUR : Sociedad Estatal para la Gestion de la Innovacion y las Tecnologias Turisticas (Société d'Etat pour la Gestion de l'Innovation et des Technologies Touristiques)
SIREN : Système d'Identification du Répertoire des Entreprises
SIRET : Système d'Identification du Répertoire des Etablissements
TIC : Technologies de l'Information et de la Communication
TOM : Territoire d'Outre-Mer
TPE : Très Petites Entreprises
WCL : Welcome City Lab

INDEX DES ILLUSTRATIONS

Index des tableaux

Tableau 1 - Tableau récapitulatif des arrivées et recettes internationales du secteur du tourisme en France, en Espagne et en Allemagne, et positionnement relatif des 3 pays.....	15
Tableau 2 - Tableau récapitulatif de la gouvernance touristique en France, en Espagne et en Allemagne	23
Tableau 3 - Tableau récapitulatif de l'organisation de l'innovation touristique en France, en Espagne et en Allemagne	28
Tableau 4 - Tableau récapitulatif des outils et stratégies favorisant l'innovation touristique en France, en Espagne et en Allemagne.....	35
Tableau 5 - Tableau récapitulatif sur les financements	39
Tableau 6 - Récapitulatif des sources d'informations utilisées dans l'approche volumétrique	56
Tableau 7 - Codes NAF du secteur touristique	57
Tableau 8 - Liste des codes NAF des entreprises externes au tourisme pour lesquelles plus de 5 entreprises innovantes ont été identifiées	58
Tableau 9 - Nombre d'entreprises externes au tourisme innovant dans le secteur du tourisme	60
Tableau 10 - Décomposition des investissements incorporels.....	61
Tableau 11 - Secteur d'activité (selon leur code NAF) des entreprises recensées développant une innovation appliquée au tourisme.....	62
Tableau 12 - Exemples des types d'innovation les plus développés dans le domaine des loisirs	80
Tableau 13 - Exemples d'innovation C2C selon les secteurs et les modèles.....	90
Tableau 14 - Dispositifs de financement de l'innovation de Bpifrance.....	113
Tableau 15 - Dispositifs de financement de Bpifrance pour le soutien aux entreprises	117

Index des graphiques

Graphique 1 - Estimation des volumes d'entreprises innovantes selon les secteurs d'activités, parmi les acteurs « traditionnels » du tourisme	58
Graphique 2 - Secteur d'activité (selon le code NAF) des entreprises développant une innovation appliquée au tourisme	62
Graphique 3 - Répartition des entreprises par âge et par taille.....	65
Graphique 4 - Part des entreprises innovantes ayant pour clients de leurs innovations.....	66
Graphique 5- Analyse du taux d'innovation des régions (ancien découpage administratif)	69
Graphique 6 - Nombre d'entreprises touristiques hébergées selon les types d'écosystèmes	73
Graphique 7 - Secteurs ciblés par les innovations (en % des innovations recensées).....	79
Graphique 8 - Profil des innovations développées	82
Graphique 9 - Répartition des innovations développées par typologie	85
Graphique 10 - Phase du parcours client où intervient l'innovation	87
Graphique 11 - Interface client de l'innovation selon le secteur ciblé	88
Graphique 12 - Répartition Affaires/Loisirs des clientèles ciblées par l'innovation.....	89
Graphique 13 - Répartition des innovations uniquement C2C selon le secteur ciblé	90
Graphique 14 - Modèle économique des applications	92
Graphique 15 - Modèle économique des sites internet.....	92

Graphique 16 - Les autres modèles économiques.....	93
--	----

Index des figures

Figure 1 - Classement des pays selon le nombre d'arrivées et de recettes internationales du tourisme.....	13
Figure 2 - Répartition des nuitées par nationalités, en France et en Espagne, en 2014.....	14
Figure 3 - Organisation du tourisme en Espagne	16
Figure 4 - Organigramme de Turespaña	17
Figure 5 - Budgets du tourisme au sein des communautés autonomes.....	18
Figure 6 - Organisation du tourisme en Allemagne.....	19
Figure 7 - Organisation du tourisme en France	21
Figure 8 - Comparaison des performances de l'innovation des Etats Membres de l'Union Européenne en 2014 ...	24
Figure 9 – The Travel and Tourism Competitiveness Index 2015 de l'Espagne, la France et l'Allemagne.....	25
Figure 10 - La pratique de la consommation collaborative par secteur	41
Figure 11- Localisation des sièges sociaux des entreprises innovantes par département (en % du nombre total d'entreprises recensées)	67
Figure 12 - Répartition de la population française par département (en %) au 1er janvier 2014	68
Figure 13 - Répartition des entreprises innovant dans le tourisme, selon leur localisation, par région (ancien découpage administratif).....	70
Figure 14 - Nombre d'écosystèmes actifs dans le tourisme, par agglomération.....	72
Figure 15 - Salons sur lesquels des entreprises innovant dans le tourisme ont été recensées.....	77
Figure 16 - Définition et exemples des profils d'innovation.....	81
Figure 17 - Exemples d'innovation selon les profils	83
Figure 18 - Définitions et exemples de typologies d'innovation.....	84
Figure 19 - Exemples d'innovations selon les typologies	85
Figure 20 - Portail d'accueil du site internet de Bpifrance	112

Index des portraits d'acteurs et bonnes pratiques

La DTV, une association fédérant les acteurs du tourisme.....	20
Allemagne : Les programmes d'aide à l'innovation pour les PME non spécialisées en technologie de pointe	28
Espagne : Les Destinations Intelligentes.....	30
Espagne : Le programme Emprendetur pour faciliter l'accès au crédit	30
Espagne : ENISA, un soutien aux projets innovants.....	37
Espagne : L'Institut de Crédit Officiel.....	37
Allemagne : La KfW soutient les entreprises	38
Allemagne : Les sociétés d'investissement pour les PME	38
La baisse des dotations pour le réseau des CCI.....	44
Silicon B, écosystème du commerce connecté	46
Look Forward, un incubateur dédié au retail (commerce de détail) et à la mode.....	46
Artilect Fablab Toulouse	47
Les « Techshops » développés par l'enseigne de bricolage Leroy Merlin	47
Ab Tasty.....	48

Foodraising.com.....	51
Prêt d'Union, une plate-forme spécialisée dans le crédit entre particuliers	51
Le fonds d'investissement ISAI.....	52
Paris Business Angels.....	52
L'Association Familiale Mulliez (AFM)	53
Le Welcome City Lab, une initiative exemplaire d'écosystème soutenant l'innovation dans le tourisme	104
Cap Digital.....	105
The Bridge, un accélérateur spécialisé dans la culture et le tourisme avec un volet expérimentation	106
L'Open Innovation, un modèle à développer	107
L'exemple de l'expérimentation des Lunettes connectées au Festival d'Avignon	108
Zoom sur le programme européen Horizon 2020	110
La prise en compte du tourisme social dans le 3ème Programme d'Investissement d'Avenir	110
Le Concours de l'Innovation Numérique.....	110
Le Guide « Innovation Nouvelle Génération » de Bpifrance	119
Le Hub Network de Bpifrance, des événements autour de l'innovation	119
Une initiative en faveur du tourisme : la création d'un Fonds France Investissement Tourisme en Octobre 2015.....	120
Le lancement de la Foncière Développement Tourisme en 2016.....	120
Une initiative régionale : la Banque du Tourisme, du Crédit Agricole Mutuel Pyrénées Gascogne	122
Blablacar et la recherche d'un modèle économique.....	122
Le rôle des offices de tourisme et l'exemple du réseau des Animateurs Numériques du Territoire	125
Innov&Tech de France Congrès	125
Lancement de la French Digital TV	126
Business France, opérateur public de soutien au développement international	126
Des initiatives du côté des incubateurs : Paris French Tech Ticket.....	126
Les couveuses d'entreprises et le contrat CAPE : une initiative qui complète les incubateurs.....	128
L'initiative « Entreprendre en Guyane ».....	130
Un réseau de Business Angels dans les DOM : Caraïbes Angels	134
Des initiatives pour encourager les entreprises innovantes : Innovation outre-mer	135
L' « authenticisme » en Martinique	138

PERSONNALITÉS CONSULTÉES

Nous remercions l'ensemble des acteurs ayant partagé leurs idées avec MKG Consulting (porteurs de projets, investisseurs, acteurs publics et para-publics, etc.) dans le cadre de cette étude ou des événements du groupe.

Nous remercions tout particulièrement les personnes avec lesquels un entretien détaillé dédié exclusivement à cette étude a pu être mené ; par ordre alphabétique :

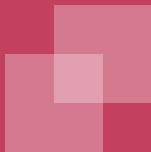
Virginie CARTON	Only Lyon
Jean-François CESARINI	Avignon-Provence French Tech Culture
Françoise COLAITIS	Cap Digital
Norbert CROZIER	Mission Louvre-Lens
Anne DARNIGE	Bpifrance, Services Innovants et Multimédia
Satyam DORVILLE	Carfully
Mathieu DAUBON	Offices de Tourisme de France
Marie-Dominique DESAEGHER	Banque du Tourisme du Crédit Agricole Mutuel Pyrénées Gascogne
Willy ETHEVE	Ile de la Réunion Tourisme
Jérémy JOSEPH-AMAND	Bubble Globe
Jean-Philippe LEBEAU	Guyane Développement Innovation
Christelle LEONIDAS	Martinique Pionnières
Philippe MAUD'HUI	Atout France
Serge MESGUICH	Bpifrance, Pôle Tourisme Loisirs ; Fonds France Investissement Tourisme
Serge MILON	Simpki
Anne-Catherine PECHINOT	Gîtes de France
Naomi PETRINE	Conseil Régional de Guadeloupe / Observatoire du Tourisme
Carole PEYTAVIN	Air France KLM
Quentin POILVE/Karine RINNA	Guyane Développement Innovation
Bertrand PULLES	Extend AM
Laurent QUEIGE	Welcome City Lab
Patrick SALLES	Agence Française de Développement Mayotte
Madly SCHENIN-KING	Veille Tourisme Antilles
Alexandre ZURCHER	Vintage Rides / Planet Ride

BIBLIOGRAPHIE


- *The Economic Impact of Germany's Tourism Industry*, Federal Ministry of Economics and Technology, 2012.
- *Comptes Satellites du Tourisme*, DGE, Novembre 2015.
- *Annual Tourism Reporting, Spain*, OCDE, 2014.
- *Annual Tourism Reporting, Germany*, OCDE, 2013.
- *Annual Tourism Reporting, France*, OCDE, 2015.
- *Document de politique transversal, projet de loi de finance, Politique du tourisme*, Ministère des Affaires Etrangères et du développement international, 2015.
- *Moyens et budgets publics consacrés au tourisme*, par Olivier LACOSTE, DGCIS, Septembre 2013.
- *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015*, World Economic Forum, 2015.
- *Innovacion Turistica en España*, Esade (Universidad Ramon Llull, 2015).
- *Nuevos enfoques en gestión turística : el programa de agrupaciones empresariales innovadoras en España* », par Acebal, Ivars Baidal, Rodriguez Sanchez, Vera Rebollo., Bulletin de l'Association de Géographie Espagnole n°66, 2014.
- *La situation du commerce en 2013*, France, INSEE, 2014.
- *Les entreprises en France*, INSEE, 2013.
- *Chiffres clés du e-commerce en France*, FEVAD, 2015.
- *Enjeux et perspectives de la consommation collaborative*, Pipame, France, 2015.
- *Rapport d'information en conclusion des travaux de la Mission d'évaluation et de contrôle sur les chambres consulaires*, Assemblée Nationale, Septembre 2015.
- « L'ubérisation de l'économie au cœur des Enjeux E-Commerce », par F. FAUCONNIER, JDN, 17/06/2015.
- « Bilan du Ouishare Fest Paris 2015 », l'ADN, le 02/06/2015.
- « Financement de l'innovation : un milliard d'euros pour 2014 », Bpifrance, Janvier 2014.
- *Guide de l'Innovation Nouvelle Génération*, Bpifrance, 2015.
- *Rapport d'activité 2014*, Bpifrance.
- *Rapport d'activité 2015*, Bpifrance.
- *Atlas des Régions 2015*, Bpifrance.
- « Laurent Idrac (Accor) : il faut savoir faire confiance à des petites sociétés », Alliancy Le Mag, 16/03/2015.
- « A l'innovation Factory, les entreprises retournent à l'école », Les Echos Business, le 14/11/2014.
- *Guide des financements de l'Union Européenne pour le secteur du tourisme, 2014-2020*.
- *Projet de rapport d'information, de la mission d'information sur la Banque Publique d'Investissement Bpifrance*, L. Grandguillaume et V. Louwagie, 29/09/2015.
- « La course de vitesse de Blablacar », par B. GEORGE, Les Echos : 18/06/2015.
- *Le soutien à l'économie numérique et à l'innovation*, IGF, Janvier 2012.
- *Open Innovation, Les Cahiers de l'Innovation*, Cigref Réseau de Grandes entreprises, Octobre 2015.
- *Livre Blanc « Open Data, TIC et Tourisme »*, Commission M-Tourisme, Télécom Valley, 2012.
- *L'office de tourisme, un tiers-lieu à investir*. 11^{èmes} rencontres nationales du e-tourisme institutionnel. 22/10/2015, Pau.
- *Consultation Data et Tourisme*, enquête réalisée auprès de 160 producteurs et 102 ré-utilisateurs de données, du 20/05 au 08/10/2015, DGE.
- *Cahier Pratique : Accueillir les évènements dans des lieux publics*, APIE, 2012.
- *Rapport Annuel Outre-mer 2014*, Agence Française de Développement, 2014.
- *Rapport de la Mission d'Audit du Fonds Exceptionnel d'Investissement (FEI) en Outre-mer*, Inspection Générale de l'Administration, Septembre 2012.
- *Le tourisme en Outre-mer : un indispensable sursaut*, Rapport de la Cour des Comptes, Février 2014.

Crédits photographiques

De gauche à droite : © Michal Krakowiakl - iStock. ; © MKG ; © Chunumunu - iStock. ; © MKG.



L'innovation dans le tourisme en France recouvre des réalités diverses et peut prendre différentes formes : innovation de rattrapage, innovation incrémentale, innovation de rupture. Recouvrant plusieurs typologies, l'innovation peut émaner du secteur touristique lui-même ou bien d'entreprises extérieures, se mesurer à l'échelle globale d'une destination ou bien à celle d'un opérateur touristique. Elle peut aussi être générée par les attentes nouvelles des clientèles touristiques, que ce soit dans leur mode de consommation ou dans les produits et services recherchés.



Afin de mieux cerner cette innovation protéiforme, de pouvoir l'identifier et mettre en œuvre des politiques de soutien pour la favoriser, la présente étude dresse un panorama global de l'innovation dans le secteur du tourisme. Après un regard sur les pratiques de deux pays concurrents (l'Espagne et l'Allemagne) et sur celles du commerce et de l'économie collaborative, l'étude propose un état des lieux de la situation en France sur la base d'une enquête quantitative et qualitative. Cette vue d'ensemble est complétée par une analyse des politiques et dispositifs de soutiens à l'innovation existant dans le secteur du tourisme en France, avec un focus sur les départements d'Outre-mer. L'étude met enfin à disposition de l'ensemble des acteurs les préconisations du cabinet de conseil MKG Consulting pour soutenir l'innovation dans le tourisme.