



Avril 2023

Le tourisme d'affaires en Bretagne

Destination territoire durable

Rapporteur·e·s

Françoise FROMAGEAU et Karim KHAN



CESER

Conseil économique, social
et environnemental régional

Le tourisme d'affaires en Bretagne : destination territoire durable

Deuxième assemblée de la Région Bretagne, le Conseil économique, social et environnemental régional (CESER) est un acteur essentiel de la démocratie participative. Il est composé d'hommes et de femmes issus d'horizons divers, qui représentent tous les courants de la société civile organisée et se réunissent pour débattre et construire.

Par sa composition pluraliste et ses méthodes de travail participatives, le CESER émet des propositions originales en prise directe avec les préoccupations des citoyens et des citoyennes. Instance consultative, il est un partenaire des élus régionaux et un outil d'aide à la décision politique. Ses avis et travaux éclairent et enrichissent l'élaboration des politiques publiques.

Les avis et travaux du CESER sont publics, disponibles en ligne et largement diffusés sous différentes formes. Ils peuvent faire l'objet d'une présentation publique par les rapporteurs, sur demande adressée au Président du CESER.

Pour mieux connaître le CESER et suivre son actualité, consultez le site ceser.bretagne.bzh

Ce rapport a été présenté par les rapporteur.es devant l'assemblée du CESER réunie en session plénière le 17 avril 2023. Les interventions en séance des membres du CESER relatives sont intégrées en fin de rapport.

Les derniers rapports de la commission Economie et innovation du CESER de Bretagne :

- [*Les coopérations avec et entre les entreprises, facteur de résilience en Bretagne*](#) (mars 2021)
Rapporteur.e.s : Laëtitia BOUVIER et Sergio CAPITAO
- [*Recherche et innovation en Bretagne*](#) (octobre 2018)
Rapporteuses : Marie-Christine LE GAL et Anne-Claude LEFEBVRE



Avant-propos

Le tourisme d'affaires (qui réunit congrès et conventions d'entreprise, foires et salons, *incentives*, séminaires et réunions d'entreprises, voyages individuels d'affaires) constitue un domaine complexe qui englobe un large panel d'activités et d'acteurs (logistique, hébergement, restauration, location de matériel, décoration, animation, agences d'organisation, etc.). Bien qu'il génère plus de 32 Md€ de retombées économiques au niveau national, il représente une composante peu connue et sous-exploitée de l'industrie du tourisme.

Lourdement affecté par la crise sanitaire liée à la Covid-19, le tourisme d'affaires peine à retrouver son niveau d'activité d'avant 2019 mais voit aujourd'hui son horizon s'éclaircir. C'est dans ce contexte qu'il nous a paru intéressant de mettre en lumière cette composante du tourisme, levier de développement et d'attractivité pour les territoires, et qui doit faire face à de nombreux enjeux de transitions - qu'ils soient écologiques, sociaux ou technologiques - le tout dans un environnement ultra concurrentiel.

Aujourd'hui, force est de constater que le tourisme d'affaires représente un angle mort de la politique touristique du Conseil régional de Bretagne. Aussi, le CESER a souhaité s'emparer de ce sujet afin de déterminer dans quelle mesure une stratégie de développement du tourisme d'affaires à l'échelle régionale, élaborée en co-construction avec l'ensemble des acteurs de la filière, qu'ils soient privés ou publics, peut favoriser le développement d'un tourisme durable. Nous en sommes convaincus : la force du collectif doit créer une dynamique pour accompagner chacun des acteurs à faire face aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques en intégrant, à tous les niveaux de l'activité touristique, le développement durable.

Face à ces défis, chaque acteur, public ou professionnel, de l'offre ou de la demande, porte une responsabilité dans la réussite de cette démarche d'intérêt général et collectif. En effet, nous sommes tous en interrelation, en interaction dans ce processus au même titre que les transitions (démographique, écologique, climatique, économique, etc.) ne peuvent être dissociées les unes des autres car leurs effets restent interdépendants.

Durant cette étude, les auditions que nous avons menées auprès des acteurs du tourisme, souvent exemplaires dans leur démarche, ont permis d'établir un état des lieux de l'activité du tourisme d'affaires en Bretagne avec ses atouts et ses faiblesses. La qualité de ces interventions a pu enrichir notre réflexion portant sur le renforcement d'une dynamique collective de développement du tourisme d'affaires autour des valeurs de la RSE sur le territoire. Nous adressons nos remerciements à tous ces acteurs, très impliqués, et déjà moteurs dans les transitions.

Nos remerciements sont aussi adressés aux Présidentes successives de la Commission Economique et Innovation, Marie-Christine LE GAL et Séverine DUDOT qui, par leur implication et leur disponibilité, ont su parfaitement organiser cette étude. Nous remercions également les membres de la Commission pour la pertinence de leurs contributions tout au long de ce travail ainsi que pour la qualité de nos échanges.

Pour finir, nous adressons également nos vifs remerciements à Pierre YACGER puis Alexis VANDERSTOCKEN, ainsi que Fernande LE GALL, pour leur grande disponibilité, sans lesquels ce travail n'aurait assurément pu être mené à bien.

Les rapporteur-es
Francoise FROMAGEAU et Karim KHAN

Rapporteur-es : Françoise FROMAGEAU et Karim KHAN

Membres de la commission Economie et innovation

Sébastien ABGRALL <i>(depuis septembre 2022)</i>	Coordination rurale
Frédéric BAZANTAY <i>(jusqu'en novembre 2022)</i>	Biotech Santé Bretagne
Céline BONY	CGT-FO de Bretagne
Laëtitia BOUVIER	Jeunes agriculteurs (JA) de Bretagne
Samuel BRICARD	Union régionale interprofessionnelle CFDT Bretagne
Sergio CAPITAO DA SILVA	Id4CAR
Daniel CLOAREC	Union régionale CFTC Bretagne
Philippe DAGORNE	Comité économique agricole régional des fruits et légumes (CERAFEL), Union des groupements de producteurs de viande de Bretagne (UGPVB), Centre interprofessionnel laitier (CIL)
Marie-Pascale DELEUME	Association Eau et rivières de Bretagne
Séverine DUDOT	Chambre de commerce et d'industrie de région Bretagne
Françoise FROMAGEAU	Union régionale des associations familiales (URAF) de Bretagne
Sylvie GOURVIL	Chambre régionale de métiers et de l'artisanat
Marie-Andrée JEROME-CLOVIS	Union régionale UNSA Bretagne
Annie KERHAIGNON	CGT-FO de Bretagne
Laurent KERLIR	Chambre régionale d'agriculture de Bretagne
Karim KHAN	Union nationale des associations de tourisme (UNAT) Bretagne, Union bretonne de l'hôtellerie de plein air (UBHPA), Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH), les entreprises du voyage (Syndicat national des agents de voyage), Fédération nationale des transports de voyageurs (FNTV) Bretagne, Fédération du voyage réceptif en Bretagne (FVRB), Union bretonne des gîtes de France
Marie-Christine LE GAL	Mouvement des entreprises de France (MEDEF)
Marine LE GALL-ELY	Pôle recherche et enseignement supérieur
Olivier LE NEZET	Comité régional des pêches maritimes et des élevages marins (CRPMEM)
Ronan LE NEZET	Comité régional CGT de Bretagne
Gaïdig LE MOING <i>(jusqu'en décembre 2022)</i>	Personnalité qualité
Thierry LEMETAYER	Union régionale interprofessionnelle CFDT Bretagne
Marie-Martine LIPS	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS)
Catherine LONEUX	Union régionale interprofessionnelle CFDT Bretagne
Hélène LUCAS	Institut national de recherche agronomique pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRA)

Cécile MARTIN
(jusqu'en décembre 2022)

Julie MASSIEU
Valérie MAZAURIC

Dominique PIRIO
Anne RENOUARD
(jusqu'en juin 2022)

David RIOU
Martial WESLY

Personnalité qualifiée

Comité régional CGT de Bretagne
Institut français de recherche pour l'exploitation de la
mer (IFREMER)

Réseau de cohérence
Coordination rurale

Union régionale interprofessionnelle CFDT Bretagne
Comité régional de la fédération bancaire française

Accompagnement technique

Alexis VANDERSTOCKEN, chef du pôle Economie et innovation
Fernande LE GALL, assistante du pôle Economie et innovation

L'essentiel

Synthèse du rapport

La Bretagne se caractérise par une longue tradition touristique. La région dispose d'une place de choix dans l'imaginaire collectif et se distingue notamment par la plus large façade maritime du territoire national, un patrimoine chargé d'histoire, des sites et des paysages d'exception, ainsi qu'une culture et une identité singulières. Au-delà de la carte postale, le tourisme constitue également un fort levier de développement économique et un objet social : la population vit avec le tourisme et l'accepte encore très largement, quand d'autres régions commencent à s'inquiéter d'affluences trop importantes. Mais le tourisme, c'est aussi et surtout un secteur à la croisée entre de nombreux champs de l'action politique régionale. La filière, dans son ensemble, s'est trouvée très durement touchée par la pandémie de Covid-19. La Bretagne, relativement épargnée, n'a pas non plus échappé à ce phénomène et s'il était connu que le tourisme pouvait être impacté par des aléas économiques, sociaux, énergétiques, géopolitiques, ou encore météorologiques, la crise sanitaire a créé un véritable précédent, mettant en exergue un secteur particulièrement vulnérable.

Au regard de son importance pour l'économie régionale - le secteur représente 8,1 % du PIB de la Bretagne - le tourisme fait donc l'objet d'une attention politique toute particulière tant ses retombées sont importantes, si bien que **la politique touristique régionale a fait du tourisme durable son objectif principal**. Il s'agit, pour tous les acteurs concernés - consommateurs, professionnels et collectivités - de penser autrement et durablement les modèles qui ont structuré le secteur au cours des dernières décennies afin de répondre à plusieurs défis économiques, sociaux et environnementaux permettant de faire de la Bretagne une Destination d'excellence inscrite dans les transitions.

Le CESER souhaite mettre au centre du débat public sur le développement du territoire une composante du tourisme qui reste aujourd'hui mal identifiée : **le tourisme d'affaires**. Au vu des atouts et faiblesses du tourisme d'affaires, de l'ancrage de cette filière comme de ses spécificités, on pourrait s'attendre à ce que la stratégie régionale repose sur les complémentarités entre tourisme de loisirs et tourisme d'affaires. Or, le rôle que pourrait tenir ce dernier n'y est pas identifié. **Le tourisme d'affaires constitue donc un angle mort de la politique touristique régionale**, et c'est à cet angle mort que nous allons consacrer notre attention : **comment mieux connaître et caractériser le tourisme d'affaires ? Et surtout, est-il pertinent d'en faire un objet particulier de politique publique, dans la perspective d'un tourisme durable ?**

Le CESER souhaite comprendre dans quelle mesure le tourisme d'affaires peut s'inventer, évoluer et se structurer, dans une période où il connaît de profondes mutations. Au moins trois raisons conduisent à s'y intéresser : il constitue une part importante du tourisme, il est à la croisée entre de nombreux champs de l'action politique régionale (l'économie,

l'aménagement du territoire, l'environnement, la formation, l'emploi, la culture, le patrimoine, etc.) et, ce faisant, il peut constituer un levier d'action porteur dans l'objectif de développer un tourisme durable.

1. Le tourisme d'affaires : un secteur stratégique mal connu

1.1. Le tourisme d'affaires, composante peu identifiée du secteur du tourisme

Si la notion de tourisme est compréhensible de tous, celle de tourisme d'affaires mérite d'être clarifiée. Déjà, associer les termes « tourisme » et « affaires » peut paraître, à bien des égards, contradictoire. Lorsque le premier évoque loisirs et vacances, le second renvoie à l'activité professionnelle, au développement commercial, à la création de richesses et à l'emploi. Ils sont pourtant associés dans la définition du tourisme d'affaires, qui recouvre **les voyages d'affaires individuels, les séminaires et réunions d'entreprises, les congrès et les conventions, les foires et les salons**¹.

Pour autant, la définition du tourisme d'affaires (et donc, nous le verrons, sa mesure) s'avère imprécise tant au niveau national qu'international. En effet, il associe d'une part le tourisme, c'est-à-dire les transports et la consommation nécessaires aux personnes en déplacement (hébergement, restauration, accueil, transferts et parfois loisirs, etc.) et d'autre part, une fonction professionnelle (prospection de clientèle, promotion de produits, chantiers, négociations, rencontres de spécialistes, études, formations, visites techniques, etc.). La particularité sémantique française traduit davantage les similitudes qui existent entre « tourisme » et « tourisme d'affaires » : le déplacement et le recours aux mêmes services de transport, d'hébergement ou encore de restauration. De ce fait, **le tourisme d'affaires constitue une composante à part entière du tourisme.**

Une question se pose : s'il est possible de mesurer finement le tourisme, pourquoi est-ce moins vrai pour la composante « affaires » ? De nombreux acteurs, qu'ils soient professionnels ou politiques, souhaiteraient trouver des éléments de réponse. Des données existent, qui permettent de donner des ordres de grandeur et de jauger des évolutions du tourisme d'affaires, mais elles restent peu nombreuses et imparfaites.

▪ Le tourisme constitue un secteur d'activité important au niveau régional

En 2019², le tourisme représentait **8,1 % du PIB régional** et employait **81 000 personnes ETP**, soit 6,9 % de l'emploi total régional. Ce chiffre constitue une moyenne car le secteur se caractérise par de forts effets de saisonnalité impliquant des variations de l'emploi tout au

¹ Les Anglo-Saxons, afin d'éviter toute ambiguïté, lui préfèrent les termes *Meetings, Incentives, Conventions, Events* (MICE).

² 2019 - soit avant la crise sanitaire - constitue la dernière année pour laquelle nous disposons de statistiques complètes et fiables sur l'emploi dans le secteur du tourisme.

long de l'année. A ce titre, il atteint son niveau le plus bas (un peu plus de 50 000 emplois) durant les premiers mois de l'année tandis que plus de 100 000 emplois sont dénombrés au plus fort de la saison, en août. Autre caractéristique importante, l'activité touristique est présente sur tout le territoire breton et les emplois se répartissent donc dans l'ensemble de la région. Pour autant, le volume et le poids qu'ils représentent localement varient fortement selon les territoires, plus ou moins attractifs, en fonction de l'importance du nombre de touristes venant y séjourner mais aussi du tissu économique local.

Le tourisme d'affaires étant une composante du tourisme dans son ensemble, il peut subsister une confusion entre les voyages professionnels et les voyages de loisirs, confusion pouvant induire une difficulté dans la mesure. Selon le CESER, cela tient à la frontière peu identifiable entre ces deux dimensions. Malgré cette imprécision, les données permettent de révéler un secteur qui compte, dont le poids en fait **une filière stratégique du point de vue de la politique régionale.**

▪ **Le tourisme d'affaires : une composante difficile à quantifier**

Hors déplacements professionnels individuels, **plus de 16 000 évènements d'affaires** ont été dénombrés en Bretagne en 2019. Près des deux tiers sont des séminaires et des journées d'études, ce qui illustre le poids de ce type de rencontres professionnelles dans le total du tourisme d'affaires. A l'inverse, les foires, salons et congrès, bien que très visibles du fait de leur affluence, restent très minoritaires en nombre (près de 1 000 évènements de ce type recensés en 2019 en Bretagne).

Lorsque l'on adopte une approche géographique des rencontres professionnelles, plusieurs constats ressortent :

- le tourisme d'affaires est réparti de manière hétérogène sur le territoire régional ;
- les rencontres professionnelles bretonnes pèsent un poids conséquent au niveau régional (51 % du total des évènements ayant lieu en Bretagne) et sont ventilées entre deux pôles : Rennes et Saint-Malo ;
- les voyages d'affaires individuels ou collectifs de moins de 24 heures constituent la majeure partie du tourisme d'affaires : il s'agit paradoxalement de l'activité la plus importante et la plus difficile à quantifier.

Selon le Conseil régional, « *si le tourisme d'affaires constitue un angle mort de la politique régionale, c'est avant tout parce que la Bretagne n'est pas bien identifiée sur ce secteur*³ ». Cette affirmation mérite toutefois d'être nuancée. En effet, la Bretagne a accueilli 5 % des 52 millions de participants à des évènements d'entreprise en 2018, soit une part représentant sensiblement son poids économique et démographique. De même, 5 % du total national des rencontres professionnelles ont lieu en région. **La Bretagne serait donc « à son rang »**. Pour le CESER, si le tourisme d'affaires constitue un angle mort de la politique régionale, c'est avant tout parce que le secteur n'est pas réellement quantifié par les collectivités en termes de retombées potentielles sur les territoires, notamment en raison de cette frontière perméable entre les deux formes de tourisme, mettant ainsi en exergue l'enjeu de l'observation.

³ Anne GALLO, vice-présidente du Conseil régional de Bretagne en charge du tourisme, de la culture et du patrimoine, audition du 24 janvier 2022.

1.2. La politique régionale en faveur du tourisme n'identifie pas le tourisme d'affaires

La politique régionale en faveur du tourisme vise, à travers une approche territoriale, à **structurer et rendre cohérente une action qui se veut très transversale**. Elle s'inscrit dans le cadre de la Breizh Cop et dispose de deux outils opérationnels : la Stratégie régionale de développement du tourisme et des loisirs (SRDTL) et la Stratégie régionale des transitions économique et sociale (SRTES).

Le Conseil régional s'est engagé depuis plusieurs années en faveur des transitions économique, sociale, environnementale, climatique et numérique. A travers son positionnement touristique, son objectif est de développer « **un tourisme qui lui est propre et qui privilégie le mieux au plus** »⁴. Pour cela, il s'appuie sur deux piliers :

- l'identité, en capitalisant sur les valeurs de la Bretagne pour envisager un tourisme tourné vers l'avenir ;
- les transitions, afin de mieux répondre aux défis d'une période rendue plus complexe par les crises successives.

Par ailleurs, la stratégie régionale repose sur une organisation territoriale singulière : les Destinations. Cette approche, issue d'une réflexion collective conduite dans le cadre de la Conférence territoriale de l'action publique (CTAP Tourisme), et élaborée par le Conseil régional et le Comité régional du tourisme (CRT), a permis de déterminer **10 Destinations qui constituent la maille de référence du développement touristique en Bretagne**. Ces territoires dépassent les frontières administratives, voire régionales, pour correspondre à des bassins de fréquentation et de consommation touristique.

- **La politique régionale n'identifie pas formellement le tourisme d'affaires**, ni dans quelle mesure il peut contribuer à un tourisme plus durable. Pourtant, il semble que c'est à l'échelon régional que résident les capacités d'action pour que le tourisme d'affaires puisse se développer, réduire son impact environnemental, et avoir des incidences positives sur le tourisme d'agrément.

1.3. La politique en faveur du tourisme d'affaires mobilise une multiplicité d'acteurs privés et publics sur le territoire régional

▪ Le rôle majeur des acteurs privés

Du côté de l'offre comme de la demande, les entreprises constituent les premiers acteurs de la chaîne de valeur du tourisme. Or ces dernières sont très atomisées et de différentes natures. Allant du groupe hôtelier au camping, en passant par un restaurant gastronomique, sans oublier les agences événementielles, les agences *incentives* ou réceptives ou encore les prestataires de services (traiteurs, animation de soirée et d'événement, location de matériel et

⁴ Conseil régional de Bretagne, [Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs 2020 – 2025](#).

de mobilier, etc.), le secteur du tourisme englobe des entités dont les activités, organisations ou modalités d'exploitation sont très diverses. Il n'en reste pas moins que les professionnels du secteur, de même que les Destinations, se positionnent **dans une logique de marché**. Cette structuration concurrentielle n'est pas neutre sur les possibilités d'intervention du Conseil régional. En effet, les acteurs privés mettent en œuvre leur propre politique et stratégie de développement et les leviers de l'action publique peuvent rester périphériques.

- **Une gouvernance difficile du fait d'une compétence partagée**

Selon la loi NOTRe, le tourisme constitue **une compétence partagée entre différents échelons de territoire**. L'action publique se retrouve donc confrontée à un défi particulier : celui d'harmoniser les démarches de structures publiques et privées très distinctes et de favoriser leur complémentarité. Force est de constater qu'il existe encore des marges de progrès pour atteindre cet objectif, le paysage institutionnel et opérationnel étant constitué d'une diversité d'acteurs publics (Communes, EPCI, Départements, Région) et d'opérateurs (Offices du tourisme (OT), Comités départementaux du tourisme (CDT) ou Agences de développement touristique (ADT), le CRT, etc.).

Ainsi, **la gouvernance constitue un enjeu prioritaire dans la stratégie de développement touristique** comme dans son pilotage. Si les politiques menées en matière de développement de l'offre touristique peuvent coexister, au risque d'être redondantes, voire contradictoires, elles doivent être mises en cohérence et en complémentarité. Il s'agit avant tout de répondre à la question du « qui fait quoi ? ». A ce titre, le niveau régional a un rôle important à jouer dans la coordination du tourisme d'affaires, car il représente le niveau le plus pertinent pour rassembler des projets locaux et appréhender leur cohérence. En effet, il existe, à cette échelle, les moyens de dialoguer, d'échanger avec les divers acteurs, de bâtir des compromis en matière de développement économique ou touristique. Cette nécessaire cohérence dépend avant tout de la volonté collective des acteurs et des objectifs communs propres à chaque Destination. Pour cela, il est impératif de clarifier le rôle de chaque collectivité, notamment entre la Région, les Départements et les EPCI.

2. Le tourisme d'affaires peut-il contribuer à accélérer le développement d'un tourisme durable en Bretagne ?

Le tourisme d'affaires n'est pas identifié aujourd'hui comme un levier de la politique régionale de développement du tourisme durable. Cependant, au regard de son poids et de ses caractéristiques, il semble opportun de voir dans quelle mesure il peut y contribuer.

Le CESER reprend la notion de développement régional durable, dans la conception spécifique et multidimensionnelle du rapport Brundtland, telle qu'il l'avait définie dans son rapport « *Vers un projet partagé de développement durable de la Bretagne* » (2017). Il propose d'adapter ce concept au tourisme, en abordant successivement les enjeux environnementaux du tourisme d'affaires, ses enjeux économiques, et ses enjeux sociaux.

2.1. Des enjeux environnementaux : le tourisme et le tourisme d'affaires ont une forte empreinte écologique

En France, les émissions de Gaz à effet de serre (GES) du secteur du tourisme dans son ensemble ont été évaluées à 118 millions de tonnes de CO₂ lors de la dernière année de référence (2018). Cela correspond, selon l'Agence de la transition écologique (ADEME), à 11 % du total des émissions nationales et doit être mis au regard du poids du secteur dans le PIB, soit 7,4 %. **Plus des trois quarts de ces émissions**, soit 91 millions de tonnes, sont imputables aux mobilités (dont 49 millions de tonnes au seul transport aérien), en particulier aux trajets origine-destination de longue distance. L'intensité carbone du tourisme d'affaires est plus importante que celle du tourisme, du fait d'une fréquence de déplacement plus soutenue et de voyages souvent plus courts (1,3 jour pour un voyage d'affaires⁵, contre 6 jours pour un voyage de loisirs). Ce faisant, un touriste d'affaires émet, en moyenne, deux fois plus de GES qu'un touriste de loisirs.

Ce constat met en évidence **l'enjeu des mobilités touristiques et surtout, celui de leur décarbonation**. Il apparaît toutefois que les acteurs du tourisme d'affaires évacuent trop rapidement le sujet de l'impact des mobilités, avançant qu'ils n'ont aucune maîtrise sur l'industrie du transport. S'ils admettent disposer d'un certain nombre de leviers (covoiturage, mise en place de bus ou de navettes pour assurer les transferts, etc.) pour faciliter les derniers kilomètres, tous abondent dans le sens qu'une partie des mobilités leur échappe et qu'ils restent dépendants (et bénéficiaires) des infrastructures existantes (gares, aéroports, réseau routier, etc.).

Fait important, **les impacts environnementaux du tourisme et du tourisme d'affaires ne se limitent pas aux émissions des GES**. Ainsi, les localités accueillant le plus de touristes (par rapport à leur population) se distinguent par des consommations de fluides (eau et électricité) supérieures à la moyenne nationale. De plus, le tourisme contribue à accroître l'artificialisation des sols. La construction d'hébergements, les infrastructures et les équipements ont un impact parfois important sur l'utilisation du foncier, et peuvent modifier les paysages. Or, le développement du tourisme devra se faire en cohérence avec les objectifs de Zéro artificialisation nette des sols (ZAN) qui vont s'imposer, à terme, à l'ensemble des activités économiques.

2.2. Des enjeux économiques : le tourisme d'affaires pérennise une activité sur l'année pour tous les territoires

- **Le tourisme d'affaires lisse les flux de voyageurs et pérennise l'activité tout au long de l'année**

Si l'un des enjeux, pour les professionnels du tourisme, consiste à pouvoir jouer sur les « ailes de saison » afin de lisser leur activité, assurer **une bonne complémentarité entre touristes**

⁵ Cette donnée constitue une moyenne sur les séjours professionnels de type congrès, foires et salons.

d'agrément et d'affaires constitue également un moyen d'allonger la saison, en assurant une meilleure répartition des fréquentations tout au long de l'année. En effet, le tourisme d'affaires est organisé en dehors des périodes habituelles de vacances scolaires, et ne s'arrête réellement que quatre semaines chaque année (du 15 juillet au 15 août). Il constitue, pour la majorité des acteurs de l'offre, une clientèle très attendue lors des épisodes de plus faible activité. C'est notamment le cas dans l'hôtellerie-restauration, fortement touchée par le facteur saisonnier. Aussi, cette dynamique de « lissage » peut aller dans le sens du développement durable.

Soulignons que la saisonnalité affecte également les territoires, mais dans des proportions différentes. Si elle est relativement réduite du fait d'une complémentarité entre les touristes d'affaires et ceux d'agrément au fil de l'année en Ille-et-Vilaine, elle s'avère plus marquée dans les Côtes d'Armor, le Finistère et le Morbihan, départements accueillant essentiellement une clientèle de loisirs.

▪ **Le voyageur professionnel est plus dépensier, et revient souvent**

En dépensant, en moyenne, trois à quatre fois plus que les touristes de loisirs, les voyageurs professionnels génèrent davantage de retombées économiques. Plusieurs éléments d'explication peuvent être avancés :

- la propension à consommer est supérieure ;
- les voyages se réalisent majoritairement en hébergement marchand ;
- la prise en charge financière est du ressort de l'entreprise, et non du voyageur.

Pour autant que les entreprises soient prêtes à payer plus cher des biens et services répondant à leurs engagements de Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE), cette consommation plus soutenue, plus responsable, pourrait constituer, progressivement, **un levier important de développement pour le tourisme durable**.

Par ailleurs, le voyageur d'affaires peut aussi devenir un prospect efficace du tourisme de loisirs. En effet, des professionnels sont parfois encouragés à revenir à titre personnel et familial dans les endroits qu'ils ont pu découvrir à l'occasion d'un évènement, venant ainsi augmenter les retombées économiques sur le territoire.

▪ **Le tourisme d'affaires constitue un levier pour le rayonnement des territoires**

Si le choix du lieu se base grandement sur la localisation et la disponibilité de l'infrastructure d'accueil de la rencontre, de même que les capacités hôtelières, de restauration, et les facilités d'accès, l'organisation d'une manifestation s'avère souvent **en lien avec les spécificités et les filières d'excellence locales**, ce qui permet aux Destinations de s'affirmer comme territoire de pointe sur tel ou tel secteur économique. De nombreux exemples existent en Bretagne. Qu'il s'agisse du colloque international sur la cybersécurité à Rennes, du One Ocean Summit à Brest ou encore du SPACE à Rennes, tous ces évènements ont la particularité d'être portés par la présence d'acteurs de la recherche, de l'innovation, ainsi que de nombreuses entreprises, mais aussi soutenus politiquement, notamment par le Conseil régional. Dans cette optique, **le tourisme d'affaires apporte une véritable plus-value pour le développement régional** et constitue un excellent moyen de valoriser le savoir-faire d'un territoire, de ses entreprises, de ses pôles de compétitivité, que ce soit auprès des autres régions, ou même de l'étranger.

2.3. Des enjeux sociaux : le tourisme d'affaires pérennise des emplois à l'année

Le secteur du tourisme d'affaires présente des atouts et des faiblesses lorsqu'il est analysé à travers la dimension sociale du développement durable.

▪ Une inadéquation structurelle entre offre et demande d'emploi dans le tourisme

Le secteur du tourisme rencontre une problématique de recrutement qui s'amplifie, principalement due à une pénurie de main d'œuvre. Si ce constat vaut au niveau national, l'inadéquation entre offre et demande de travail dans le secteur du tourisme est encore plus marquée en Bretagne. Les principaux freins à l'attractivité en matière d'emploi sont bien identifiés par les acteurs privés et publics de la filière :

- des conditions de travail jugées difficiles et/ou exigeantes ;
- des rémunérations parfois encore inadaptées ;
- un déficit d'image et un manque d'attractivité des métiers ;
- des difficultés croissantes liées au logement et aux mobilités.

Au même titre qu'il permet de lisser l'activité économique entre haute et basse saison, **le tourisme d'affaires permet de pérenniser des emplois**, la clientèle professionnelle étant présente quasiment toute l'année. Ce faisant, il peut constituer une réponse à la lutte contre la précarité des emplois saisonniers, permettre la sécurisation des parcours professionnels, et faciliter l'accès au logement.

▪ L'attractivité des métiers du tourisme comme réponse aux difficultés de recrutement

Afin de faire face aux difficultés de recrutement, les entreprises, en situation de forte concurrence, ont mis en œuvre **des démarches de fidélisation**, dont l'objectif vise à répondre au mieux aux nouvelles aspirations des salariés du tourisme. Au-delà de la rémunération, qui reste un enjeu clé du recrutement, ceux-ci placent parmi les principaux critères de choix l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le fait de se sentir valorisés et considérés, ainsi que pouvoir adhérer aux principes et valeurs de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. La qualité des conditions d'exercice de l'activité et des relations humaines, la gestion du planning ou bien l'empreinte sociétale de l'entreprise constituent de plus en plus souvent des critères au moins aussi importants que le salaire. Plus globalement, **la marque employeur** devient un facteur différenciant pour les entreprises du secteur. Pour les salariés, ces tendances représentent un progrès social indéniable, avec l'objectif qu'elles s'inscrivent sur le long terme.

D'autres initiatives vont, parfois, plus loin. Le débat sur les niveaux de rémunération a ouvert celui sur les difficultés de logement, notamment pour les saisonniers. En effet, la forte hausse des loyers découlant du manque de biens à louer (de nombreux logements étant retirés du marché au profit des locations de courtes durées) constitue un véritable frein pour les salariés qui n'ont d'autre choix que de se loger loin de leur lieu d'activité, ou de refuser l'offre d'emploi.

▪ Le développement des démarches durables et de RSE

Afin de répondre en partie à la question de la fidélisation des salariés, il faut espérer que la RSE devienne, à terme, un nouvel impératif pour les entreprises du tourisme. Si une part non négligeable des dirigeants reste à convaincre, l'évolution des demandes sociétales pourrait rendre cet exercice presque obligatoire, sous peine pour un chef d'entreprise de devoir affronter des difficultés de recrutement de plus en plus fortes et voir son activité pénalisée. A ce titre, si l'on constate des améliorations dans le développement de ce type de démarche du côté de l'offre, il ressort **un enjeu d'accompagnement des entreprises** du tourisme d'affaires dans le sens du tourisme durable.

L'innovation peut tenir un rôle majeur dans le secteur du tourisme, notamment en proposant des solutions concrètes aux problématiques métiers et aux besoins exprimés des acteurs privés et publics, dans l'atteinte d'objectifs durables. En ce sens, elle constitue un levier pour inscrire les acteurs du tourisme d'affaires dans les transitions économiques, sociales ou environnementales.

En parallèle, les démarches de progrès semblent aller dans le bon sens. Au-delà d'un travail de rationalisation autour de la multiplicité des marques, labels et autres certifications, le CESER part du principe qu'il faut faire évoluer l'angle et la perception des initiatives responsables, notamment en insistant sur le fait que ces démarches constituent des investissements, et non des charges. A défaut, beaucoup d'acteurs du tourisme continueront de considérer que ces initiatives coûtent cher et douteront de leur utilité. Ce raisonnement trouvera des relais tant qu'il ne sera pas possible de disposer d'éléments tangibles sur les retombées économiques des actions engagées, augmentant par la même occasion les risques de *greenwashing*. Notons toutefois que le tourisme d'affaires se montre mieux structuré et plus cohérent sur la question de la reconnaissance des démarches responsables.

▪ **La formation pourrait répondre, en partie, à la problématique de l'attractivité des métiers**

Une réponse à la pénurie de main d'œuvre et aux difficultés de recrutement réside dans la mise en œuvre **d'une politique de formation** et de développement des compétences et des polyvalences s'articulant autour des enjeux de transition et de durabilité. Afin de pouvoir compter sur un personnel qualifié, le secteur doit se rendre plus attractif en valorisant les métiers et les parcours professionnels. Par ailleurs, **l'impératif environnemental questionne les dynamiques et les pratiques** du tourisme mais aussi, en amont, les compétences et les métiers associés. Les entreprises, en activant ce levier, pourraient mieux s'adapter à l'évolution des besoins et des attentes des voyageurs professionnels, mais aussi des techniques et de la technologie en lien avec les transitions, pour se démarquer de la concurrence et ainsi gagner en attractivité.

Le CESER relève que la Bretagne se distingue par un écosystème de formation développé. Les parcours restent cependant très ciblés sur le tourisme de loisirs, l'hôtellerie et la restauration, tandis que le tourisme d'affaires demeure relativement confidentiel (quelques cursus permettent de former une vingtaine de personnes chaque année). Cette configuration met au jour l'enjeu de la formation dans le secteur du tourisme d'affaires.

3. Faire du tourisme d'affaires un levier de développement du tourisme durable : les préconisations du CESER de Bretagne

Si ce rapport a démontré l'intérêt de faire du tourisme d'affaires l'un des moteurs du développement régional, attractif, créateur d'emplois pérennes, nul doute que les initiatives responsables pourraient avoir de profondes répercussions en faveur d'un tourisme durable. **Le CESER conclut cette analyse par une série de 7 propositions** visant à mieux connaître, valoriser et développer une filière qui constitue un véritable levier **pour faire de la Bretagne une Destination touristique durable**.

Leur ordre de présentation ne correspond pas à une hiérarchisation, mais traduit un ensemble cohérent visant à répondre aux enjeux identifiés. En outre, le CESER tient à préciser que certaines de ces préconisations ne sont pas spécifiques au tourisme d'affaires, car susceptibles de s'appliquer plus généralement au tourisme dans son ensemble. La forte interdépendance entre ces deux composantes explique pourquoi nous ne pouvons les dissocier totalement.

Ces préconisations s'adressent, en premier lieu, au Conseil régional, en particulier dans son rôle « d'ensembliser » des politiques touristiques, en lien avec les autres acteurs publics que sont les EPCI, le comité régional du tourisme, les agences et comités départementaux du tourisme, mais aussi plus largement à l'ensemble des acteurs professionnels, qu'ils soient publics, privés ou associatifs, impliqués dans le tourisme d'affaires. En effet, les acteurs publics n'ont qu'une capacité d'intervention limitée, le tourisme d'affaires étant avant tout le fait d'entreprises privées mettant en œuvre leur propre stratégie de développement. Si la puissance publique peut animer et inciter, la mobilisation des acteurs du tourisme d'affaires en soutien aux acteurs publics est également primordiale.

Préconisation n°1 : améliorer la connaissance du tourisme d'affaires afin qu'il soit reconnu comme un secteur à part entière

Il faut apporter une réponse concrète à **l'enjeu de l'observation** identifié dans cette étude. Les données brutes sur lesquelles reposent les publications sur le tourisme sont d'une grande fragilité, spécifiquement dans le domaine du tourisme d'affaires. Mesurer le poids de cette composante du tourisme et suivre son évolution s'avère donc particulièrement difficile, et cette difficulté à pouvoir disposer de statistiques solidement établies et pertinentes pénalise le pilotage d'une politique publique en faveur d'un tourisme d'affaires plus durable.

Aussi, pour assurer une meilleure connaissance du secteur, le CESER propose d'intégrer dans l'observation du tourisme, **une dimension « tourisme d'affaires » à part entière**. Cette mission pourrait être coordonnée par le CRT, qui, rappelons-le, détient la compétence d'observation et de suivi du tourisme. Il conviendrait d'appliquer une méthodologie qui puisse faciliter une remontée d'informations systématique et homogène (selon les territoires et les différents types d'acteurs), aussi bien qualitative que quantitative. Cette initiative devra veiller à bien prendre en compte les trois dimensions du développement durable.

En plus de permettre une meilleure gestion des flux touristiques, l'observation serait d'une grande utilité afin de guider la décision publique. Pour suivre et mesurer l'impact d'une

politique, il est indispensable de disposer de données avant, pendant et après sa mise en œuvre.

Par ailleurs, le CESER souligne l'importance **de sensibiliser au tourisme d'affaires tant les professionnels du secteur que les élus de tous les échelons**, pour dépasser l'image trop réductrice d'un tourisme uniquement synonyme de loisirs. Le CESER est conscient que ce travail ne peut être réalisé uniquement par le Conseil régional, lequel peut toutefois activer certains leviers, notamment à travers la promotion du secteur.

Préconisation n°2 : impulser, mettre en œuvre et animer une gouvernance régionale du tourisme d'affaires

La politique en faveur du développement du tourisme d'affaires mobilise de nombreux acteurs institutionnels, publics et privés sur le territoire. Le CESER propose d'établir une gouvernance qui permettrait de valoriser la force du collectif, de définir des orientations, des objectifs communs, et de travailler de concert pour développer la Destination Bretagne. A ce titre, le niveau régional a un rôle important à jouer dans la coordination du tourisme d'affaires.

↳ Vers une Stratégie régionale de développement des tourisms de loisirs et d'affaires (SRDTLA) en 2025

Le CESER propose, dans la continuité de la politique de développement du tourisme, de **décliner les Destinations touristiques actuelles en « Destinations tourisme d'affaires »**. Il s'agirait d'appuyer le développement d'une offre axée sur les rencontres professionnelles s'articulant autour des singularités de chaque territoire, mais aussi sur la coopération intelligente entre Destinations. A ce titre, pourquoi ne pas envisager, dans le cadre de la future SRDTL, ainsi que dans ses déclinaisons territoriales, un chapitre dédié au tourisme d'affaires ? Il s'agirait d'actualiser la politique actuelle afin de la faire évoluer vers **une Stratégie régionale de développement des tourisms de loisirs et d'affaires (SRDTLA)**.

↳ Bretagne séminaires : le comité breton de l'évènementiel et des rencontres d'entreprises

Le CESER préconise de construire un dispositif structuré de pilotage des actions, permettant de coordonner et d'assurer une bonne cohérence entre les acteurs du tourisme d'affaires. Aussi, il propose la création d'une structure de gouvernance du tourisme d'affaires dans laquelle la Région pourrait jouer un rôle de chef de file. Cet outil de gouvernance n'aurait pas pour but de structurer la filière, mais plutôt **d'assurer la coordination et la coopération entre les acteurs publics de tous les échelons afin d'optimiser leurs actions**. Cette structure permanente - *Bretagne séminaires* - portée et animée par le CRT, fournirait une vision partagée, mutualisée, des contributions de chaque acteur sur les différentes problématiques du secteur. Elle contribuerait à réduire les doublons entre les parties prenantes institutionnelles et publiques, tout en précisant les missions de chacun. Le CESER souligne l'importance d'intégrer dans la réflexion les acteurs de l'offre du tourisme d'affaires, de même que les prescripteurs. Les instances professionnelles doivent nécessairement être de la partie afin de prendre en compte les enjeux des transitions.

↳ Fédérer les évènements d'affaires engagés dans le développement durable autour d'une charte et organiser le palmarès régional des évènements responsables

Afin de stimuler et d'inciter l'organisation d'évènements vertueux sur les plans sociétal et environnemental, le CESER propose d'instaurer une **charte de l'évènementiel responsable**, à l'image de la Charte des festivals engagés pour le développement durable et solidaire en Bretagne. Cette initiative s'articulerait autour d'un cahier des charges prenant en compte les dimensions liées au changement climatique, à la préservation des ressources, aux modes de production et de consommation responsables ainsi qu'aux conditions de travail.

Préconisation n°3 : faire du tourisme d'affaires un levier du tourisme durable

Le CESER recommande au Conseil régional d'amplifier ses actions d'accompagnement des professionnels du tourisme dans une démarche éco-responsable avec la mise en œuvre d'une stratégie vertueuse. A cet égard, même si l'idée du **guichet unique** peut paraître utopique, elle semble néanmoins pertinente dans le cadre des différents accompagnements en faveur du développement du tourisme et de ses objectifs durables. Force est de constater la diversité des supports permettant aux professionnels du secteur de bénéficier de soutiens et de financements. Le CESER suggère que ce point de contact soit en mesure de guider les professionnels du tourisme vers les bons interlocuteurs. Pour ce faire, le CESER propose diverses actions pouvant répondre à l'enjeu de l'accompagnement des acteurs du secteur dans leurs démarches de développement durable et de RSE.

↳ **Accompagner les professionnels dans la réalisation de diagnostics et la mise en œuvre de stratégies durables** : le Conseil régional pourrait déléguer cette mission aux chambres consulaires, lesquelles, en tant que partenaires locaux privilégiés des entreprises, proposeraient la réalisation d'audits et de diagnostics afin d'amorcer une démarche responsable.

↳ **Mobiliser la politique d'investissements de la Région** : avec cet outil, le Conseil régional pourrait endosser le rôle d'initiateur ou de promoteur du tourisme d'affaires. Il pourrait, via des incitations notamment, permettre aux territoires les plus reculés de développer une activité affaires. Ce dispositif gagnerait également à se voir adossé le « 1 % biodiversité », défini par le Conseil régional dans le cadre de la Breizh Cop. La démarche consisterait à inciter les porteurs de projets d'investissement en faveur du tourisme d'affaires soutenus financièrement par la Région à consacrer l'équivalent de 1 % du montant de leur projet à la réalisation d'actions en faveur de la préservation de la biodiversité⁶.

↳ **Régionaliser le fonds tourisme durable** : le CESER propose de réfléchir à la création d'un **fonds tourisme durable régional** qui viendrait en complément du fonds tourisme durable géré par l'ADEME. Pour les acteurs professionnels, cet outil présente des limites et empêche de nombreux projets d'être financés, du fait de règles d'éligibilité parfois trop contraignantes.

↳ **Faciliter l'identification des acteurs engagés dans des démarches de progrès et de RSE** : le CESER propose de généraliser, au niveau régional, le travail de recensement des acteurs impliqués dans des démarches de progrès. Le CRT, qui a déjà lancé une telle réflexion, pourrait

⁶ Rappelons que dans son étude « [Biodiversité et société en Bretagne : cultivons les interactions !](#) » (2020), le CESER préconisait au Conseil régional d'aller plus loin en consacrant au moins 1 % de tout investissement régional - ou soutenu par la Région - à des actions fléchées sur la préservation et la restauration de la biodiversité.

solliciter et initier avec les offices du tourisme un recensement exhaustif des établissements impliqués. Cette initiative supposerait un certain volontarisme de la part des acteurs professionnels, qui trouveraient un intérêt à se signaler et valoriser leurs engagements responsables.

Préconisation n°4 : développer et animer un dispositif d'innovation-formation sur le tourisme durable

Le CESER recommande de mettre en œuvre et d'animer un dispositif favorisant l'innovation et la formation sur le tourisme durable en Bretagne.

↳ Créer le centre d'innovation du tourisme

Le CESER propose de **renforcer et développer le champ d'action du Ti-Hub**, en le faisant passer du statut de cellule d'innovation touristique à celui d'un véritable centre d'innovation du tourisme, à l'image du Centre culinaire contemporain. Réunissant les parties prenantes du tourisme, institutionnels et entreprises de toutes tailles, le centre serait en mesure d'élaborer, de manière agile, des solutions aux problématiques exprimées. Par ailleurs, il pourrait identifier les recherches à mener dans différentes disciplines pour accompagner les acteurs du tourisme et développer des formations adaptées.

Ce centre d'innovation constituerait, par le partage d'expériences, un accélérateur de projets pour le tourisme durable. Il aurait pour ambition de créer une culture de l'innovation auprès des professionnels et acteurs institutionnels du tourisme, en impulsant des collaborations, des partenariats publics/privés, ou encore des expérimentations territoriales (marketing, management, numérique, gestion de l'eau, etc.). La finalité de cette mission consisterait à soutenir la création d'emplois et de valeur, à accompagner les jeunes créateurs d'entreprises innovantes, tout en répondant aux besoins de transformation et de transition de la filière. Cette initiative serait ainsi en phase avec la volonté du Conseil régional dont la stratégie vise à « privilégier la qualité à la quantité ».

↳ Développer une stratégie d'accompagnement économie-emploi-formation en lien avec le tourisme d'affaires et les rencontres professionnelles

La SRTES identifie le tourisme comme un secteur devant faire l'objet d'une attention particulière. Le CESER propose de développer **une stratégie d'accompagnement économie-emploi-formation** en lien avec le tourisme d'affaires et les rencontres professionnelles. Qu'elle soit initiale ou continue, la formation doit être construite avec les parties prenantes pour être en cohérence avec les besoins actuels ou futurs des entreprises et des Destinations.

Il s'agit de poursuivre la structuration de l'offre de formation ciblée sur le tourisme d'affaires. Pour atteindre cet objectif, le Conseil régional doit activer le levier du CPRDFOP afin que l'appareil de formation réponde aux attentes et besoins des entreprises, contribue à mieux orienter les personnes vers les métiers qui recrutent, et aide à répondre aux enjeux des métiers en tension. Le CESER note, dans les orientations du CPRDFOP 2023/2028, qu'un campus des métiers et des qualifications de l'hôtellerie, de la restauration, et du tourisme est en cours de création. Si le périmètre du tourisme n'est pas spécifié, le CESER incite le Conseil régional à prendre en compte le tourisme d'affaires.

Le CESER invite le Conseil régional à élaborer un contrat d'objectifs emploi-compétences-formation-orientation « Tourisme et tourisme d'affaires ». Ce contrat pourra inciter les acteurs de la filière à développer une politique d'accueil des jeunes apprenants, qu'ils soient en formation initiale sous statut scolaire ou en apprentissage (comme cela a été défendu dans le cadre de la Conférence sociale), en lien avec le développement des démarches en faveur d'une « marque employeur » dans la filière.

Préconisation n°5 : faire de la durabilité un vecteur de progrès social

Au cœur des préoccupations de la filière depuis de nombreuses années, les difficultés de recrutement auxquelles est confrontée le secteur du tourisme se traduisent actuellement par une pénurie de main d'œuvre sans précédent. Tous les types de poste sont concernés : serveurs, chefs et commis de cuisine, créateurs de contenus numérique, chargés de développement marketing, etc. Afin de répondre en partie au défi de la pénurie de main d'œuvre, il s'agit de s'employer à fidéliser les salariés et de rendre plus attractifs les métiers du tourisme et du tourisme d'affaires.

↳ Développer une marque employeur : « Les métiers du tourisme en Bretagne »

Pour le CESER, il semble important que les professionnels du tourisme s'engagent **dans une démarche harmonisée, au niveau régional, de marque employeur** activant les leviers de la RSE et de la qualité de vie au travail. Cette initiative, « *Les métiers du tourisme en Bretagne* », en agissant sur la politique interne des entreprises en matière de ressources humaines, de management, contribuerait à améliorer l'attractivité des métiers du secteur. Une telle action pourrait être menée de concert par le CRT et Bretagne Développement Innovation (BDI - qui porte déjà la marque Bretagne). Toutefois, pour assurer une adhésion la plus forte possible, c'est l'ensemble des professionnels du secteur qui doit fournir sa contribution à cette démarche.

↳ Sécuriser les parcours professionnels, répondre aux enjeux de la saisonnalité et pérenniser les emplois

Le CESER invite le Conseil régional à apporter des solutions pérennes et ciblées pour répondre aux difficultés rencontrées par le secteur du tourisme d'affaires, notamment à travers **la construction de plans de formation durant l'intersaison**. Il serait également possible de mettre en place des « boucles saisonnières » permettant l'articulation entre plusieurs entreprises, afin de proposer des enchaînements successifs de missions à des salariés, et ce, dans un double objectif de fidéliser les saisonniers et leur donner l'opportunité d'enchaîner plusieurs saisons sur l'année.

↳ Faciliter l'hébergement des saisonniers du tourisme, notamment sur les territoires en tension

Afin de pallier la problématique de l'accès au logement, le CESER propose au Conseil régional de travailler avec les Conseils départementaux afin de mieux mobiliser le parc existant adapté. Pour cela, **une bourse au logement** pourrait être créée afin de trouver des solutions dans le public (mise à disposition des internats de collèges et lycées), le privé (mise à disposition de logements par les employeurs), ou encore dans l'hôtellerie de plein air, etc. Par ailleurs, d'autres solutions pourraient être proposées : colocation, chambres chez l'habitant, etc.

↳ **Elaborer une campagne de promotion pour changer le regard sur les métiers du tourisme**

Pour faire évoluer le regard sur les métiers du tourisme et renforcer leur attractivité, le CESER invite le Conseil régional, et plus particulièrement le CRT, en lien avec les organisations et les syndicats professionnels, à **la réalisation d'une campagne de promotion** centrée sur les postes souffrant d'une pénurie structurelle de main d'œuvre. Il s'agit de créer un « choc d'attractivité » dont les effets escomptés pourraient être amplifiés par une plus grande lisibilité de l'offre de formation, de même que pour le développement de l'apprentissage.

Préconisation n°6 : faire du tourisme d'affaires un levier des transitions et de décarbonation des mobilités

Pour le CESER, il reste important d'inciter les acteurs du tourisme d'affaires et les entreprises à utiliser **les mobilités décarbonées**. A ce titre, elles doivent être pensées dès la phase de conception de la manifestation. Si de nombreux événements professionnels activent divers leviers, tels que l'incitation à utiliser les transports en commun, la mise à disposition de vélos en gare, la mise en place de navettes pour assurer les transferts, il s'agit d'aller plus loin afin de faciliter l'expérience des participants.

↳ **Généraliser une offre « événementiel » pour les trajets origine-destination sur le réseau BreizhGo**

A l'image des partenariats entre les festivals de Bretagne et le réseau BreizhGo, de même que celui avec la *Route du Rhum*, le CESER propose **la généralisation d'une offre de transport « événementiel »** portant sur l'ensemble des manifestations professionnelles organisées en région et se basant sur une tarification aller-retour préférentielle. Potentiellement, une telle action pourrait attirer un plus grand nombre de participants à une manifestation, et ainsi augmenter les retombées locales, tout en favorisant un moyen de transport collectif décarboné.

↳ **Développer l'intermodalité et les solutions de transport « clé en main »**

Au-delà d'un nécessaire travail de communication sur les moyens de transports collectifs ou neutres en carbone, il est important **de lancer une réflexion régionale sur l'intermodalité**, pour démultiplier les possibilités d'accès à une Destination, et encourager la pratique des usages les plus adaptés. L'interopérabilité des différents transports collectifs est cruciale pour favoriser l'accès à un lieu de rencontre, en apportant une solution à la problématique du ou des derniers kilomètres. De même, pour simplifier les déplacements professionnels, le CESER incite les organisateurs d'événements à proposer **des solutions de transport « clé en main »**, c'est-à-dire intégrées, sans passer par plusieurs prestataires commerciaux. Par exemple, via un seul et même achat, un participant à un congrès ou à un salon pourrait utiliser les transports en commun de la localité dans laquelle il réside, prendre un TGV ou bien un TER, et ensuite bénéficier du réseau de transport public ou privé de la ville où a lieu la rencontre.

↳ **Le covoiturage : un levier trop peu utilisé**

Pour finir, pourquoi ne pas chercher à faciliter le covoiturage ? Par définition, un événement ou bien une réunion professionnelle rassemble, en un même lieu, un nombre parfois important de participants. La question est pertinente car force est de constater que l'usage

du covoiturage, lorsqu'il s'agit d'aller à un séminaire ou bien un congrès, n'est pas aussi développé qu'il pourrait l'être.

Préconisation n°7 : Intégrer les enjeux fonciers et patrimoniaux dans les politiques touristiques

L'une des particularités du tourisme est sa forte concentration dans le temps et dans l'espace. Ce phénomène engendre des pressions sur la disponibilité et/ou la qualité des ressources (eau, énergie, etc.) et les milieux naturels (artificialisation des sols). Le tourisme d'affaires, pour qu'il soit considéré comme durable, doit prendre en compte la question du foncier, notamment pour être **en phase avec les objectifs de Zéro artificialisation nette (ZAN) des sols**. Il s'agit là de préserver ou de rénover le patrimoine bâti.

↳ Pour une planification régionale du tourisme d'affaires

Le CESER encourage les acteurs publics à engager **une planification pour une gestion durable du tourisme**, notamment afin d'éviter le surnombre ou le surdimensionnement de certains équipements de loisirs et d'affaires. Il s'agit de rendre compatible les activités touristiques avec la future trajectoire ZAN.

Appliquée au tourisme d'affaires, une telle initiative nécessiterait, dans un premier temps, de **recenser les structures existantes**, notamment les salles de réunions, les palais et centres de congrès, les parcs des expositions, etc. **Une analyse territorialisée des besoins** en matière de rencontres professionnelles serait d'autre part nécessaire afin d'identifier d'éventuels manques ou doublons. Afin de réaliser ce travail, des discussions pourraient se dérouler au sein de la CTAP tourisme, l'instance de dialogue sur la planification des grandes infrastructures. Si le Conseil régional peut y jouer un rôle important, il ne maîtrise pas tout, le secteur du tourisme dépendant essentiellement de stratégies d'entreprises, mais également d'autres collectivités territoriales (en particulier les EPCI).

Enfin, pour pallier les manques identifiés, le Conseil régional pourrait **soutenir des opérations immobilières, via ses outils financiers** (notamment Breizh Tourisme) ou bien des subventions à la transition, en priorisant la réhabilitation de bâtiments ou de friches.

En 2016, le Conseil régional lançait une réflexion collective sur sa politique en faveur du développement du tourisme, dont l'objectif visait « *de passer d'une compétence partagée à une compétence coordonnée* ». Ce processus aboutissait à la co-construction d'un modèle de développement touristique s'articulant autour des 10 Destinations que nous connaissons et des piliers de l'identité et des transitions.

Aujourd'hui, par cette étude et ces préconisations, **le CESER invite le Conseil régional à s'emparer du levier spécifique du tourisme d'affaires**. Si, pour la Bretagne, il s'agit d'un véritable défi, le CESER est persuadé qu'il faut tenter l'audace du tourisme d'affaires et se

donner les moyens appropriés pour saisir toutes les opportunités auxquelles il donne accès. **Le secteur dispose en effet de nombreux atouts pouvant concourir au développement d'un tourisme durable, plus performant économiquement, plus juste socialement, et inscrit dans les transitions.** En plus de représenter une réponse à la gestion des flux sur l'année et dans tous les territoires, il peut répondre à des enjeux de progrès social, de compétitivité et de rayonnement. Il constitue ainsi un levier permettant de répondre en partie aux problématiques économiques, sociétales et environnementales de demain.

S'il ne peut pas agir seul, le Conseil régional doit jouer son rôle de chef d'orchestre par une politique volontariste auprès de l'ensemble des parties prenantes, aussi bien privées que publiques, afin que les acteurs se mobilisent et se coordonnent pour inscrire plus largement la Bretagne dans le paysage national du tourisme d'affaires : un tourisme d'affaires choisi, durable et résolument engagé dans les transitions.

Sommaire

du rapport

Introduction	1
Chapitre 1	
Le tourisme d'affaires en Bretagne : de quoi parle-t-on ?	7
1. Le tourisme d'affaires, composante peu connue du secteur du tourisme	7
1.1. Les composantes du tourisme d'affaires	8
1.2. Le poids du tourisme d'affaires à l'international, en France et en Bretagne	11
2. Une action régionale tournée vers le tourisme durable	23
2.1. La politique régionale en faveur d'un tourisme durable : un outil au service de la mise en œuvre de la Breizh Cop	24
2.2. Une stratégie régionale qui s'articule autour des Destinations	25
2.3. La Bretagne est-elle une terre de tourisme d'affaires ?	29
3. La gouvernance : un enjeu majeur pour les acteurs du tourisme d'affaires et le développement durable du territoire régional	30
3.1. La loi NOTRe donne des prérogatives partagées par différents niveaux de collectivités	31
3.2. Le territoire régional constitue l'échelon pertinent pour organiser le tourisme d'affaires	32
3.3. Les acteurs marchands du tourisme d'affaires, un secteur diffus composé par de nombreux maillons	33
3.4. Une compétence partagée qui demande une articulation entre acteurs privés et publics mais aussi entre les territoires	35
3.5. Les partenariats et coopérations entre les acteurs comme condition de développement du tourisme durable	39
4. Le tourisme d'affaires : un secteur transversal, important au niveau régional, et qui demande une cohérence entre de multiples acteurs	40

Chapitre 2

Le tourisme d'affaires constitue un des leviers de développement du tourisme durable

43

1. Le tourisme d'affaires doit faire face à de nombreux défis 44
 - 1.1. Un défi environnemental majeur 44
 - 1.2. Lisser les flux et limiter la saisonnalité : des défis économiques et sociaux 45
2. Le tourisme et le tourisme d'affaires ont une forte empreinte écologique 45
 - 2.1. Le tourisme est en partie responsable du changement climatique tout en restant menacé par ce phénomène 45
 - 2.2. Le tourisme d'affaires impacte relativement plus l'environnement 47
3. Le tourisme d'affaires peut capitaliser sur de nombreux leviers pour atteindre une meilleure performance environnementale 49
 - 3.1. Les leviers concernant le transport 49
 - 3.2. Les leviers sur l'hébergement et la restauration 55
 - 3.3. Repenser l'évènement lors de sa conception pour le rendre plus durable 59
4. Le tourisme d'affaires pérennise une activité sur l'année pour tous les territoires 60
 - 4.1. Les voyages professionnels réduisent les effets de saisonnalité inhérents au tourisme de loisirs et permettent de mieux répartir les flux dans l'espace et le temps 61
 - 4.2. Le tourisme d'affaires est une ressource économique importante pour les professionnels du secteur et les territoires 62
 - 4.3. Le tourisme d'affaires constitue un levier pour le rayonnement des territoires 63
5. Le tourisme d'affaires pérennise des emplois à l'année 64
 - 5.1. Un secteur face à des difficultés de recrutement récurrentes 65
 - 5.2. L'attractivité des métiers du tourisme comme réponse aux difficultés de recrutement 68
 - 5.3. La formation pourrait répondre, en partie, à la problématique de l'attractivité des métiers 72
6. La difficulté d'analyser le tourisme d'affaires au prisme du développement durable 73

Chapitre 3

Les démarches environnementales et la responsabilité sociétale des entreprises au sein du tourisme d'affaires

77

1. Des démarches de progrès diverses marquées par leurs complémentarités 78
 - 1.1. Une diversité d'initiatives responsables dont la reconnaissance n'est pas systématiquement assurée 78
 - 1.2. L'affichage environnemental : quand la loi oblige les établissements hôteliers à s'inscrire dans les transitions 85
 - 1.3. Des démarches environnementales à plusieurs niveaux 87

2. La RSE comme nouvel axe de la stratégie de développement des acteurs du tourisme d'affaires	87
2.1. La RSE comme contribution des entreprises aux enjeux sociaux et sociétaux du développement durable	88
2.2. Une démarche profitable aussi bien en interne qu'en externe pour les entreprises du tourisme	89
3. Les relations au sein, et entre les entreprises profondément bouleversées par les crises successives	90
3.1. Les rencontres professionnelles constituent une activité importante pour le développement des entreprises et les institutions publiques	91
3.2. Les récents bouleversements ont redessiné le tourisme d'affaires	92
3.3. Des nouvelles pratiques pour développer le tourisme d'affaires	94
4. Le tourisme d'affaires reste un secteur en mutation dans un contexte pas encore totalement stabilisé	97

Chapitre 4	
Le tourisme d'affaires comme levier de développement du tourisme durable : les préconisations du CESER de Bretagne	99

Préconisation n°1 : améliorer la connaissance du tourisme d'affaires afin qu'il soit reconnu comme un secteur à part entière	101
Préconisation n°2 : impulser, mettre en œuvre et animer une gouvernance régionale du tourisme d'affaires	103
Préconisation n°3 : faire du tourisme d'affaires un levier du tourisme durable	106
Préconisation n°4 : développer et animer un dispositif de d'innovation et de formation sur le tourisme durable en Bretagne	109
Préconisation n°5 : faire de la durabilité un vecteur de progrès social	112
Préconisation n°6 : faire du tourisme d'affaires un levier de décarbonation des mobilités	114
Préconisation n°7 : faire du tourisme un levier pour préserver le foncier et sauvegarder le patrimoine	117

Conclusion	119
Remerciements	121
Glossaire	123
Lexique	125
Table des figures	127
Interventions en séance plénière	129
Table des matières	137

Introduction

Les crises récentes et successives, qu'elles soient sanitaires, économiques, sociales ou bien énergétiques, ont fortement, et continuent encore aujourd'hui, d'impacter le tourisme. Le secteur a été très durement touché par la pandémie de coronavirus (Covid-19) en raison des mesures adoptées pour limiter sa propagation (confinements successifs, limitation des déplacements et des rassemblements). Toutes les échelles ont été concernées, du local à l'international.

La Bretagne n'a pas non plus échappé à ce phénomène, même si elle est restée relativement épargnée par rapport à d'autres régions. En effet, elle s'est démarquée assez sensiblement par une diminution des nuitées « limitée » à 38,1 % entre 2019 et 2020, contre 51,5 % en moyenne au niveau national⁷ sur la même période. **Cette dynamique s'est expliquée essentiellement par une bonne saison estivale 2020.** Il n'en reste pas moins que le secteur dans son intégralité a souffert lors des périodes de confinement, certains professionnels évoquant une activité en baisse de 90 % en avril 2020 (notamment en restauration)⁸, recul marquant la brutalité du choc de la pandémie.

L'économie du tourisme avait déjà connu des épisodes sanitaires « tendus »⁹ mais ces crises épidémiques étaient restées de moins grande ampleur et l'incidence sur le tourisme bien plus localisée. S'il était donc connu que le tourisme était sensible aux aléas économiques, sociaux, énergétiques, géopolitiques, ou encore météorologiques, la crise de la Covid-19 a créé un véritable précédent, mettant en exergue **un secteur particulièrement exposé et vulnérable aux évènements sanitaires.**

Au regard de son importance pour l'économie régionale - le secteur représente 8,1 % du PIB de la Bretagne - le tourisme est donc l'objet d'une attention politique toute particulière, tant ses retombées sont larges, et donc soumises elles aussi aux aléas cités plus haut.

La politique touristique régionale a fait du tourisme durable son objectif principal. Il s'agit, pour tous les acteurs concernés - consommateurs, professionnels et collectivités - de penser autrement et durablement les modèles qui ont structuré le secteur au cours des dernières

⁷ Dominique TACON, 2021, [Une activité touristique très affectée par la crise](#), dans *INSEE Conjoncture Bretagne 2020*.

⁸ Ibid.

⁹ Il est possible de citer le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS-Cov), en 2003, de la grippe A (H1N1) en 2009, et du MERS-Cov en 2015.

décennies¹⁰ afin de répondre à plusieurs défis économiques, sociaux et environnementaux permettant de faire de la Bretagne une destination d'excellence inscrite dans les transitions.

Le CESER souhaite mettre au centre du débat sur le développement régional une composante du tourisme qui est aujourd'hui mal identifiée, et donc insuffisamment prise en compte dans les politiques touristiques : le tourisme d'affaires. Au moins trois raisons obligent pourtant à s'y intéresser : il constitue une part importante du tourisme, il est à la croisée entre de nombreux champs de l'action politique régionale (l'économie, l'aménagement du territoire, l'environnement, la formation, l'emploi, la culture, le patrimoine, etc.) et, ce faisant, il peut constituer un levier d'action intéressant dans l'objectif de développer un tourisme durable.

Mais de quoi parle-t-on vraiment ? Qu'est-ce que le tourisme d'affaires ? Si la notion de tourisme est compréhensible de tous, celle de tourisme d'affaires mérite d'être clarifiée. Déjà, associer les termes « tourisme » et « affaires » peut paraître, à bien des égards, contradictoire. Lorsque le premier évoque les loisirs et les vacances, le second renvoie à l'activité professionnelle, au développement commercial, à la création de richesses et à l'emploi¹¹. Ils sont pourtant associés dans la définition du tourisme d'affaires, qui recouvre **les voyages d'affaires individuels, les séminaires et réunions d'entreprises, les congrès et les conventions, les foires et les salons.** Les Anglo-Saxons, afin d'éviter toute ambiguïté, lui préfèrent les termes *Meetings, Incentives, Conventions, Events*¹² (MICE¹³).

Pour autant, la définition du tourisme d'affaires (et donc, nous le verrons, sa mesure) s'avère imprécise tant au niveau national qu'international¹⁴. Il associe d'une part le tourisme, c'est-à-dire les transports et la consommation nécessaires aux personnes en déplacement (hébergement, restauration, accueil, transferts et parfois loisirs, etc.) et d'autre part, une fonction professionnelle (prospection de clientèle, promotion de produits, chantiers, négociations, rencontres de spécialistes, études, formations, visites techniques, etc.). La particularité sémantique française traduit davantage les similitudes qui existent entre le « tourisme » et le « tourisme d'affaires » : le déplacement et le recours aux mêmes services

¹⁰ Dans son ouvrage « Réinventer le tourisme: sauver nos vacances sans détruire le monde », Éditions du Faubourg (2021), Rémy KNAFOU retrace un secteur du tourisme qui s'est structuré depuis les années 50. Pour autant, les voyages existent depuis « toujours » car les flux de voyageurs et les migrations ont structuré l'évolution de l'Humanité. Le tourisme en tant que tel renvoie à une série de pratiques plus ou moins codifiées et trouve ainsi son origine à la fin du 18ème siècle.

¹¹ Conseil Economique et Social, 2007, [Le tourisme d'affaires, un enjeu majeur pour l'économie.](#)

¹² Il s'agit de mots anglais dont les traductions sont les suivantes : *Meetings* : rencontres / *Incentives* : voyages de motivation, de cohésion d'équipe / *Conventions* : conventions et congrès / *Events* : évènements

¹³ Le tourisme d'affaires et l'évènementiel constituent des secteurs professionnels, très internationalisés, et font l'objet d'un « jargon » important. Aussi, les termes anglais, les acronymes de même que les « mots valises » sont définis dans le lexique, en fin de rapport (p. 143).

¹⁴ Bénédicte DE SEZE, 2002. *Panorama du tourisme d'affaires.*

de transport, d'hébergement ou encore de restauration, si bien que **le tourisme d'affaires constitue une composante à part entière du tourisme.**

Tourisme d'affaires, tourisme de loisirs et tourisme dans sa globalité : une question de sémantique

Le CESER propose de parler de manière indifférenciée de tourisme d'affaires, de rencontres professionnelles ou encore de voyages d'affaires. Ainsi, dans le cadre de cette étude, ces différentes sémantiques auront un périmètre identique qui s'articule autour des voyages d'affaires individuels, des séminaires, des réunions d'entreprises, des congrès, des conventions, des foires et des salons. Aucune contrainte de temps n'est appliquée. De fait, tout déplacement professionnel, qu'il dure 1 heure ou jusqu'à 90 jours¹⁵ peut être pris en compte.

Si le sujet d'étude est le tourisme d'affaires, ce rapport mentionnera également souvent le tourisme de loisirs/d'agrément ainsi que le tourisme dans sa globalité (qui réunit les composantes loisirs et affaires du tourisme). Afin de faciliter la lisibilité et rendre la lecture plus fluide, le terme tourisme seul sera utilisé pour évoquer le tourisme dans sa globalité.

Plus fondamentalement, ce qui distingue le tourisme de loisirs du tourisme d'affaires est le motif même du voyage¹⁶. **Il est en effet contraint dans son objet, sa durée, son mode d'organisation et sa prise en charge financière** (par l'entreprise et non le particulier). **Par ailleurs, les modes de transport et les services peuvent être différents.**

Tourisme d'affaires vs voyages d'affaires : plusieurs approches existent !

Plusieurs écoles existent. Il y a, d'un côté, les tenants d'une **approche « extensive »**. On retrouve ici la définition de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) faisant référence : le tourisme d'affaires regroupe des déplacements individuels ou organisés, effectués pour des motifs professionnels et dont la durée est d'au moins 24 heures. Le marché du tourisme d'affaires s'articule autour des MICE¹⁷ et implique la mobilisation de toute une chaîne d'acteurs et de prestataires issus de différents secteurs tels que les hôtels et les restaurants, les prestataires de services (opérateurs de transports, traiteurs, animation, team building, location de matériel et de mobilier, etc.), les lieux et sites pouvant accueillir des événements ou bien les agences (d'événementiels, d'*incentives*, meeting planners, etc.). Ces domaines constituent autant de formes différentes du tourisme d'affaires à prendre en compte dans le cadre de cette étude.

Face à cette approche, il existe **une autre définition plus restrictive** qui part du principe que le terme tourisme ne peut être utilisé que dans le cadre d'un temps libre et personnel¹⁸. Au lieu d'associer

¹⁵ Selon le code du travail, le déplacement professionnel est limité à moins de 90 jours consécutifs et moins de 180 jours par an. Dans le cas contraire, il ne s'agit plus de déplacement professionnel mais d'expatriation ou de détachement.

¹⁶ Bénédicte DE SEZE, 2002, *Panorama du tourisme d'affaires*.

¹⁷ Il conviendra de définir ces différents types de manifestations prises en compte dans le périmètre du tourisme d'affaires dans l'étude (voir infra : partie 1 du chapitre I de ce rapport).

¹⁸ Cette définition a été formulée par Rémy KNAFOU, chercheur émérite à l'Université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne, lors d'une audition le 17 octobre 2022.

« tourisme » et « affaires », cette notion s’articule autour des « **voyages d’affaires** » et prend en considération les voyages d’affaires individuels ainsi que les activités de séminaires. Celle-ci semble trop restrictive car elle occulte les MICE. Par ailleurs, aucune notion de temps n’intervient dans cette définition. Elle ne sera donc pas retenue dans la suite de cette étude.

Cette distinction, bien qu’essentielle, n’est pas toujours faite par les producteurs de données. Par exemple, l’INSEE inclut de manière indifférenciée voyageurs de loisirs et voyageurs d’affaires. De fait, il devient quasiment impossible de faire le lien entre le tourisme d’affaires et l’activité économique qu’il génère, ce qui n’est pas neutre lorsque l’on souhaite quantifier le secteur.

La définition du tourisme d’affaires demande ainsi à être adaptée à une réalité plus complexe. Au-delà des difficultés de mesure impliquées par la définition extensive, il existe des controverses, même parmi les professionnels, quant à la division du marché du tourisme d’affaires et à la détermination des différents segments. Cela est vrai aussi bien au niveau international qu’au niveau local. Par exemple, certaines organisations spécifiques séparent le marché des congrès de celui des séminaires¹⁹, quand d’autres les considèrent dans leur ensemble.

De la même façon, il subsiste souvent une confusion entre les voyages d’affaires et les voyages de loisirs pouvant induire une difficulté dans la mesure. Plusieurs raisons peuvent l’expliquer :

- les professionnels du tourisme d’affaires ne se spécialisent pas toujours par secteur mais agissent sur plusieurs segments de marché ;
- le secteur constitue une activité transversale composée d’acteurs hétérogènes et atomisés sur le territoire.

En raison des spécificités propres au secteur du tourisme d’affaires, **il est donc difficile de trouver des données statistiques homogènes au niveau régional, national mais également international.**

Par ailleurs, il semble nécessaire **d’intégrer dans le périmètre de réflexion les rencontres professionnelles de moins de 24 heures.** En effet, les Lignes à grande vitesse (LGV) et le transport aérien²⁰ réduisent le temps des trajets et facilitent les allers-retours professionnels dans la journée, réduisant ainsi le nombre de nuitées²¹. Ces voyages individuels sur une journée sont également possibles en voiture. Si cette forme de déplacement professionnel ne nécessite pas d’hébergement, il n’en reste pas moins que des services de restauration et des lieux d’accueil des rencontres restent souvent nécessaires. Cette forme de tourisme d’affaires est donc plus difficile à comptabiliser et reste très souvent en dehors du champ statistique.

¹⁹ C’est notamment le cas de l’UNIMEV, qui ne prend pas en compte les séminaires de moins de 50 personnes au sein des MICE.

²⁰ Le CESER de Bretagne réalise actuellement une étude sur les dessertes aériennes en Bretagne. Celle-ci sera publiée courant 2023.

²¹ Véronique MONDOU et Hélène PEBARTHE-DESIRE, 2018, *Ligne à grande vitesse et affirmation des destinations : quelles stratégies pour le tourisme et les rencontres d’affaires ? Le cas de la LGV Bretagne-Pays de la Loire.*

Le Conseil régional de Bretagne, à travers son Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs (SRDTL), a fait le choix de s'engager pour un tourisme durable²². En principe, cette approche concerne tout acteur touristique (dans la structuration de son offre) mais également tout voyageur, y compris le voyageur professionnel (à travers son acte d'achat et son comportement en voyage).

Au vu des atouts et faiblesses du tourisme d'affaires, de l'ancrage de la filière comme de ses spécificités, on pourrait s'attendre à ce que la stratégie repose sur les complémentarités entre tourisme de loisirs et tourisme d'affaires. Or, le rôle que doit tenir ce dernier n'y est pas identifié.

Comme au niveau national, **le tourisme d'affaires constitue donc un angle mort de la politique touristique régionale, et c'est à cet angle mort que nous allons nous intéresser : comment mieux connaître et caractériser le tourisme d'affaires ? Et surtout, est-il pertinent d'en faire un objet particulier de politique publique, dans la perspective d'un tourisme durable ?**

Le CESER souhaite comprendre **dans quelle mesure le tourisme d'affaires peut s'inventer, évoluer et se structurer, dans une période où il connaît de profondes mutations, afin d'accélérer le développement du tourisme durable sur le territoire.**

Cette problématique se décline en un ensemble de questions :

- quels leviers les politiques publiques en faveur du tourisme peuvent-elles activer afin de répondre aux enjeux des transitions sociale, écologique et numérique ?
- quel(s) rôle(s) peuvent endosser les collectivités territoriales dans la réflexion et la mise en œuvre d'un projet de territoire, alors même que les dynamiques du secteur appartiennent d'abord aux acteurs privés ?
- comment adapter les compétences des salariés, l'amélioration des conditions d'emploi et de travail et le développement de l'attractivité des métiers du tourisme, en particulier dans le tourisme d'affaires ?
- comment voyager « autrement » lors des déplacements professionnels, en respectant davantage l'environnement et en veillant à de meilleurs équilibres économiques et sociaux ?

D'évidence, cette réflexion doit être abordée du côté de l'offre (les entreprises qui vendent des prestations) mais également de la demande (celles qui en achètent) et **les mécanismes institutionnels de gouvernance doivent être pris en compte.**

Si l'objectif du CESER reste de formuler des préconisations à l'endroit du Conseil régional, il entend également toucher un public plus large. En effet, au-delà des acteurs du tourisme d'affaires, et plus largement du tourisme de loisirs, le CESER souhaite sensibiliser aussi bien les institutionnels que les professionnels de la chaîne de valeur du secteur, en n'oubliant pas les voyageurs professionnels ou de loisirs.

²² Conseil régional de Bretagne, [Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs 2020 – 2025](#).

- **Le CESER vous invite à bord...**

Le premier chapitre de ce rapport propose **un état des lieux du tourisme et du tourisme d'affaires en particulier, partant du global jusqu'au niveau régional**. La politique régionale en faveur du tourisme durable y est présentée, de même que les différents acteurs, aussi bien privés que publics, qui œuvrent pour le tourisme d'affaires. Ce secteur est en effet une singularité en ce qu'il constitue **une compétence partagée entre différents échelons de territoire** (Région, Départements, EPCI, Communes), ce qui peut venir **complexifier la coordination entre les différents protagonistes**.

Le second chapitre propose **une analyse des atouts et faiblesses spécifiques du tourisme d'affaires à l'aune des trois piliers du développement durable** :

- les enjeux environnementaux : il s'agit d'interroger les pratiques touristiques professionnelles à travers l'utilisation des ressources naturelles (eau, consommation d'énergie, gestion et recyclage des déchets, développement de la biodiversité, etc.),
- les enjeux économiques : les touristes d'affaires ont une propension à dépenser plus élevée et représentent une activité essentielle pour les entreprises en Bretagne et pour le territoire plus généralement ;
- les enjeux sociaux : il s'agit d'analyser les conditions de travail et d'emploi (pérennité des emplois, importance de la formation, bien-être des salariés, etc.).

Pour chaque dimension, **le CESER montrera si, et dans quelle mesure, le tourisme d'affaires peut constituer un levier d'action pertinent pour le développement du tourisme durable au niveau régional**.

Dans un troisième chapitre cherchera à mettre en évidence **le développement des démarches de progrès et de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** dans le secteur du tourisme et du tourisme d'affaires. Gages d'engagement, mais aussi outils de progression indéniables, ces initiatives sont essentielles pour accompagner l'évolution des activités. En effet, **en intégrant les préoccupations sociales et/ou environnementales, elles représentent autant d'outils pouvant être mobilisés dans les transitions**²³. L'enjeu réside alors dans la compréhension, la reconnaissance et l'efficacité de ces démarches de progrès afin d'éviter de tomber dans du *greenwashing*. Nous reviendrons ensuite sur les impacts de la crise sanitaire sur les rencontres professionnelles et **les tendances et les nouvelles formes de tourisme** qui se dégagent depuis la reprise du secteur.

Enfin, le CESER s'attachera à présenter des pistes de réflexion et **des préconisations visant à mieux connaître, valoriser et développer une filière qui constitue un véritable levier pour faire de la Bretagne une Destination touristique durable**.

²³ Dekhili SIHEM, Mohamed AKLI ACHABOU, 2014, *La perception de l'écotourisme : Complexité sémantique et attentes des consommateurs*.

Le tourisme d'affaires en Bretagne : de quoi parle-t-on ?

Les différentes tentatives de définition du tourisme d'affaires révèlent que le tourisme d'affaires constitue un objet plus complexe que le tourisme de loisirs. **Aussi, sa mesure peut devenir un exercice difficile et reste souvent imparfaite²⁴**. A toutes les échelles (internationale, nationale et régionale), les chiffres montrent que le tourisme pèse entre 8 et 10 % du PIB. Ainsi, en préalable à toute analyse, **il reste utile d'en proposer une vision globale afin de prendre la mesure de cet objet d'étude**.

Pour ce faire, il s'agit, dans un premier temps, de développer **un état des lieux du tourisme et du tourisme d'affaires** afin de bien comprendre le périmètre du secteur afin de pouvoir en apprécier le poids économique à différents niveaux et les tendances.

Le tourisme reste, en Bretagne, un secteur particulier et ce, à plusieurs titres. Il constitue en effet un objet tant économique que social, mais également politique. **Faire état de l'action régionale en faveur du tourisme permettra de mieux saisir les objectifs de la politique en faveur du tourisme et des loisirs** et ainsi comprendre comment l'exécutif régional analyse et considère le secteur.

1. Le tourisme d'affaires, composante peu connue du secteur du tourisme

Du fait du système de collecte, **les données sur le tourisme reflètent souvent une image passée** sans forcément prendre en considération les fluctuations récentes. Cela peut poser un

²⁴ Roseline ROUILLARD, directrice de l'Agence de développement du tourisme d'Ille-et-Vilaine, soulignait, lors d'une audition, le 25 avril 2022, que la mesure du tourisme se fait majoritairement autour du tourisme d'agrément, qui reste « plus visible que le tourisme d'affaires ». Tant que la question sur le motif des déplacements (notamment pour la partie hébergement, restauration et déplacement) ne sera pas systématiquement posée aux visiteurs, il y aura un manque de données.

véritable problème lorsque survient un ou des évènements inattendus, qui, de fait, sont soit mal pris en compte, ou au pire, pas du tout considérés. Cette étude se trouve dans un entre deux. En effet, **la plupart des données propres à la Bretagne sont en cours d'actualisation et nombre d'entre elles s'arrêtent à la veille de la pandémie**. Ainsi, s'il est possible de disposer une vision assez précise de la situation à fin 2019 / début 2020, il s'avère bien plus complexe de mesurer ce qu'il se passe depuis.

Une recherche de données qui n'est pas si simple...

L'information existe et les producteurs de données sur le tourisme et le tourisme d'affaires sont nombreux. En effet, l'INSEE, la Banque de France, la Direction générale des entreprises (DGE) et Atout France produisent chacun des données sur le tourisme à l'échelle nationale. La principale problématique réside dans le fait qu'aucun chef de file explicite n'ait été désigné. Ceci a une conséquence : la coordination et la cohérence de ces travaux ne sont pas assurées, même avec des acteurs locaux comme le Comité régional du tourisme (CRT) Bretagne.

De fait, les données sont éparses et nombreuses, sans toutefois être toutes accessibles et utiles aux professionnels du tourisme.

Alors est-il possible de mesurer finement le tourisme ? Et surtout, la composante affaires peut-elle être clairement identifiée ? De nombreux acteurs, qu'ils soient professionnels ou politiques, souhaiteraient avoir des éléments de réponse. Mais force est de constater que ce n'est pas si simple.

Si les retours des parties prenantes du secteur permettent de donner de grandes tendances, elles restent conscientes de la difficulté inhérente à la quantification de la filière. En effet, il est impossible de dénombrer de manière précise le nombre de touristes de passage en France ou en Bretagne²⁵. Des constantes existent : nous savons, par exemple, que le tourisme de loisirs (domestique) constitue la principale source de voyageurs en Bretagne. Or, ces derniers se déplacent, la plupart du temps, en voiture ou en train, si bien qu'il est impossible de les compter. Nous entendons également souvent que la France est le pays accueillant le plus de touristes au monde alors qu'une partie d'entre eux ne transitent dans le pays que pour atteindre une autre destination.

Il n'en reste pas moins qu'il existe des données. Si ces dernières sont imparfaites, elles permettent d'apprécier le secteur, de donner des ordres de grandeur et de jauger des évolutions.

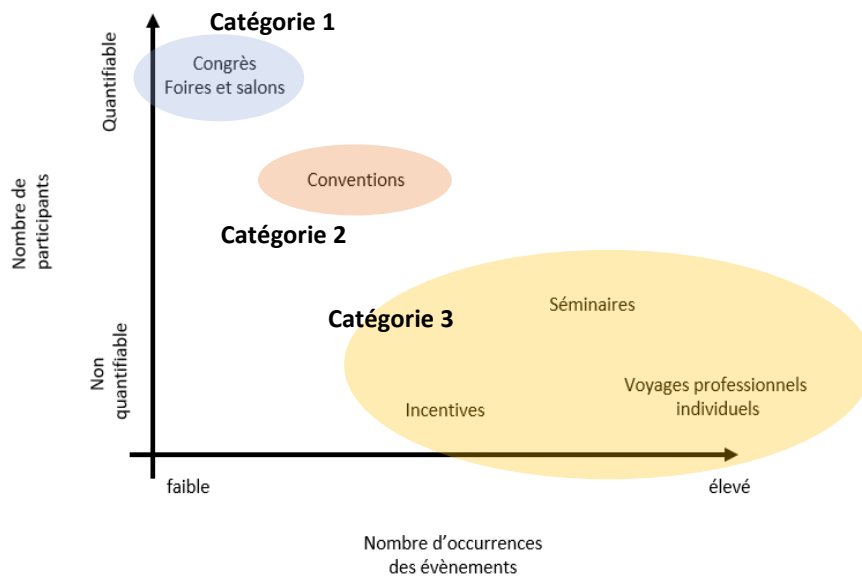
1.1. Les composantes du tourisme d'affaires

Avant d'évoquer le poids que pèse le secteur, il semble important de bien savoir de quoi on parle lorsque le tourisme d'affaires est évoqué. **Si les acteurs sont hétérogènes et restent particulièrement éclatés sur le territoire, six segments sont identifiés**. Ces différentes composantes sont communément acceptées, mais toutes ne sont pas mesurables de la même

²⁵ Echange avec Mark WATKINS, Président-fondateur de Coach Omnium, 7 février 2023.

manière, que ce soit en termes d'occurrences ou de nombre de participants. **Il est possible d'identifier une typologie de ces marchés en les distinguant en fonction de leur mesurabilité.**

Figure 1. Typologie des événements professionnels en fonction de leur mesurabilité



Source : Reconstitution CESER de Bretagne.

Clé de lecture : les voyages professionnels individuels sont très fréquents, à tel point qu'il est impossible d'en connaître le nombre précis, de même que le volume de personnes que cela représente. A l'inverse, il est possible de dénombrer les foires et salons tout comme il est possible, de manière générale, de compter le nombre de participants à ces événements.

- **Catégorie 1 : les segments que l'on peut quantifier**

Les congrès sont des réunions de personnes qui se rassemblent pour échanger leurs idées ou communiquer les résultats de leurs études. Elles rassemblent un nombre important de participants d'une même corporation, fédération ou association qui n'exercent pas obligatoirement la même profession. Les congrès se répètent, généralement, avec une périodicité fixée par avance.

Les foires et salons sont des regroupements périodiques d'exposants ayant pour objet de présenter aux acheteurs professionnels, aux acteurs institutionnels et au grand public leur activité, leurs produits ou services. Ces événements permettent aussi de se faire connaître et développer des coopérations.

- **Catégorie 2 : les segments « relativement » quantifiables**

Les conventions sont des réunions internes d'entreprises d'envergure régionale, nationale ou internationale ou **d'assemblées générales** (réunions annuelles statutaires destinées à un public ciblé d'administrateurs, d'actionnaires ou de collaborateurs).

- **Catégorie 3 : les segments peu, voire pas mesurables**

Les incentives, ou voyages de stimulation, sont des voyages professionnels pour les membres d'une même entreprise, ou pour des partenaires professionnels. La convivialité, le

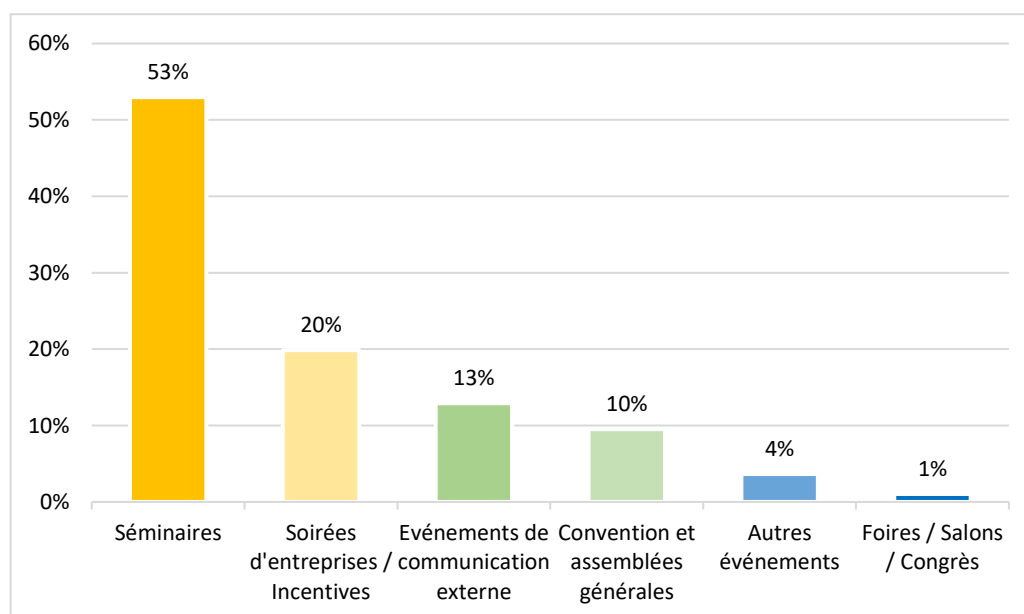
programme des activités et la destination priment sur tout autre aspect d'ordre professionnel. Ce type d'évènement d'affaires répond à un véritable besoin de cohésion entre professionnels et personnels d'une même entreprise.

Les séminaires constituent des réunions de taille modérée ayant des objectifs professionnels tels que la formation, la recherche, l'information, l'organisation d'un temps de mise en réseau ou de brainstorming.

Les voyages individuels professionnels désignent le fait qu'un salarié d'une entreprise exerce son activité professionnelle, de façon individuelle, en dehors de son lieu de travail habituel.

Une étude portée par Atout France, la DGE et l'Union française des métiers de l'évènement (UNIMEV), estime que **380 000 rencontres professionnelles ont lieu chaque année, en moyenne**²⁶.

Figure 2. Ventilation des événements d'entreprise et d'institution ont eu lieu en France en 2018²⁷



Source : étude EY sur les événements d'entreprise et d'institution en France - estimations réalisées à partir de données INSEE, traitements CESER de Bretagne.

Clé de lecture : les séminaires représentent 53 % des événements d'entreprise et d'institution ayant eu lieu en France métropolitaine en 2018 (soit plus de 200 000 événements).

²⁶ EY, 2019, *Etude sur les événements d'entreprise et d'institution en France*. Cette étude a été portée par Atout France, les organisations professionnelles UNIMEV et L'ÉVÈNEMENT, l'Office du tourisme et des congrès de Paris (OTCP), la Direction Générale des Entreprises (DGE) du Ministère de l'Économie et des Finances, la Banque des Territoires et le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE). Précision méthodologique : cette étude porte sur les événements professionnels de plus de 50 personnes. Aussi, toute une partie des rencontres d'affaires ne semble pas comptabilisée.

²⁷ Cette étude ne cherche pas à estimer les voyages d'affaires individuels car ils ne font pas partie du périmètre d'analyse d'Atout France et d'UNIMEV. Par ailleurs, il serait quasiment impossible de les quantifier.

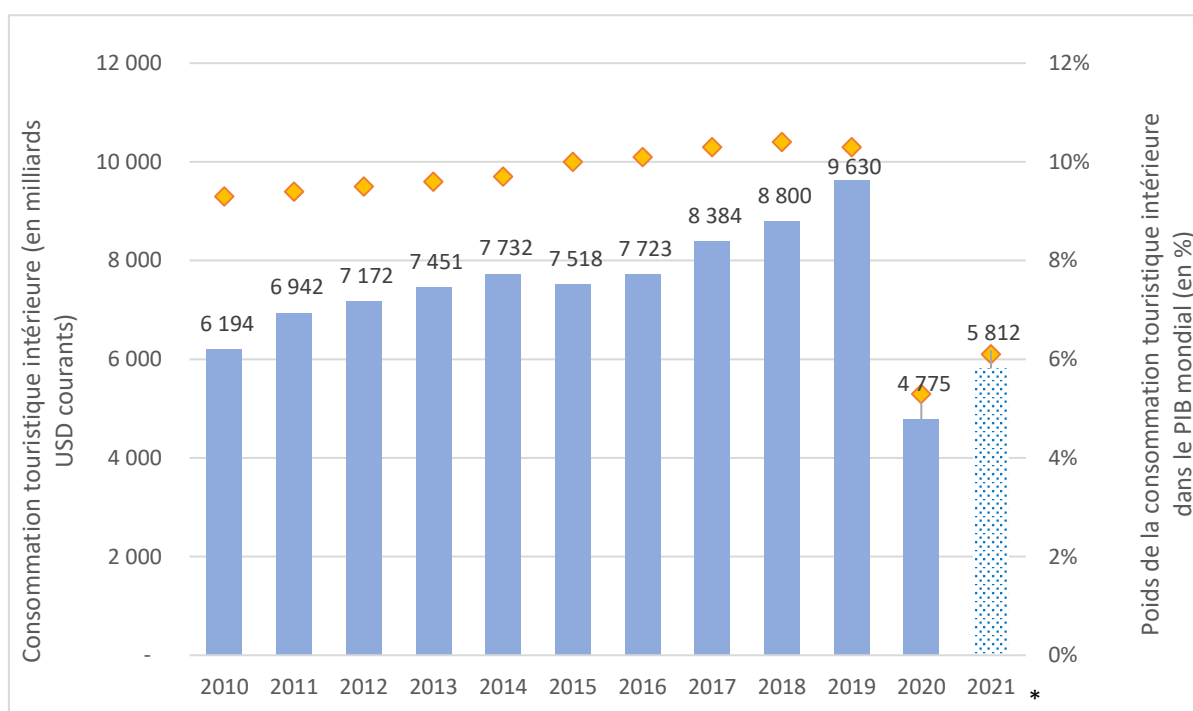
La majorité de ces évènements sont des séminaires (53 %). Cela vient confirmer un constat : ce format d'échanges professionnels est le plus répandu, ce qui empêche d'avoir une bonne visibilité sur le nombre total de participants à des rencontres d'affaires. **Notons également qu'un évènement sur cinq est un voyage de stimulation,** démontrant l'importance des moments conviviaux au sein des entreprises. Sur le seul périmètre des foires, salons et congrès, Atout France, estime, en moyenne, que 4 000 évènements ont lieu en année « normale »²⁸.

1.2. Le poids du tourisme d'affaires à l'international, en France et en Bretagne

1.2.1 Au niveau international, le tourisme d'affaires représente plus de 20 % de la consommation touristique globale

Le tourisme dans son ensemble contribue à près de 10 % de la création de la richesse mondiale depuis plus de deux décennies. En tant que donnée structurelle, ce niveau reste très stable sur longue période, sauf crises extérieures.

Figure 3. La consommation touristique mondiale : dépense et part dans le PIB mondial



Source : World travel and tourism council, Oxford Economics, retraitement CESER de Bretagne. * : estimation.

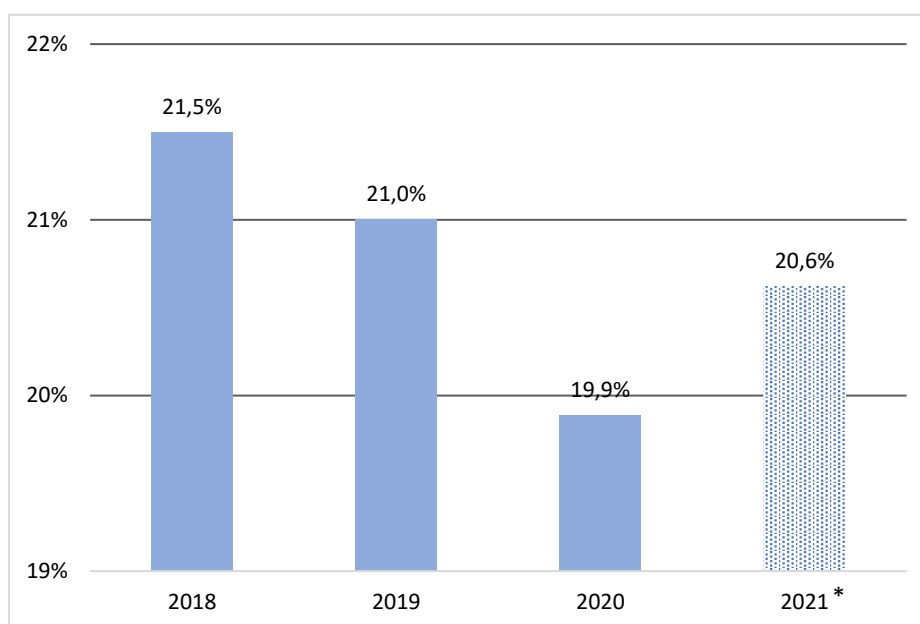
Clé de lecture : En 2019, la consommation touristique mondiale a atteint 9 630 milliards de dollars (USD courants) (axe de gauche). Ce niveau représente 10,1 % du PIB mondial (axe de droite).

²⁸ Echange avec Sandie MEYNIEL, Responsable de la filière des Rencontres & Evènements Professionnels – Atout France, le 5 mai 2022.

Les données du *World travel and tourism council* (WTTC)²⁹ révèlent bien l’effondrement de la consommation touristique entre 2019 et 2020 (-50,4 %). Mécaniquement, cette chute a impacté le poids de cette dépense dans le PIB mondial, qui a baissé de 5 points. Les premières estimations portant sur 2021 montrent une reprise relativement fragile devant, selon toute vraisemblance, être confirmée en 2022. Celle-ci pourrait cependant être moins forte que prévue, du fait d’un contexte géopolitique instable et d’une dynamique économique de plus en plus tendue (inflation galopante, probable récession, etc.).

Plus spécifiquement, **le tourisme d’affaires représente, au niveau mondial, entre 21 et 22 % de la consommation du tourisme dans son ensemble**, soit une dépense de près de 2 200 milliards d’USD (courants) en 2019.

Figure 4. Part du tourisme d’affaires dans le tourisme dans son ensemble



Source : *World travel and tourism council, Oxford Economics, retraitement CESER de Bretagne.*

* : Pour l’année 2021, il s’agit d’une estimation.

Clé de lecture : en 2019, La consommation touristique d’affaires représentait, en 2019, près de 21,2 % du total de la consommation touristique mondiale. Cela représente 2 020 milliards de dollars (USD courants).

Si tourisme d’agrément et tourisme d’affaires se sont trouvés impactés très fortement dès mars 2020, avec l’interruption presque totale des flux de voyageurs, **la reprise semble plus difficile pour la composante professionnelle**. En effet, les limitations de jauges et les contraintes sanitaires ont eu raison de nombreux évènements alors que l’activité d’agrément reprenait fortement³⁰. Cette reprise plus difficile est constatée à travers la part des dépenses de consommations touristiques d’affaires qui est passée de près de 22 % en 2018 à moins de 20 % en 2020. L’année 2021 montre qu’un rééquilibrage progressif s’enclenche.

²⁹ WTTC, 2022, [Travel & Tourism : Economic Impact 2022](#).

³⁰ Entretien avec Emmanuel DUPART, directeur délégué de France congrès et événements (FCE), le 19 juillet 2022.

La crise sanitaire a-t-elle changé durablement les pratiques du tourisme d'affaires ? **Si cet indicateur restait en deçà de son niveau d'avant crise, il serait possible d'en déduire que les comportements des entreprises en matière de voyages d'affaires seraient impactés sur le long terme** par les nouvelles habitudes prises lors des confinements successifs. Toutefois, nous devons attendre une à deux années afin d'être en mesure de confirmer ou d'infirmier cette dynamique.

Des dernières tendances qui confirment une reprise mondiale du tourisme

Selon le dernier baromètre du *Global business travel association* (GBTA), le volume des voyages d'affaires continue de rebondir depuis 2021, mais reste encore en-deçà des chiffres de 2019³¹.

En janvier 2023, les voyages d'affaires nationaux et internationaux sont revenus respectivement à 67 % et 55 % de leurs niveaux atteints en 2019. Ces données cachent toutefois des disparités, le quart des entreprises estimant que leur volume de rencontres d'affaires internationales est revenu à plus de 70 % du niveau pré-pandémique.

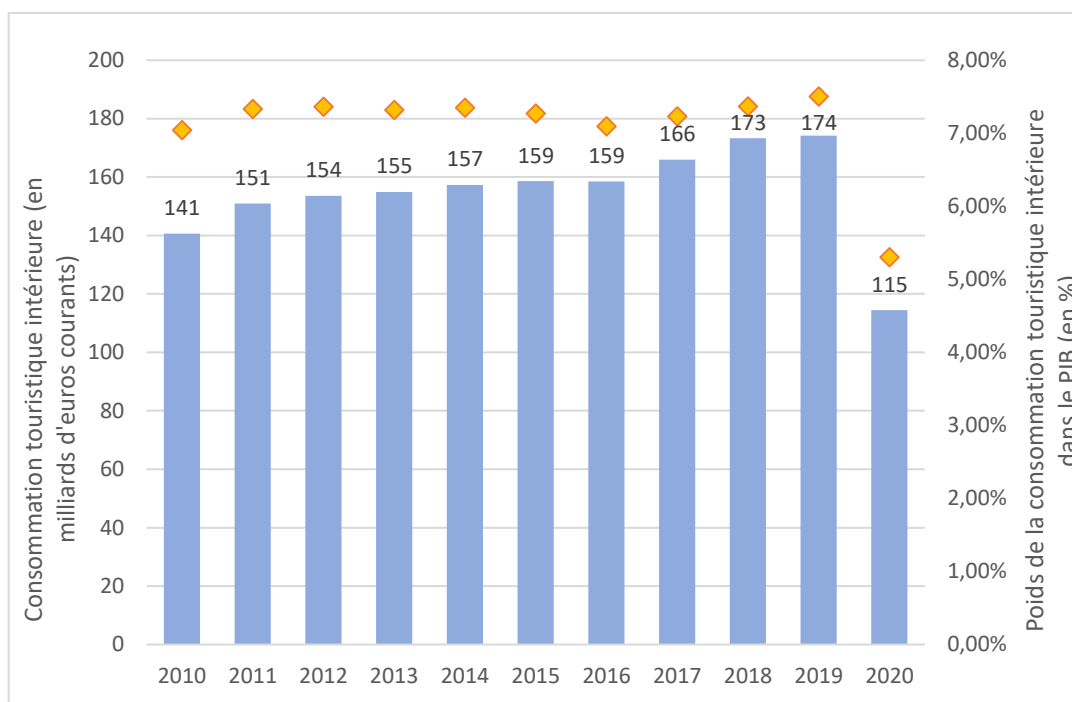
Par ailleurs, les entreprises se montrent résolument optimistes quant à la reprise des voyages d'affaires. En effet, 77 % d'entre-elles anticipent un volume de déplacements professionnels supérieur, voire bien supérieur en 2023 par rapport à 2022.

1.2.2 Au niveau national, le tourisme d'affaires pèse 25 % du tourisme dans son ensemble

Au niveau national, et en année « normale », **la consommation touristique représente 7,5 % du PIB**, soit une dépense de près de 175 milliards d'euros. Cette part reste relativement stable depuis 2010.

³¹ GBTA, 2023, [GTBA Business Travel – Outlook poll Q1 results](#).

Figure 5. Une dépense en valeur absolue qui augmente mais un poids dans le PIB qui reste stable



Source : Données DGE et INSEE, retraitement CESER de Bretagne

Clé de lecture : En 2019, la consommation touristique nationale a atteint 174 milliards d'euros (EUR courants) (axe de gauche). Ce niveau représente 7,5 % du PIB national (axe de droite).

L'année 2020 s'est caractérisée par une chute de la consommation touristique de plus de 25 % par rapport à 2019. Rapportée au PIB, son poids a diminué de 2,2 points, marquant un choc particulièrement brutal. Ces ordres de grandeur restent toutefois bien plus « mesurés » que les dynamiques constatées au niveau international et l'on constate finalement que la France, à travers son tourisme domestique (notamment de loisirs), **a mieux résisté que nombre de pays.**

Le tourisme d'affaires a généré près de 32 Md€³² de retombées économiques en 2018. **Le secteur pèse donc près du quart de la consommation inhérente au tourisme dans sa globalité, une part assez largement supérieure à la moyenne internationale constatée (entre 19 % et 22 %).** Cette dépense est répartie de manière assez homogène sur la chaîne de valeur. En effet, 17 Md€ sont réalisés au bénéfice des entreprises de production événementielle et 15 Md€ vers les entreprises d'accueil touristique des participants.

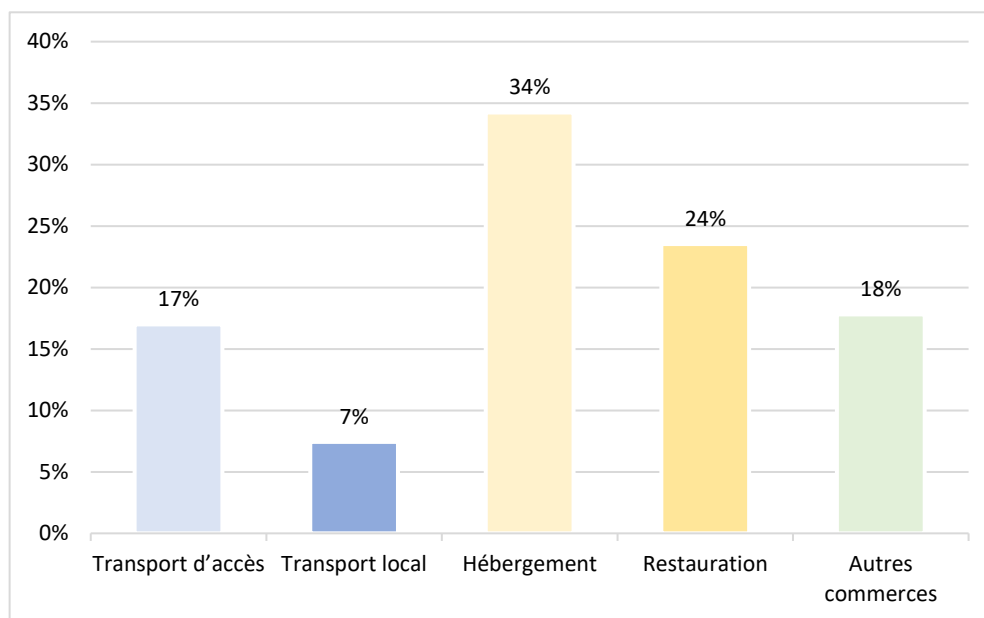
Au-delà d'un secteur qui pèse en termes de valeurs et de retombées monétaires, le tourisme est également structurant pour l'emploi. Le secteur compte 1,29 million³³ de salariés en

³² Ces dernières incluent les dépenses personnelles des participants (hébergement, restauration, transports, achats personnels) qui peuvent intervenir pendant la durée de l'événement mais également en amont et/ou en aval de l'événement si le participant et ses éventuels accompagnateurs décident de prolonger leur séjour sur place.

³³ Le secteur a perdu plus de 150 000 emplois entre 2019 et 2020. L'hôtellerie et la restauration représentent les 2/3 de l'emploi touristique total.

2020³⁴, soit 7,3 % de l'emploi salarié marchand³⁵. **Le tourisme d'affaires, en comptant plus de 330 000 Equivalent temps-plein (ETP), représente le quart de l'emploi du secteur au niveau national.** Ces derniers ont la particularité de ne pas dépendre des saisons touristiques d'agrément, et peuvent donc être considérés comme pérennes.

Figure 6 : Répartition des ETP au sein des entreprises touristiques d'accueil des participants



Source : étude EY sur les événements d'entreprise et d'institution en France - estimations réalisées à partir de données INSEE, traitements CESER de Bretagne.

Clé de lecture : en 2018, 34 % des ETP au sein des entreprises touristiques d'accueil des participants exerçaient une activité dans le domaine de l'hébergement.

Dans le détail, et plus particulièrement au sein des entreprises touristiques d'accueil des participants, l'hébergement pèse le tiers des effectifs tandis que la restauration représente un quart, de même que le transport.

1.2.3 Le tourisme et le tourisme d'affaires au niveau régional

- **Le poids du tourisme en Bretagne**

³⁴ Données Acoiss, 2022.

³⁵ Le secteur marchand regroupe les activités produisant des biens et services marchands destinés à être commercialisés.

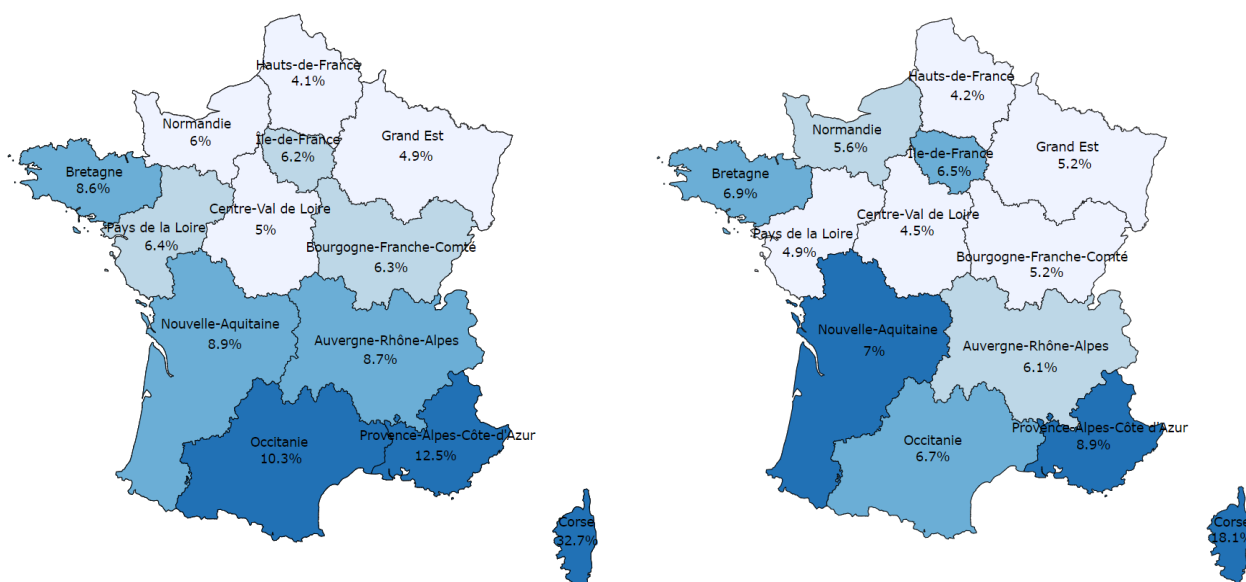
Avec **8,1 % du PIB régional** pour une consommation touristique estimée à plus de 8 milliards d'euros en 2019³⁶, la Bretagne représente 4,5 % de la consommation touristique nationale, soit une part légèrement supérieure à son poids économique (4,1 % du PIB national)³⁷.

Que représente le tourisme par rapport aux autres secteurs ?

Le secteur du tourisme est abordé, la plupart du temps, à travers le prisme de la demande et de la consommation. Ainsi, les touristes sont dénombrés, de même que le nombre de nuitées et des comparaisons sont réalisées entre les territoires.

Lorsque nous adoptons une autre approche, à savoir celle de la création de valeur, d'autres constats peuvent être faits. Pour donner quelques points de comparaison, le secteur de l'industrie agroalimentaire pèse 7 % du PIB de la Bretagne, celui de la construction 6,5 %, alors que l'agriculture crée 3,6 % de la richesse régionale. Le tourisme dans son ensemble constitue ainsi un secteur de poids au niveau régional.

Figure 7. Part de l'activité liée au tourisme dans le PIB régional et poids de l'emploi salarié du secteur du tourisme dans le total de l'emploi salarié marchand (2019)



Source : INSEE - DGE, compte satellite du tourisme régionalisé, INSEE - fichier tous salariés (DADS-DSN) 2019 en partenariat avec les comités régionaux du tourisme, retraitement CESER de Bretagne

Clé de lecture : en 2018, le tourisme représentait 8,1 % du PIB de la Bretagne et le secteur occupait 6,9 % des salariés du secteur marchand.

³⁶ Jean-François HERVE, Jessica VISCART, 2015, [En Bretagne, la dépense touristique s'élève à 6,6 milliards d'euros en 2011](#), dans : INSEE Analyses Bretagne, n° 25.

La mise à jour de cette donnée se base sur un poids du tourisme dans le PIB régional de 8,1 % appliqué à la valeur du PIB de l'année 2019.

³⁷ En termes absolus, la Bretagne se place au 6^{ème} rang des régions françaises (périmètre anciennes régions administratives), derrière l'Île-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon et l'Aquitaine.

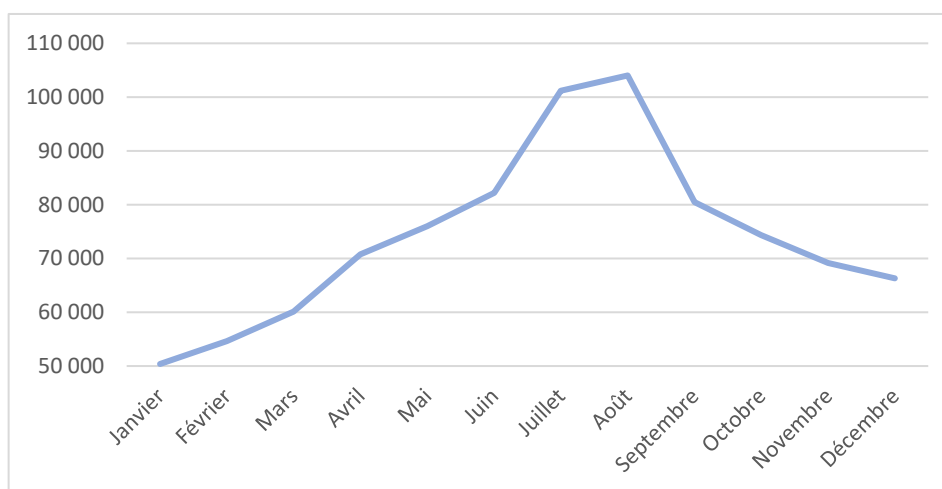
81 000 personnes exercent une activité liée au tourisme en Bretagne en 2019, soit 6,9 % de l'emploi total régional³⁸. Selon l'INSEE, est touristique « tout emploi qui produit un bien ou un service consommé par un touriste, ou qui est en relation avec un voyage touristique »³⁹. Cette définition est particulièrement difficile à mettre en application du fait que le tourisme ne s'identifie pas par le processus de production auquel il est rattaché, mais par le consommateur auquel la production est destinée⁴⁰.

Sur l'arc Atlantique, cette part relative positionne la Bretagne au niveau de la Nouvelle-Aquitaine. Si ces ordres de grandeur restent assez éloignés de ceux constatés pour les régions méditerranéennes, des données actualisées aux exercices 2021 et 2022 seraient intéressantes à analyser. En effet, les très bonnes saisons estivales de ces deux dernières années se sont largement prolongées, ce qui a pu impacter positivement l'emploi. De plus, il peut être souligné la relative productivité du secteur, dont la création de richesse est supérieure à sa part dans l'emploi.

- **Un secteur marqué par une forte saisonnalité**

Le secteur du tourisme se caractérise par des effets de saisonnalité. En ce sens, l'emploi varie tout au long de l'année.

Figure 8. Évolution mensuelle des emplois touristiques au cours de l'année 2019



Source : INSEE, base tous salariés 2019, base non-salariés 2019

Clé de lecture : en janvier 2019, le nombre d'emplois liés au tourisme atteignait 50 400 tandis qu'il se situait à 101 000 en juillet 2019.

³⁸ INSEE Bretagne, 2022, [Près de 81 000 emplois liés au tourisme en Bretagne](#), dans *INSEE Analyses Bretagne n° 115*.

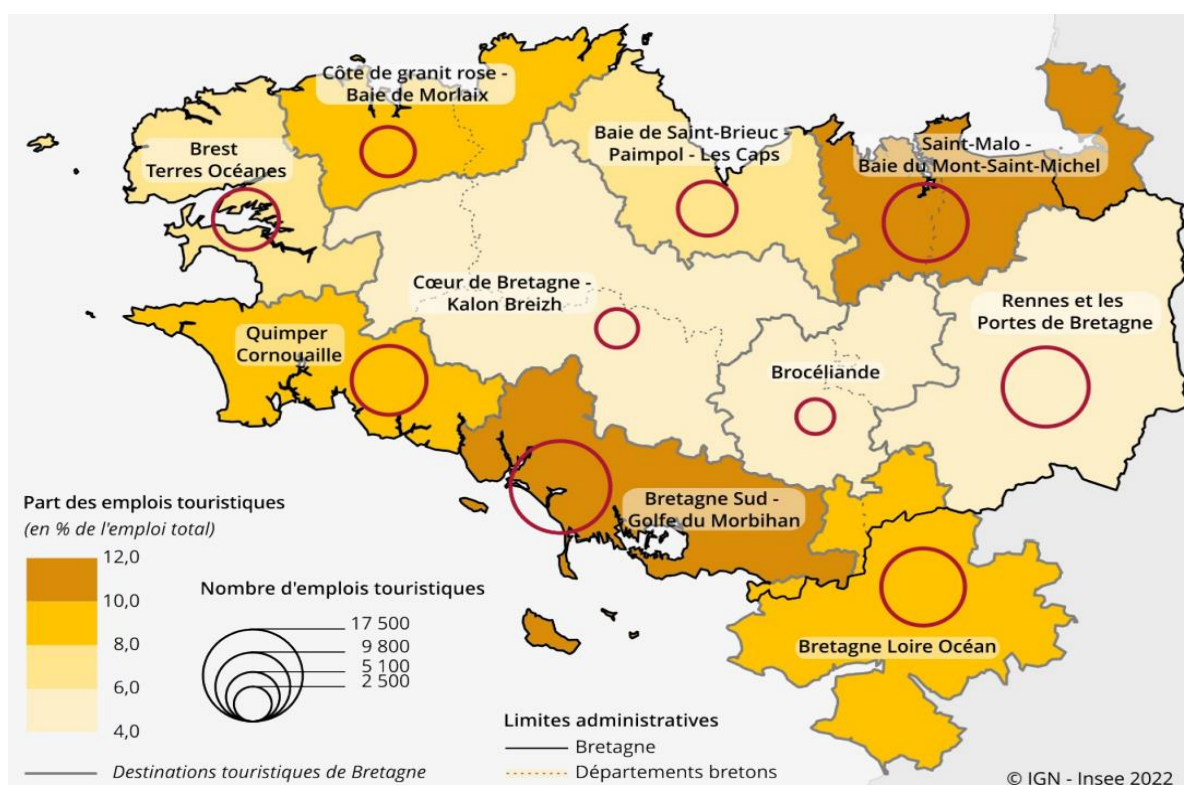
³⁹ Parmi ces 81 000 personnes, on peut distinguer des personnes salariées, c'est-à-dire du secteur privé et des entreprises publiques, mais également des personnes dites non salariées, à savoir des entrepreneurs individuels, des micro-entrepreneurs ou encore gérants majoritaires de société.

⁴⁰ Jacques ABERLEN, 2006, *L'emploi dans le tourisme : Une réalité complexe*, dans *Observation et tourisme*, Cahier espace 90.

Il atteint son niveau le plus bas (soit légèrement plus de 50 000 emplois) durant les premiers mois de l'année tandis 104 000 emplois sont dénombrés au plus fort de la saison, en août. **Cette saisonnalité est davantage marquée en Bretagne qu'au niveau national** : le nombre d'emplois fait plus que doubler entre le niveau le plus bas et le niveau le plus haut (il est multiplié par 2,1), alors que dans l'ensemble de la France métropolitaine, le facteur d'écart est moins important (1,7)⁴¹. Ce constat met en exergue la question de la pérennité de l'emploi, qui constitue un enjeu majeur du développement du tourisme d'affaires au niveau régional.

Par ailleurs, l'activité touristique est présente sur tout le territoire breton et les emplois touristiques se répartissent ainsi dans l'ensemble de la région. **Pour autant, le volume et le poids qu'ils représentent localement varient selon les territoires**, en fonction de l'importance du nombre de touristes venant y séjourner mais aussi du tissu économique local.

Figure 9. Nombre d'emplois directement liés au tourisme et part dans l'emploi total par Destination touristique en 2019



Source : INSEE, base tous salariés 2019, base non-salariés 2019

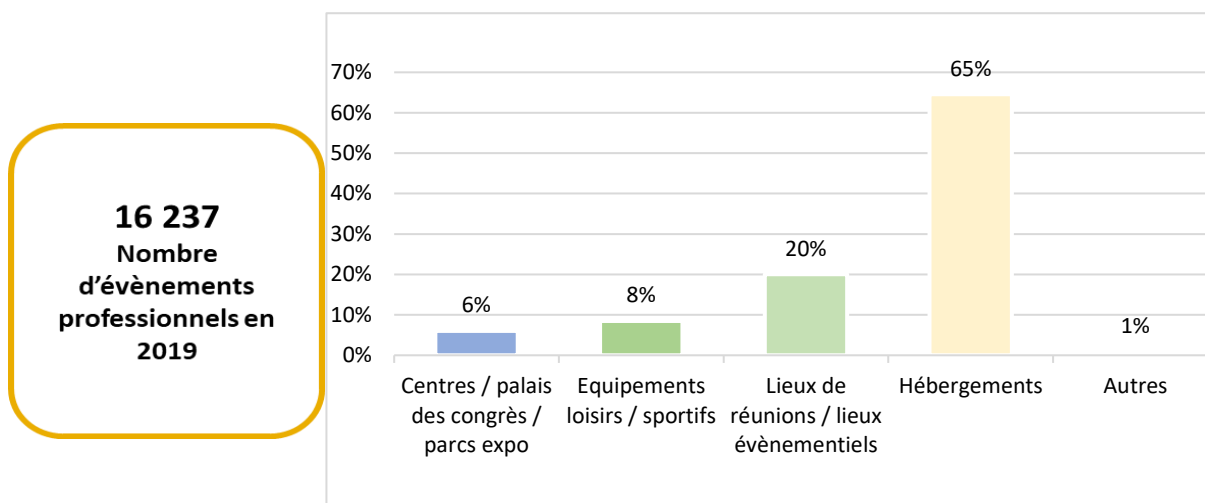
Clé de lecture : en 2018, le nombre d'emplois liés au tourisme au sein de la Destination Bretagne sud – Golfe du Morbihan atteignait 17 500, soit 10,6 % de l'emploi total du territoire.

- **Le poids du tourisme d'affaires en Bretagne**

⁴¹ INSEE Bretagne, 2022, [Près de 81 000 emplois liés au tourisme en Bretagne](#), dans *INSEE Analyses Bretagne n° 115*.

En complément de ces données macroéconomiques, le Comité régional du tourisme (CRT) - réalise une enquête plus spécifique sur les tendances du tourisme d'affaires au niveau régional⁴². Les derniers résultats disponibles remontent toutefois à la période avant Covid-19.

Figure 10. Le nombre d'évènements professionnels en Bretagne (2019)



Source : CRT Bretagne, février 2020.

Clé de lecture : en 2019, sur les 16 237 évènements professionnels dénombrés en Bretagne, 6 % se sont déroulés dans des centres de congrès / parcs des expositions.

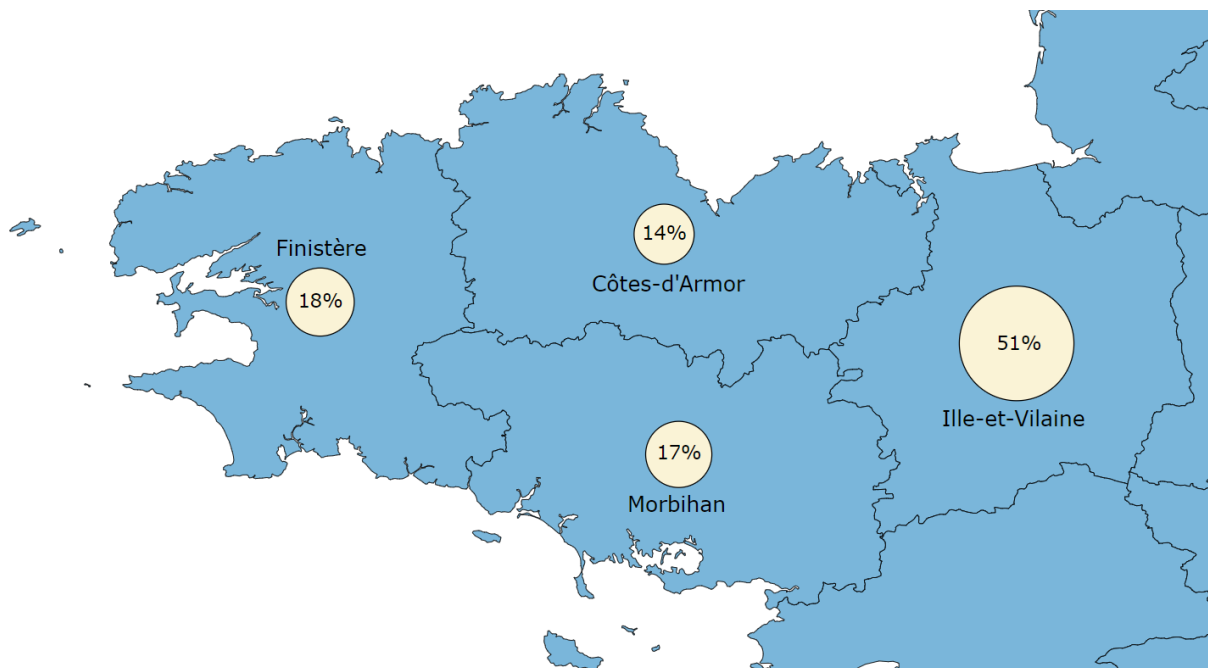
Le CRT a dénombré plus de 16 000 évènements professionnels en 2019. La quasi-totalité de l'activité provient de réunions d'entreprises, séminaires, conventions ou *incentives*. Près des deux tiers sont des séminaires ayant eu lieu dans des établissements d'hébergement (dans des salles de réunion d'hôtels ou bien de manoirs). Cela souligne le poids de ce type de rencontres professionnelles dans le total du tourisme d'affaires. A l'inverse, les foires, salons et congrès, bien que très visibles, restent très minoritaires (près de 1 000 évènements de ce type se sont déroulés en 2019 en Bretagne).

⁴² Près de 360 structures sont interrogées par le CRT Bretagne. Ces dernières sont membres des clubs affaires départementaux, de Destination Rennes, de Saint-Malo Agglomération. Par ailleurs, l'enquête compte également quelques structures incontournables non adhérentes à ces organisations. De manière évidente, ces chiffres constituent un seuil minimum. En effet, toutes les structures n'adhèrent pas aux organisations citées ci-dessus.

Des données actualisées au printemps 2023⁴³

A travers l'enquête REFLET, l'objectif du CRT Bretagne est de produire des données objectives afin d'alimenter les acteurs publics et privés du tourisme tant sur le plan marketing et communication que sur le plan du développement. L'étude permettra aux professionnels de bénéficier de données sur leur filière et sur leur propre territoire et fournira des informations clés sur les pratiques, les attentes et les besoins des clientèles. Par ailleurs, cette enquête s'inscrit également dans une évaluation stratégique des politiques touristiques mais aussi opérationnelle au regard des actions mises en place en faveur, telles que, par exemple, la désaisonnalisation et la dé-spatialisation de la fréquentation ou en encore l'évolution de l'offre durable.

Figure 11. Répartition géographique des manifestations



Source : CRT Bretagne, février 2020, retraitement CESER de Bretagne.

Clé de lecture : en 2019, 51 % des 16 237 manifestations professionnelles bretonnes ont eu lieu en Ille-et-Vilaine.

Plusieurs constats ressortent en Bretagne :

- le tourisme d'affaires est réparti de manière hétérogène sur le territoire breton ;
- les rencontres professionnelles brétiliennes pèsent un poids important au niveau régional et sont ventilés entre deux pôles : Rennes et Saint-Malo ;

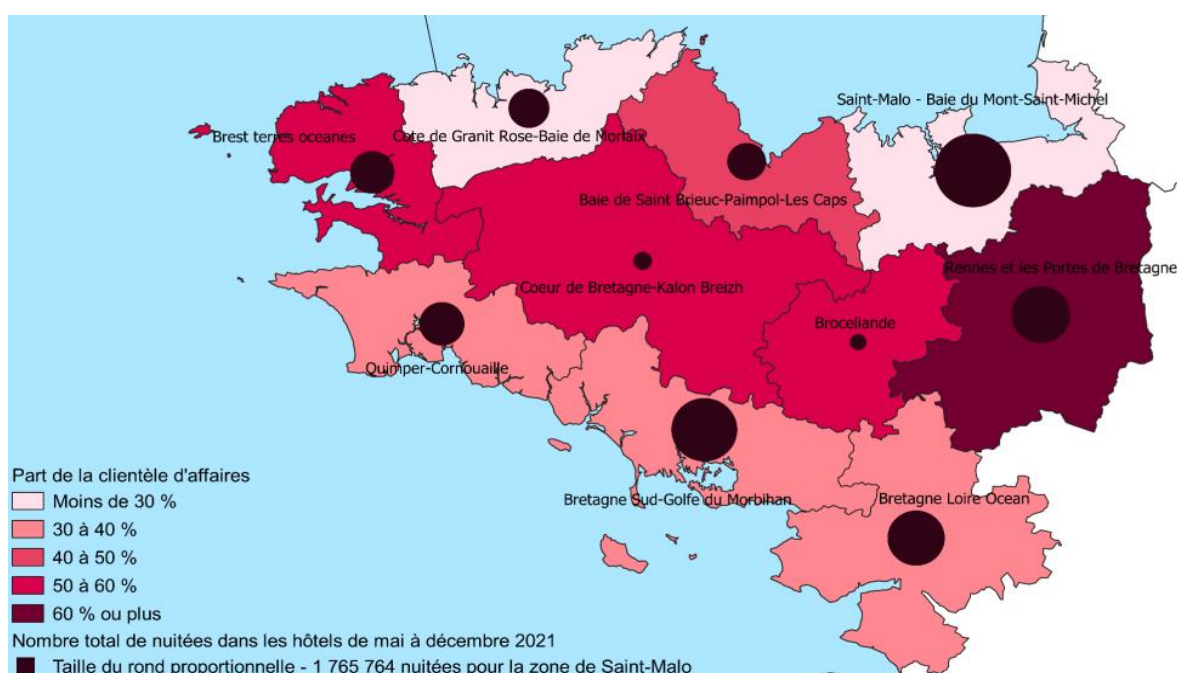
⁴³ Les résultats de l'enquête REFLET 2022 seront disponibles au mois de mai 2023. De fait, le CESER n'a pas pu avoir accès aux données actualisées. Toutefois, Jessica Viscart, Directrice adjointe en charge de l'observation et du développement du CRT Bretagne, a fait état des difficultés afin de récolter et traiter les données sur le tourisme d'affaires. Au regard de ces potentiels biais méthodologiques, il a été décidé de garder les informations de 2019.

- les voyages d'affaires individuels ou collectifs de moins de 24 heures semblent constituer la majeure partie du tourisme d'affaires, sans qu'il soit possible de le mesurer.

- **L'approche par l'hébergement permet de distinguer la clientèle d'agrément de la clientèle d'affaires**

L'enquête mensuelle de fréquentation dans les hébergements collectifs de tourisme réalisée par l'INSEE donne une information à un niveau infrarégional⁴⁴. Cette démarche a pour objectif l'observation conjoncturelle de la fréquentation par type de clientèle⁴⁵.

Figure 12. Nombre et part des nuitées de la clientèle d'affaires dans les Destinations touristiques entre mai et septembre 2021



Source : INSEE Bretagne – Enquêtes de fréquentation touristique.

Clé de lecture : entre mai et décembre 2021, 50 à 60 % des nuitées de la Destination Brest Terres Océanes ont concernées la clientèle professionnelle (périmètre hébergement marchand).

⁴⁴ Il s'agit d'une enquête instruite et exploitée par l'INSEE Bretagne, réalisée au début du mois m+1 pour les chiffres du mois m. Soulignons une particularité pour la Bretagne : cette enquête fait l'objet d'une extension en partenariat avec le CRT visant à rendre plus robustes statistiquement les résultats concernant les hôtels. Pour plus d'information, voir [la note méthodologique](#).

⁴⁵ L'approche de l'INSEE reprend la définition de l'OMT. En effet, la statistique nationale questionne les établissements sur le type de voyage effectué par leur client (loisirs ou bien affaires). Cela sous-entend que le seuil des 24 heures est respecté.

La difficile prise en compte de l'hébergement non marchand

Les statistiques de l'INSEE permettent de faire la distinction entre les différents types de clientèles, les voyageurs étant questionnés par les établissements hôteliers. Cette approche part du postulat suivant : le voyageur consomme un hébergement marchand. Or, ce type d'hébergement ne représente que 40 % du total des nuitées. De fait, cette approche n'arrive pas à capter, ni même à estimer la part des voyageurs professionnels logés dans des hébergements non marchands.

Un premier constat : **les zones relativement touristiques se caractérisent par une part de la clientèle d'affaires plus faible.** C'est le cas notamment de l'ensemble des destinations littorales du sud de la Bretagne (Quimper-Cornouaille, Bretagne sud / Golfe du Morbihan et Bretagne Loire Océan). Cette dynamique est amplifiée sur la Destination Saint Malo / Baie du Mont-Saint-Michel. Pour ces dernières, il semble que le tourisme d'affaires puisse constituer un levier de développement important. A l'inverse, les Destinations « métropolitaines », Rennes et les Portes de Bretagne et Brest Terres Océanes révèlent une économie touristique tournée vers le marché d'affaires et rencontres professionnelles. Ainsi, le tourisme d'agrément pourrait profiter de cette dynamique (en proposant, par exemple, de prolonger les séjours professionnels par des expériences de loisirs).

Le second enseignement de cette enquête est qu'il reste **délicat de tirer des conclusions concernant les destinations touristiques du centre Bretagne.** En effet, il en ressort que la clientèle d'affaires représente entre 50 et 60 % des voyageurs. Cette estimation doit toutefois être nuancée et mise au regard du nombre total de nuitées, relativement faible. Il s'agit de zones moins touristiques (au sens agrément), mais qui comptent de nombreux atouts productifs et industriels générant des flux professionnels importants.

Cet état des lieux offre une première approche du secteur du tourisme d'affaires. Ce dernier représentant une composante du tourisme dans sa globalité, il peut subsister une confusion entre les voyages professionnels et les voyages de loisirs pouvant induire une difficulté dans la mesure. **Cela tient à la frontière peu identifiable entre ces deux dimensions.** De plus, **il faut attirer l'attention sur une réalité : les données disponibles peuvent, à bien des égards, être fragiles.** Certains acteurs avancent, pour simplifier l'approche, qu'une nuitée en semaine correspond à du tourisme d'affaires et alors qu'il s'agit de loisirs le week-end. Cette affirmation n'est ni rigoureusement vraie, ni entièrement fautive⁴⁶. D'autres diront qu'il suffit d'interroger les hôteliers, ce qui suppose que leur ressenti soit cohérent dans le temps⁴⁷. De cela, il découle que les ordres de grandeurs en termes de poids dans le PIB ou encore de dépense, doivent être interprétés avec une certaine vigilance.

Toutefois, cette vision, à défaut d'être exhaustive, permet de révéler un secteur qui compte. Son poids en fait, ainsi, une filière stratégique du point de vue de la politique régionale.

⁴⁶ Echange avec Mark WATKINS, Président-fondateur de Coach Omnium, 7 février 2023.

⁴⁷ Pour Jessica VISCART, Directrice adjointe en charge de l'observation et du développement du CRT Bretagne, le ressenti des professionnels du secteur reste très dépendant du contexte et peut sensiblement varier alors que les situations n'ont que peu évolué intrinsèquement.

2. Une action régionale tournée vers le tourisme durable

Le code du tourisme fixe le cadre légal d'intervention régionale en matière de tourisme et donne à la Région la mission de définir « les objectifs à moyen terme du développement touristique régional »⁴⁸. Ainsi, cet échelon est tenu de mettre en œuvre un Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs (SRDTL) qui s'articule autour de thématiques propres à chaque territoire.

Le SRDTL élaboré par le Conseil régional offre un espace de réflexion stratégique qui permet de mettre en cohérence les interventions d'un certain nombre d'acteurs parfois atomisés sur l'ensemble du territoire régional.

Le tourisme durable : une notion qui a évolué dans le temps afin de mieux prendre en compte de nouveaux défis

La première définition du tourisme durable proposée par l'OMT date de 1993 et se résumait comme « *une pratique tenant compte des besoins actuels des touristes et des régions d'accueil tout en protégeant et en améliorant les perspectives pour l'avenir* »⁴⁹. Cette définition a toutefois évolué afin de gagner en précision⁵⁰ mais surtout afin de mieux prendre en compte les défis auxquels faisait face le tourisme⁵¹. Aussi, l'OMT conçoit le tourisme durable comme « **un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil** »⁵². Les ambitions du tourisme durable s'articulent autour d'engagements veillant à :

- exploiter de façon optimum les ressources de l'environnement en préservant les processus écologiques essentiels et en aidant à sauvegarder les ressources naturelles et la biodiversité ;
- respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil, conserver leurs atouts culturels bâtis et vivants et leurs valeurs traditionnelles ;
- assurer une activité économique viable sur le long terme offrant à toutes les parties prenantes des avantages socioéconomiques équitablement répartis, notamment des emplois stables, des possibilités de bénéfices et des services sociaux pour les communautés d'accueil, et contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté.

⁴⁸ Le schéma régional de développement du tourisme et des loisirs prévu à [l'article L. 131-7](#) fixe les modalités et les conditions de mise en œuvre des objectifs ainsi définis par le plan régional, notamment en matière de financement.

⁴⁹ Pascale MARCOTTE, Laurent BOURDEAU et Bruno SARRASIN, 2017, *Tourisme et développement durable. Un exercice d'adaptation, d'intégration et de conciliation*.

⁵⁰ Harold GOODWIN, 2016, *Responsible Tourism. « Using Tourism for Sustainable Development*, Oxford (UK), Goodfellow Publishers.

⁵¹ Bill BRAMWELL, James HIGHAM, Bernard LANE et Graham MILLER, 2017, *Twenty-Five Years of Sustainable Tourism and the Journal of Sustainable Tourism: Looking Back and Moving Forward*, in *Journal of Sustainable Tourism*.

⁵² PNUE, OMT, 2005, *Vers un tourisme durable – Guide à l'usage des décideurs*.

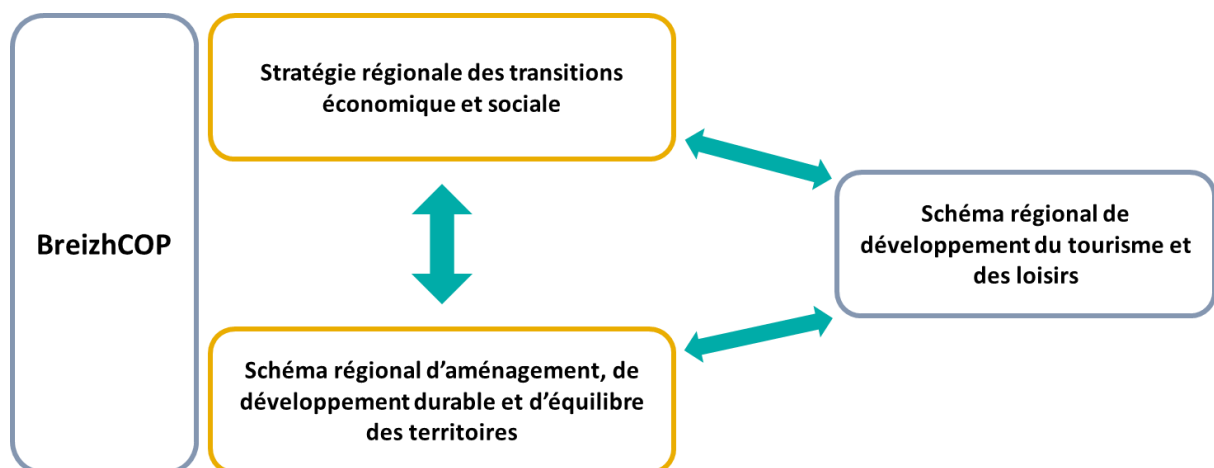
Par ailleurs, à la nécessité de protéger l'environnement se sont également ajoutées des dimensions politiques et économiques : la durabilité ne se résume plus seulement au virage « vert » ou « écologique »⁵³.

De plus, le tourisme a le potentiel de contribuer, directement ou indirectement, à la totalité des objectifs de développement durable de l'Organisation des nations unies (ONU)⁵⁴. Le CESER constate qu'il est cité en particulier dans les cibles des objectifs 8, 12 et 14. Ces derniers sont en lien, respectivement, à une croissance économique partagée et durable, aux modes de consommation et de production durables et à l'exploitation de manière durable des océans et des ressources marines. Le tourisme durable est solidement positionné dans l'Agenda 2030. Ce programme a néanmoins besoin, pour sa réalisation, d'un cadre clair de mise en œuvre et de financements et d'investissements adéquats dans la technologie, les infrastructures et les ressources humaines.

2.1. La politique régionale en faveur d'un tourisme durable : un outil au service de la mise en œuvre de la Breizh Cop

A la croisée du développement économique, de l'aménagement du territoire, de la culture et du patrimoine, la politique touristique régionale en faveur du développement du tourisme vise, à travers une approche territoriale, à structurer et rendre cohérente une action qui se veut très transversale.

Figure 13. Le tourisme comme interface entre les différentes prérogatives politiques du Conseil régional



Source : CESER de Bretagne.

La Stratégie régionale des transitions économique et sociale (SRTES) considère le tourisme comme un levier de développement économique du territoire, en plus de faire partie des filières économiques stratégiques régionales. Outre l'accompagnement des entreprises de la

⁵³ Gérard RUIZ, 2013, *Le tourisme durable : un nouveau modèle de développement touristique ?*

⁵⁴ Les 17 objectifs de développement durable de l'ONU sont consultables [ici](#).

filière touristique, cette stratégie intègre également un volet spécifique en faveur des entreprises de l'Economie sociale et solidaire (ESS). En effet, il existe, en Bretagne, de fortes relations entre le tourisme et les structures de l'ESS, notamment à travers l'UNAT Bretagne qui regroupe une centaine d'organismes (notamment des villages vacances, des centres de voile, etc.) et dont l'objectif est de développer le tourisme solidaire de Bretagne⁵⁵.

Il existe également une interdépendance entre tourisme et politique d'aménagement. Si le Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) n'est pas intégrateur de la SRDTL en tant que tel, des liens sont tissés entre les diverses politiques. Par exemple, en matière d'accompagnement des initiatives touristiques, la politique d'aménagement conditionne ses aides à la politique en faveur des Destinations touristiques.

Finalement, la SRDTL, comme les autres schémas, constitue un outil au service de la Breizh Cop dont l'objectif 10 s'attache à « Faire de la Bretagne la région du tourisme durable ». Trois leviers sont alors identifiés :

- concilier développement touristique et gestion environnementale et sociale durable ;
- assurer la performance du tourisme par l'émergence d'un nouveau partenariat public / privé ;
- faire de l'identité bretonne un vecteur de différenciation et d'appropriation.

Dans le SRADDET, le Conseil régional de Bretagne traduit cette orientation par la mise en avant de **l'objectif d'accélération de la transformation du tourisme vers un tourisme durable**⁵⁶. Cet objectif est réaffirmé par le SRDTL, qui souligne que « le tourisme doit être appréhendé de manière intégrée et raisonnée afin de ne pas induire des impacts négatifs et des modifications des équilibres territoriaux »⁵⁷.

Dans ces différents schémas, la politique régionale n'identifie ni formellement le tourisme d'affaires, ni la façon dont il peut contribuer au tourisme durable. Par ailleurs, le CESER note également la présence d'une grande diversité d'acteurs au sein de ce secteur, allant des professionnels de la chaîne de valeur aux structures publiques les accompagnant dans leur développement. Cette situation demande nécessairement des outils de gouvernance adaptés pour ce secteur dont la compétence est partagée entre différents niveaux de territoire, aussi bien pour structurer les politiques publiques que pour déployer des outils de manière opérationnelle⁵⁸. Or, force est de constater que ce n'est pas forcément le cas aujourd'hui.

2.2. Une stratégie régionale qui s'articule autour des Destinations

- Une stratégie qui privilégie la qualité à la quantité

⁵⁵ Audition de Mahaut-Lise SICOT, Déléguée générale de l'UNAT Bretagne, le 27 juin 2022.

⁵⁶ Conseil régional de Bretagne, [Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires](#).

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Voir infra, partie 3 du chapitre I de ce rapport.

La Région Bretagne s'est engagée depuis plusieurs années en faveur des « transitions économiques, sociales, environnementales, climatiques et numériques »⁵⁹. A travers son positionnement touristique, l'objectif du Conseil régional est de développer « un tourisme qui lui est propre et **qui privilégie le mieux au plus** »⁶⁰. Pour cela, il s'appuie sur deux piliers :

- **l'identité**, c'est-à-dire « capitaliser sur les valeurs de la Bretagne pour envisager un tourisme tourné vers l'avenir » ;
- **les transitions**, qu'elles soient d'ordre méthodologique, social, économique, climatique, environnemental et numérique, « afin de mieux répondre aux défis d'une période rendue complexe par les crises successives (Brexit, Covid-19, guerre en Ukraine, etc.) »⁶¹.

La stratégie du Conseil régional s'articule autour de huit feuilles de route qui constituent les principaux axes de développement du tourisme en Bretagne⁶², et **d'une approche territoriale dont l'objectif est de faire converger les initiatives publiques et privées sur une zone bien identifiée.**

▪ Des Destinations comme unités territoriales

Le développement touristique ne peut se penser au prisme de mailles administratives mais doit, pour sa performance, être centré sur l'utilisateur. La stratégie régionale repose sur une organisation territoriale singulière : les Destinations. Cette approche, issue d'une réflexion collective conduite dans le cadre de la Conférence territoriale de l'action publique (CTAP Tourisme), et élaborée par le CRT Bretagne, a permis **de déterminer 10 Destinations qui constituent la maille de référence du développement touristique en Bretagne**. Ces territoires dépassent les frontières administratives, voire régionales, pour correspondre à des bassins de fréquentation et de consommation touristique.

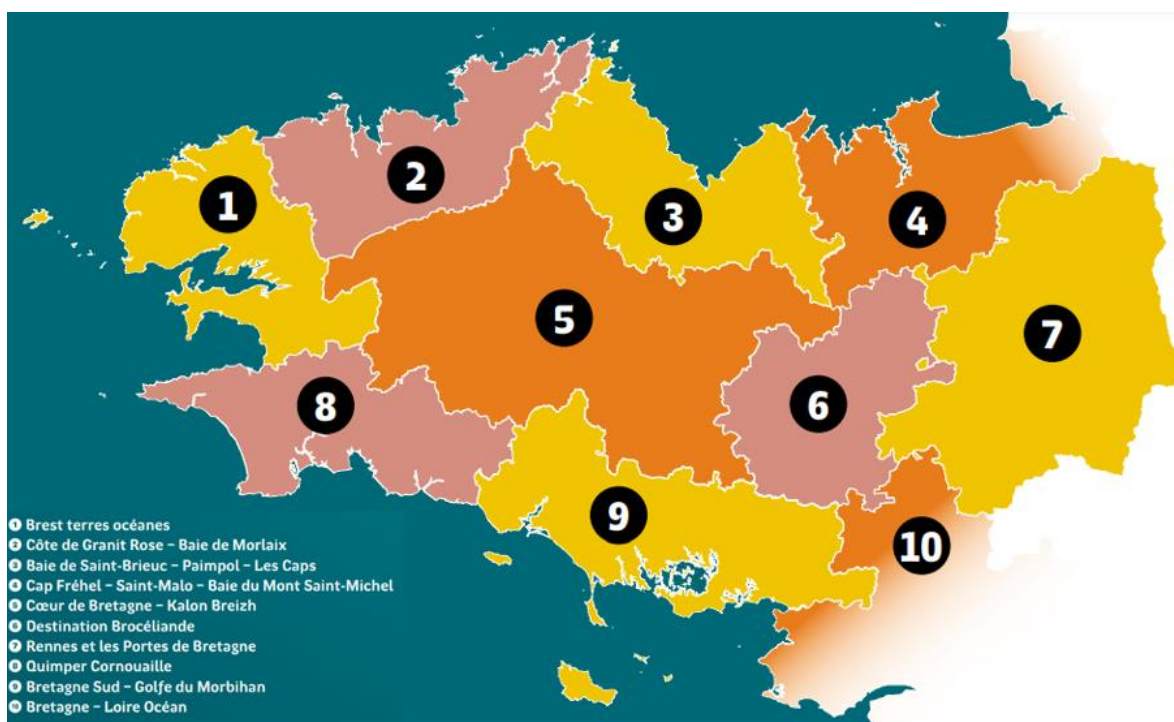
⁵⁹ Audition d'Anne GALLO, vice-présidente du Conseil régional de Bretagne en charge du tourisme, de la culture et du patrimoine, le 24 janvier 2022.

⁶⁰ Anne GALLO, vice-présidente du Conseil régional de Bretagne en charge du tourisme, intervention lors des Rencontres du tourisme en Bretagne (les 4 et 5 avril 2022), se donnait comme objectif de retrouver le nombre de touristes atteint en 2019. Elle soulignait également que l'objectif n'était pas d'accueillir plus de touristes, mais de mieux les accueillir.

⁶¹ Loïg CHESNAIS-GIRARD, Président du Conseil régional de Bretagne en charge du tourisme, lors de son intervention en introduction des Rencontres du tourisme en Bretagne (les 4 et 5 avril 2022).

⁶² Les huit feuilles de routes sont les suivantes : sites d'exception, route des îles, mobilités touristiques, itinérance douce terrestre, tourisme patrimonial et culturel, tourisme social et solidaire, nautisme et plaisance, canaux de Bretagne.

Figure 14. Les Destinations touristiques bretonnes⁶³



Source : Conseil régional de Bretagne.

Ces Destinations ont vocation à mettre en place des stratégies de développement travaillées conjointement par les acteurs publics, privés et associatifs des territoires et visent à remettre le visiteur au centre des préoccupations⁶⁴. Ce niveau de territoire correspond aux univers de découverte des visiteurs eux-mêmes, et **constitue une échelle tout à fait intéressante en cela qu'elle peut inciter ces derniers à revenir pour visiter d'autres Destinations**. L'identité et les valeurs territoriales y sont utilisées comme des vecteurs de différenciation et d'innovation au service de l'élaboration d'une offre durable. Il s'agit avant tout de mettre en valeur les singularités de ces Destinations pour inciter les touristes à vivre des expériences différentes.

▪ Vers un tourisme durable régional en Bretagne ?

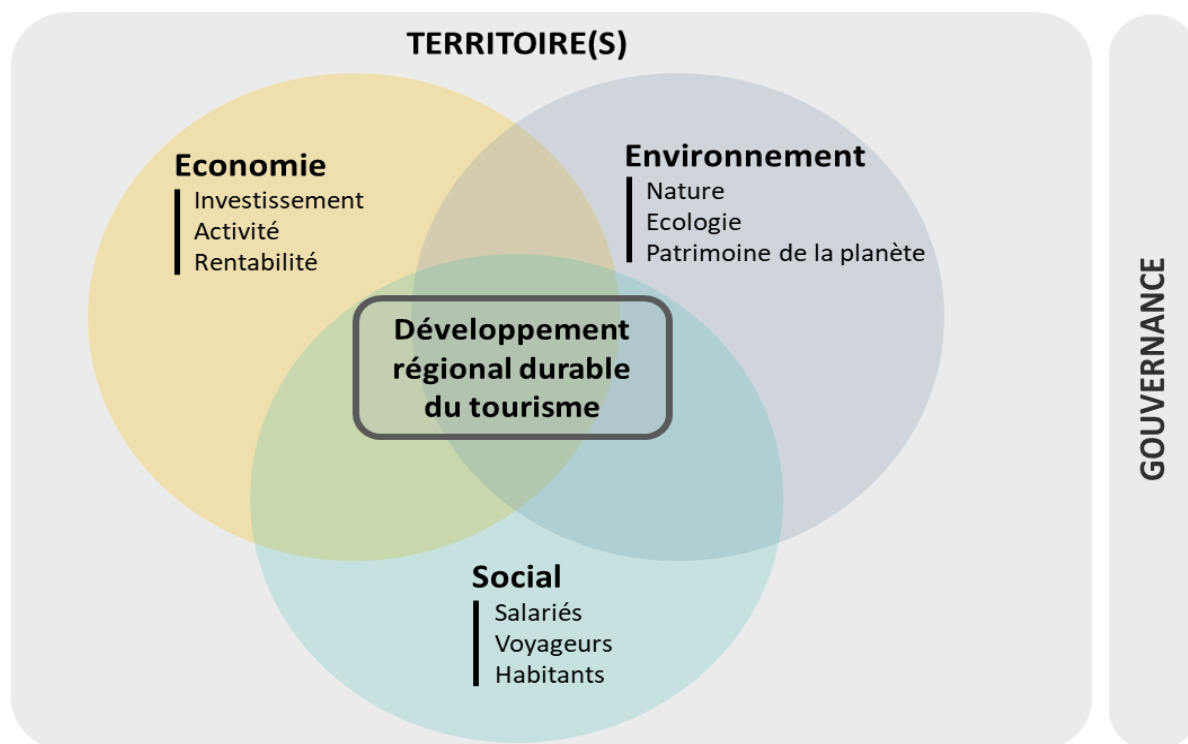
C'est à l'échelle régionale que résident les capacités d'action pour que le tourisme d'affaires puisse se développer, réduire son impact environnemental, et avoir des incidences positives sur le tourisme d'agrément. L'échelle des Destinations est pertinente car elle donne des possibilités de réguler qui n'existent pas à l'échelle nationale. C'est à ce niveau que la coordination des acteurs du tourisme peut se faire afin de mettre en œuvre des politiques publiques en matière de développement touristique et de maîtrise des impacts sur

⁶³ Les intitulés des 10 Destinations sont issus du travail conjoint du Conseil régional de Bretagne et du CRT.

⁶⁴ Les stratégies de ces Destinations sont aujourd'hui en cours de réécriture pour actualisation et ainsi s'inscrire en phase avec la Breizh Cop et les récents changements de contexte.

l'environnement. Cette nécessaire cohérence dépend avant tout de la volonté collective des acteurs et des objectifs communs propres à chaque Destination⁶⁵.

Figure 15 : le tourisme durable territorial



Source : Atout France, retraitements CESER de Bretagne.

Le CESER réaffirme la notion de développement régional durable, dans sa conception spécifique et multidimensionnelle du rapport Brundtland tel qu'il l'avait définie dans son rapport « [Vers un projet partagé de développement durable de la Bretagne](#) » (2017), et propose d'adapter ce concept au tourisme⁶⁶.

Ainsi, le tourisme durable régional doit vérifier plusieurs conditions :

- la conception de la politique régionale, de même que la définition des enjeux, sont le fruit d'une co-construction entre différents acteurs (des entreprises, des institutionnels, des citoyens, etc.) ;
- du fait de sa transversalité, l'action politique est en lien avec les dimensions économique, sociale et écologique. Pour autant, il ne s'agit pas d'une simple juxtaposition mais bien d'une intégration ;
- l'approche par les Destinations met en valeur un échelon de territoire pertinent en matière de coopérations locales, notamment dans la prise en compte des transitions,

⁶⁵ Rémy KNAFOU, chercheur émérite à l'Université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne, lors d'une audition le 17 octobre 2022.

⁶⁶ Il s'agit d'une trajectoire de développement qui donne la priorité aux générations futures par la prévention des risques, la réduction des vulnérabilités, le maintien durable et le développement des biens communs et des « capitaux » économiques, sociaux et naturels.

afin de transformer les modèles de développement mais également les modèles de consommation.

Sur ce dernier point, le CESER soulignait, dans son étude « [Les coopérations avec et entre les entreprises, facteur de résilience en Bretagne](#) » (2021), qu'au niveau local, les coopérations permettent d'adapter le tissu et les modèles économiques aux évolutions du contexte. Les transitions, qu'elles soient de nature économique, environnementale ou encore énergétique s'envisagent certes au niveau des entreprises mais aussi collectivement. La crise sanitaire ainsi que la crise énergétique renforcent cette nécessité nous invite à accélérer les transitions vers un développement plus durable.

2.3. La Bretagne est-elle une terre de tourisme d'affaires ?

Selon le Conseil régional, « *si le tourisme d'affaires constitue un angle mort de la politique régionale, c'est avant tout parce que la Bretagne n'est pas bien identifiée sur ce secteur* »⁶⁷. Pour le CESER, **cette affirmation doit être nuancée**. En effet, la Bretagne a accueilli 5 % des 52 millions de participants à des événements d'entreprise en 2018⁶⁸, soit une part représentant sensiblement son poids économique et démographique. De même, 5 % des rencontres professionnelles ont lieu en région⁶⁹. La Bretagne serait donc « à son rang ». Là où il rejoint le Conseil régional, c'est plutôt sur la reconnaissance de la Bretagne au niveau national. Les rencontres professionnelles sont des événements majoritairement régionaux. En effet, 60 % des participants résident dans la région où elles ont lieu, ce qui semble être encore plus le cas en Bretagne.

De fait, si le tourisme d'affaires constitue un angle mort de la politique régionale, **c'est avant tout parce que le secteur n'est pas correctement quantifié** par les collectivités en termes de retombées potentielles sur les territoires.

Par ailleurs, certaines Destinations ne disposent pas forcément des équipements et infrastructures nécessaires à l'accueil de rencontres professionnelles. Quand les structures existent, elles demandent, parfois, de grosses opérations de rénovation (synonymes de gros investissements), ou peuvent se trouver sous-utilisées⁷⁰. **Ces différentes raisons impliquent une forme de concentration des événements professionnels** de fait, qui a pour corollaire une bonne reconnaissance des grands pôles bretons, aussi bien au niveau régional que national.

Face à ce constat, des questions peuvent se poser : la Bretagne a-t-elle vocation à mettre en œuvre d'autres grands centres d'affaires ? Ne vaut-il mieux pas disposer d'un maillage de structures de tailles différentes répondant à des besoins variés ? Ne faut-il pas jouer sur les singularités des territoires ?

⁶⁷ Audition d'Anne GALLO, vice-présidente du Conseil régional de Bretagne en charge du tourisme, de la culture et du patrimoine, le 24 janvier 2022.

⁶⁸ UNIMEV, 2022, *Event data book 2021*.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Même si nous ne disposons pas de chiffres, il existe une véritable interrogation des opérateurs du secteur sur le taux d'utilisation de certains lieux de rencontres professionnelles. Cela entre dans une optique d'optimisation des infrastructures existantes.

Le Conseil régional ne s'est pas encore emparé du tourisme d'affaires mais reste conscient de son importance pour le territoire, notamment en matière d'attractivité et de développement. Il estime, à ce titre, que les congrès constituent un vecteur intéressant pour mettre en valeur certaines filières d'excellence⁷¹. **La Bretagne assume de ne pas être un territoire venant concurrencer les autres Destinations d'affaires** (telles que l'Île-de-France ou encore la Région Sud). Pour autant, elle sait accueillir de grandes manifestations professionnelles, en jouant notamment de ses spécialisations économiques, industrielles, scientifiques ou culturelles⁷². Aussi, pour le Conseil régional, une solution pourrait être la stratégie de différenciation en lien avec les Destinations : chaque site devrait pouvoir se situer sur un créneau d'identité, en fonction de thématiques spécifiques⁷³, et ainsi accueillir des rencontres professionnelles en lien avec ces dernières.

L'approche du Conseil régional semble être axée autour de grands événements, venant occulter d'autres dimensions du tourisme d'affaires : les rencontres scientifiques à dimension internationale, les voyages professionnels individuels, le tourisme industriel ou encore le tourisme économique. En effet, s'il reste difficile de le mesurer, la Bretagne dispose d'atouts qui attirent de potentiels partenaires non régionaux, via des rencontres professionnelles. De même, **la diversité du tissu économique régional, qui participe à son attractivité, est pourvoyeuse de rencontres professionnelles**⁷⁴.

3. La gouvernance : un enjeu majeur pour les acteurs du tourisme d'affaires et le développement durable du territoire régional

La politique en faveur du développement du tourisme d'affaires mobilise une multiplicité d'acteurs publics et privés sur le territoire régional. **La mise en synergie de ces interventions constitue donc un enjeu majeur de l'action publique**. En effet, si les politiques menées en matière de développement de l'offre touristique peuvent coexister (au risque d'être redondantes, voire contradictoires), elles doivent avant tout être mises en cohérence et être complémentaires. **Il s'agit avant tout de répondre à la question du « qui fait quoi ? »**. Afin que les acteurs puissent se coordonner au mieux, et surtout qu'ils évitent de faire la même chose, des coopérations territoriales peuvent prendre forme.

⁷¹ Audition d'Anne GALLO, vice-présidente du Conseil régional de Bretagne en charge du tourisme, de la culture et du patrimoine, le 24 janvier 2022.

⁷² Il est possible de citer le SPACE plus grand salon agricole de France après le salon de l'agriculture ou encore, récemment l'Océan Summit à Brest. De même, il ne faut pas oublier les colloques internationaux sur la cybersécurité.

⁷³ Audition d'Anne GALLO, vice-présidente du Conseil régional de Bretagne en charge du tourisme, de la culture et du patrimoine, le 24 janvier 2022.

⁷⁴ Audition de Didier STURLAN, Directeur général de Bretagne Commerce International (BCI), le 7 novembre 2022.

Les entreprises constituent un maillon essentiel de la chaîne de valeur du tourisme. Or ces dernières, très atomisées et de différentes natures, font référence à une réalité plurielle⁷⁵. Allant du groupe hôtelier au camping, en passant par un restaurant gastronomique, sans oublier les agences événementielles, les agences *incentives* ou réceptives ou encore les prestataires de services (traiteurs, animation de soirée et d'événement, location de matériel et de mobilier, etc.), le secteur du tourisme englobe des entités dont les activités, organisations ou modalités d'exploitation sont très diverses. **Cette structuration concurrentielle n'est pas neutre sur les possibilités d'intervention du Conseil régional.** En effet, et à l'image d'autres secteurs comme le transport aérien, ces acteurs privés mettant en œuvre leur propre politique et stratégie de développement.

3.1. La loi NOTRe donne des prérogatives partagées par différents niveaux de collectivités

Selon la loi NOTRe⁷⁶, le tourisme constitue une compétence partagée entre différents échelons de territoire. L'action publique est donc confrontée à un défi particulier : celui d'harmoniser les démarches de différentes structures publiques et privées et de favoriser leur complémentarité.

Force est de constater qu'il existe encore des marges de progrès pour atteindre cet objectif. En effet, **le paysage institutionnel et opérationnel est constitué d'une diversité d'acteurs** publics (Communes, EPCI, Départements, Région, etc.) et d'opérateurs (Offices du tourisme (OT), Comités départementaux du tourisme (CDT) ou Agences de développement touristique (ADT), CRT, etc.) **sans chef de file désigné**. Pour ajouter de la difficulté à la structuration du secteur, il existe une hétérogénéité de problématiques, de stratégies, de mailles d'intervention, de dispositifs d'action, venant brouiller les lignes de ce secteur⁷⁷.

La gouvernance de la gestion touristique doit se traduire **par une forme d'organisation impliquant une concertation et des coopérations opérationnelles entre les acteurs complémentaires d'un même territoire**. Elle endosse un rôle particulièrement important en favorisant les conditions permettant l'intégration de l'offre touristique dans une approche globale d'aménagement du territoire durable (en termes d'infrastructures, de couverture numérique, de mobilité, d'hébergement, etc.). Elle assure également la complémentarité des acteurs publics et privés pour développer un tourisme inclusif basé sur des activités de proximité (tourisme culturel, patrimonial, tourisme des savoir-faire industriels, tourisme sportif, etc.).

⁷⁵ Cécile CLERGEAU, 2014, *Chapitre 3. Panorama des entreprises du tourisme*, dans *Management des entreprises du tourisme*.

⁷⁶ Voir [LOI n° 2015-991](#) du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

⁷⁷ Audition de Roseline ROUILLARD, Directrice de l'Agence de développement touristique d'Ille-et-Vilaine, 25 avril 2022.

Ainsi, **il est essentiel de considérer la gouvernance comme un enjeu prioritaire dans la stratégie de développement touristique** comme dans son pilotage⁷⁸, quand bien même il existe des difficultés pour fédérer et impliquer les acteurs dans des projets communs, valoriser des potentialités touristiques ou pour mutualiser des dispositifs dédiés⁷⁹. Cette démarche doit être suivie et améliorée continuellement au regard des intérêts spécifiques des différents échelons impliqués dans les fonctions de gestion, de promotion, de développement ou d'accueil.

3.2. Le territoire régional constitue l'échelon pertinent pour organiser le tourisme d'affaires

En Bretagne, le contexte règlementaire a incité les acteurs du secteur à construire un modèle de développement touristique s'articulant sur les partenariats public/privé et l'expertise des territoires et ainsi de faire de cette compétence partagée « *une compétence coordonnée* »⁸⁰.

Le niveau régional, en constituant un échelon pertinent de rassemblement des projets locaux et d'examen de leur compatibilité les uns avec les autres, a un rôle très important à jouer dans la coordination du tourisme d'affaires. En effet, il existe, **à cette échelle, les moyens de dialoguer, d'échanger avec les autres, de bâtir des compromis en matière de développement économique ou touristique et d'assurer leur compatibilité avec les objectifs nationaux**⁸¹. Pour cela, il semble nécessaire de clarifier le rôle des collectivités, notamment entre la Région, les Départements et les EPCI⁸², afin que le secteur des rencontres professionnelles soit visible, cohérent et coordonné.

Ainsi, la structuration du tourisme d'affaires peut s'appuyer sur les éléments suivants :

- une bonne connaissance des identités, des atouts et des besoins des territoires au service de l'attractivité de l'offre et de la Destination ;
- le développement d'un tourisme inclusif, source d'emplois et de revenus pérennes prenant en compte les biens collectifs (ressources naturelles, biodiversité, patrimoine culturel, etc.) ;
- une stratégie lisible et partagée autour d'un projet et d'intérêts communs ;
- la valorisation des bonnes pratiques en créant un socle commun de valeurs partagées, spécifiquement en matière de développement durable.

⁷⁸ Avis du CESER Région Sud, juin 2020, [La gouvernance de la gestion touristique : un enjeu majeur pour les acteurs du tourisme et le développement durable des territoires.](#)

⁷⁹ Entretien avec Audrey LEGARDEUR, ancienne directrice du CRT Bretagne, le 6 juin 2022.

⁸⁰ Conseil régional de Bretagne, [Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs 2020 – 2025.](#)

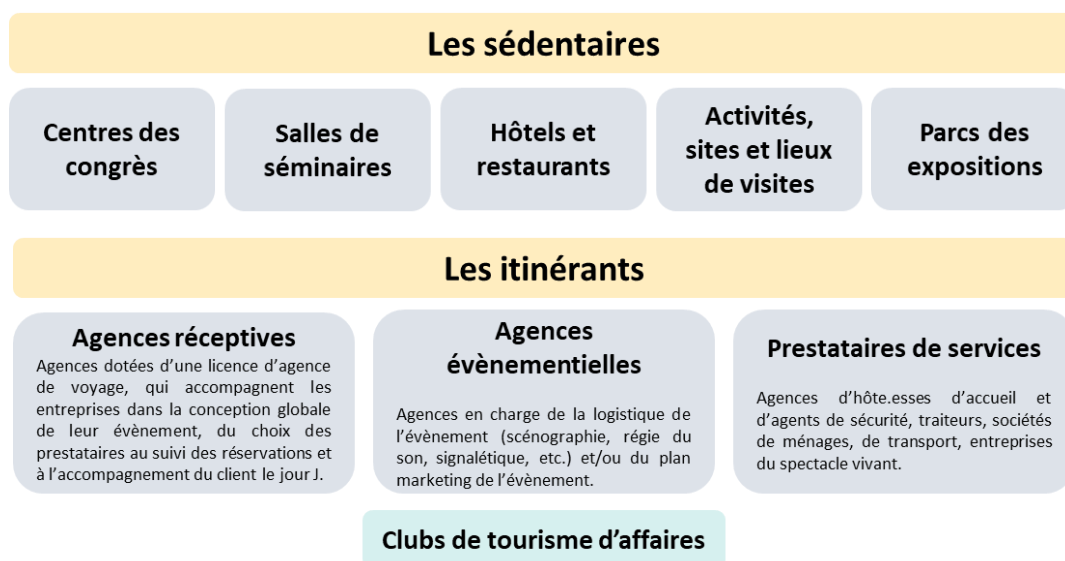
⁸¹ Audition de Guillaume BEREAU, Consultant tourisme durable, le 17 octobre 2022.

⁸² Cela revient, en partie, à bien délimiter et définir les actions du CRT, des CDT / ADT et des OT.

3.3. Les acteurs marchands du tourisme d'affaires, un secteur diffus composé par de nombreux maillons

L'organisation des activités touristiques en termes de filière induit l'idée d'une dépendance des activités et des entreprises entre elles, chacune étant spécialisée dans un ou plusieurs domaines d'activité. Afin de gagner en efficacité, la chaîne doit être coordonnée et c'est à travers la qualité de cette coordination que résident les conditions de la performance d'une Destination⁸³.

Figure 16 : les acteurs sédentaires et itinérants



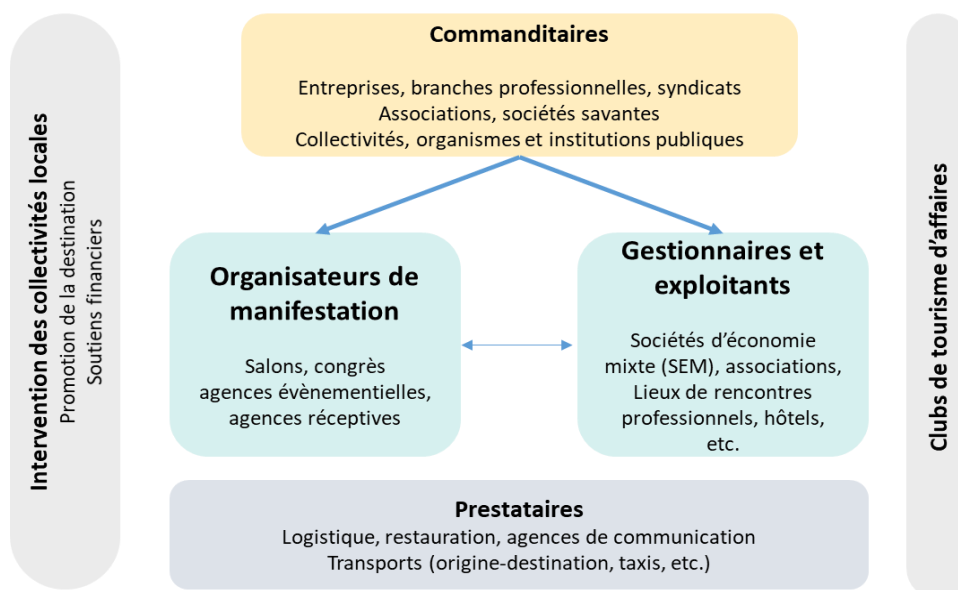
Source : Agence de développement du tourisme d'Ille-et-Vilaine, retraitement CESER de Bretagne.

La chaîne de valeur du tourisme d'affaires rassemble un large éventail d'acteurs privés en Bretagne. Ces derniers peuvent être classés en deux catégories :

- les « sédentaires », à savoir essentiellement des lieux où se tiennent les rencontres professionnelles ;
- les « itinérants », qui correspondent aux entreprises de services.

⁸³ Bo ALDEBERT, 2008, *Tourisme d'affaires et chaîne de valeur*.

Figure 17 : organisation de la filière



Source : reconstitution CESER de Bretagne.

L'organisation de la filière nécessite une bonne articulation entre les acteurs. Les clubs de tourisme d'affaires constituent un maillon s'attachant à créer du lien entre l'ensemble des acteurs de la filière. Tous les professionnels du secteur, quelle que soit leur position dans la chaîne de valeur, peuvent y adhérer : les hôteliers, les sites et lieux de réception, les agences (événementielles, réceptives et de communication), les traiteurs, les loueurs de matériels (mobilier, audio, sono, vidéo, décoration, scénographie, etc.) etc. Ces structures incitent au travail en collaboration et permettent d'apporter des solutions clés en main aux commanditaires.

On relève, parmi les acteurs de la filière du tourisme d'affaires, une véritable envie de travailler ensemble. Ces derniers ont conscience de la force du collectif, notamment parce que les coopérations permettent de se retrouver sur des valeurs communes, d'identifier des priorités et des objectifs communs mais également des bonnes pratiques⁸⁴. La mise en place des clubs d'affaires montre qu'une partie de la filière adopte une approche coopérative. Pour autant, cela ne signifie pas que toutes les entreprises souhaitent entretenir des relations partenariales entre elles, position qui peut se justifier par des raisons stratégiques, économiques, etc. De plus, les professionnels du secteur se positionnent **dans une logique de marché**. Cette structuration concurrentielle n'est pas neutre sur les possibilités d'intervention du Conseil régional. En effet, les acteurs privés mettent en œuvre leur propre politique et stratégie de développement et les leviers de l'action publique peuvent rester périphériques.

⁸⁴ Entretien avec Géraldine LE MEUR, Présidente de BreizhEvent, le 29 mars 2022.

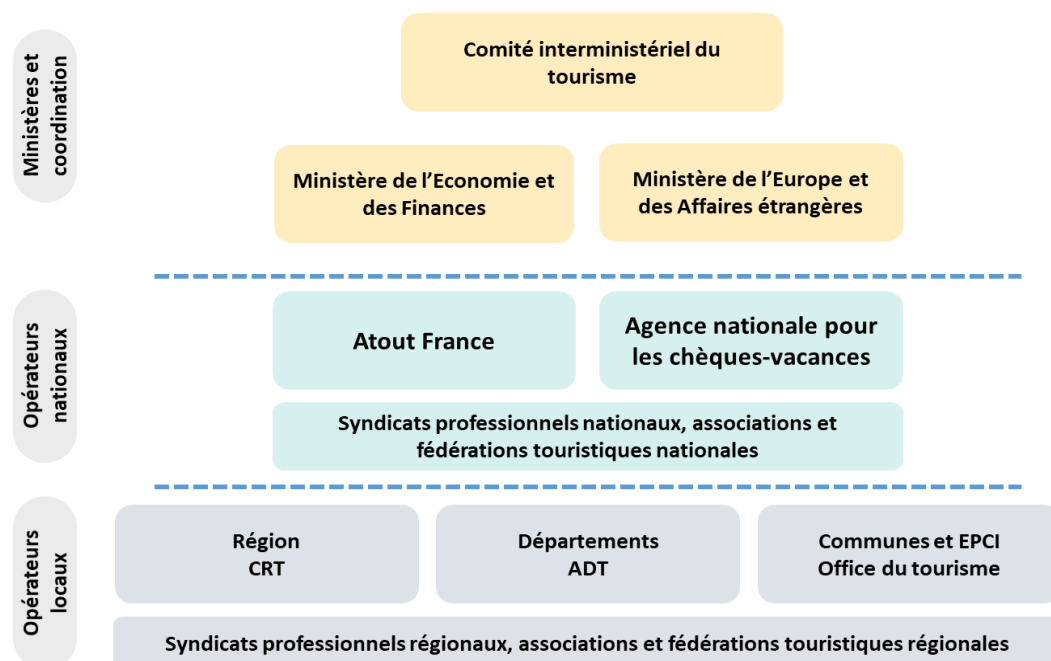
3.4. Une compétence partagée qui demande une articulation entre acteurs privés et publics mais aussi entre les territoires

Le tourisme repose sur un tissu d'acteurs publics et des logiques de concurrence et de coopération des Destinations. Son dynamisme et son développement passent donc par une démarche partenariale portée notamment par les institutions publiques, à plusieurs échelles de gouvernance.

3.4.1 Les acteurs publics du tourisme

La gouvernance publique du tourisme concerne tous les niveaux d'administration territoriale, du plus central au très local, ce qui peut la rendre complexe.

Figure 18 : organigramme des organismes de tourisme en France



Source : OCDE, DGE, reconstitution CESER de Bretagne.

Au niveau national, la politique du tourisme incombe à la fois au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, qui assure la promotion à l'étranger de la France en tant que Destination touristique, et au ministère de l'Économie et des Finances, responsable du cadre réglementaire. Le Comité interministériel du tourisme (CIT) constitue l'organe du pilotage du tourisme au niveau national. Il a pour mission d'améliorer l'accueil des voyageurs, la structuration de l'offre touristique, le soutien en matière d'investissements, la formation et l'emploi et l'accès aux vacances pour le plus grand nombre. La mise en œuvre des politiques fait intervenir deux agences : Atout France et l'Agence nationale pour les chèques-vacances (ANCV).

Au niveau régional, comme cela a déjà été souligné, le Conseil régional est tenu de mettre en œuvre un comité régional du tourisme et de préparer un SRDTL qui fixe des objectifs à moyen terme et détermine les modalités de la mise en œuvre des politiques. De plus, la Région est également chargée de collecter des données relatives au tourisme et de coordonner les initiatives publiques et privées concernant le développement, la promotion et l'information en matière de tourisme⁸⁵.

Les départements définissent des schémas d'aménagement touristique sur la base des orientations énoncées dans le SRDTL et doivent également mettre en place un comité départemental du tourisme (CDT ou ADT). À l'échelle locale, les communes et les EPCI disposent également de compétences et peuvent créer un office du tourisme. Ce dernier a pour mission d'informer les touristes, d'assurer la promotion de l'offre touristique (tant sur des dimensions culturelles, patrimoniales ou encore sportives, etc.) et peut également commercialiser des services.

De manière plus transversale, les syndicats professionnels et les fédérations touristiques, aussi bien au niveau national que local, sont à l'interface entre les professionnels et les institutionnels. Ils interviennent dans l'accompagnement des acteurs du secteur, notamment sur des questions de formation, d'emploi et d'attractivité et conduisent des négociations directes avec le niveau national, notamment concernant les niveaux de rémunération des salariés.

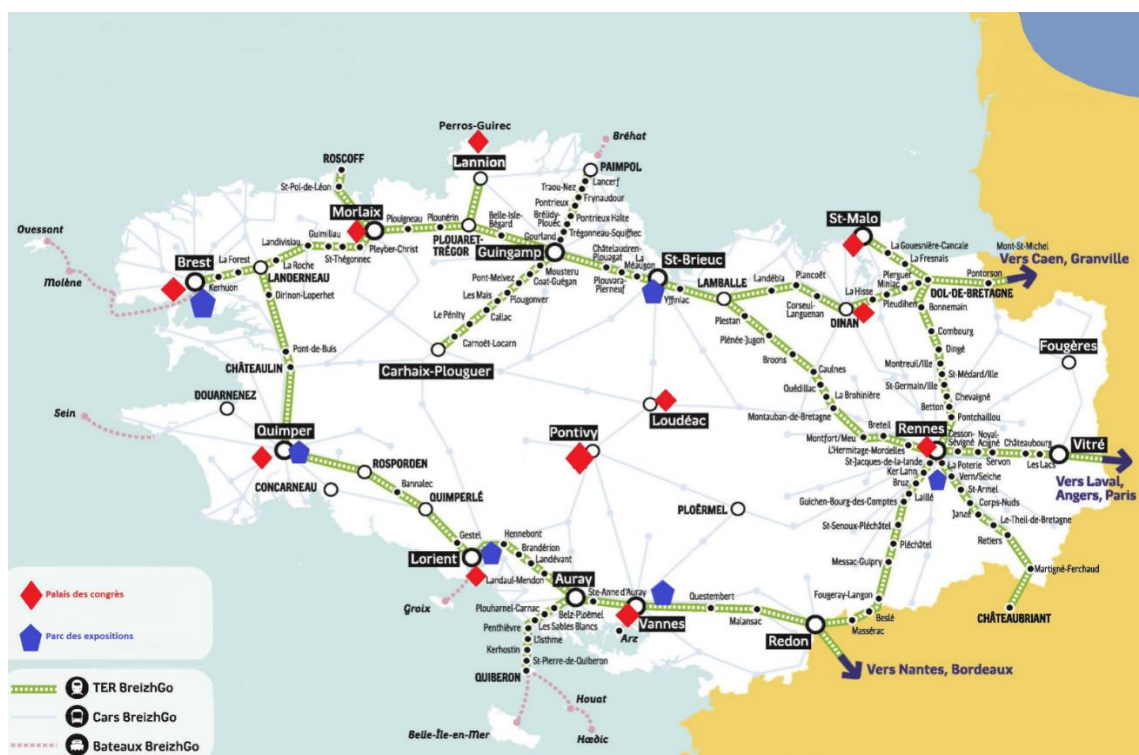
3.4.2 Des Destinations en situation de concurrence : des synergies sont-elles possibles ?

La question de la concurrence se pose au niveau infrarégional. Si elle ne semble pas exister entre les acteurs institutionnels⁸⁶, elle peut tout de même apparaître entre les Destinations. Pour certaines, l'objectif reste de pouvoir se démarquer les unes des autres afin de capter le plus grand nombre d'évènements, au détriment des autres Destinations. **Or, une concurrence trop forte pourrait créer une compétition entre acteurs qui irait à l'encontre de toute trajectoire durable**, notamment en impliquant une surenchère en matière d'investissements en infrastructures, de mise en place de services, etc. La multiplication de palais et centres des congrès mais aussi des parcs des expositions constitue un bon exemple. Cette concurrence peut, parfois, trouver son origine dans les politiques publiques mise en œuvre.

⁸⁵ Selon [l'article L131-1](#) du code du tourisme.

⁸⁶ Audition de Roseline ROUILLARD, Directrice de l'Agence de développement touristique (ADT) d'Ille-et-Vilaine, 25 avril 2022.

Figure 19 : carte des palais de congrès et parcs des expositions



Source : Reconstitution CESER de Bretagne.

La Bretagne révèle un maillage assez fin en matière d’infrastructures d’accueil de rencontres professionnelles. Certains lieux ne sont distants que d’une vingtaine de kilomètres. Cette implantation peut poser question et il semble que des volontés politiques aient pu guider la construction de certains centres, parfois au détriment des réflexions en matière de taux d’utilisation, de rentabilité, voire même de cohérence avec les capacités locales d’accueil et d’hébergement.

Le CESER convient que la principale difficulté tient en la mobilisation collective car elle implique de passer outre les effets de concurrence. Il souligne **la nécessité des instances de dialogue et de coopération pour inscrire les intérêts locaux dans une ambition régionale** et mettre en avant la Destination Bretagne⁸⁷.

- **Quelques exemples de complémentarités et de coopérations entre les Destinations en Bretagne**

Le SPACE : le grand salon professionnel organisé en Bretagne

L’exemple du SPACE illustre le premier cas de complémentarité. Ce salon international de l’élevage a lieu chaque année, au parc des expositions de Rennes. Lors de son édition 2022, il a attiré près de 90 000 visiteurs professionnels sur trois jours, dont 10 000 internationaux. **Un tel flux demande une capacité hôtelière très importante.** Or, avec 4 000 chambres d’hôtel, la

⁸⁷ Audition de Guillaume BERAU, Consultant tourisme durable, le 17 octobre 2022.

métropole rennaise ne peut pas absorber une telle population itinérante. Ainsi, les établissements hôteliers se remplissent par cercles concentriques si bien que des visiteurs peuvent se répartir jusqu'à Saint-Brieuc, Vannes ou encore au-delà des frontières régionales. S'il ne s'agit pas d'une coopération formelle entre les différentes Destinations, il n'en reste pas moins qu'une véritable répartition des voyageurs s'effectue dans l'espace.

L'exemple d'un évènement en coproduction entre deux Destinations

Une autre forme de complémentarité existe dans le cas d'évènements coproduits par plusieurs Destinations. C'est notamment le cas de des rencontres nationales « Plastiques, changement de cap ! », qui ont eu lieu à Brest en 2022 et qui se dérouleront à Rennes en 2023. **Cet exemple montre que la mutualisation des moyens permet de créer un évènement d'ampleur.** Par ailleurs, son organisation capitalise sur une double cohérence :

- une communauté scientifique très importante sur la problématique des plastiques dans l'océan est présente à Brest ;
- l'approche développement durable et RSE qui est portée par la métropole rennaise s'articule en partie autour de la pollution liée aux plastiques.

Finalement, un tel évènement a vu naître une coopération entre de nombreux acteurs : Brest'AIM, Destination Rennes, le Conseil régional de Bretagne et le Conseil départemental du Finistère.

Des coopérations qui s'articulent autour des complémentarités des Destinations

Une dernière forme de coopération entre Destinations, plus systémique, existe. C'est notamment le cas entre Destination Rennes et les acteurs du tourisme de la Loire Atlantique et du sud de la Normandie qui ont élaboré des parcours touristiques intégrés se basant sur les mobilités douces (pédestre ou vélo⁸⁸). Ces parcours ont aussi été intégrés par les tours opérateurs pour une diffusion sur des clientèles internationales et peuvent également **être proposés à de la clientèle affaires afin de prolonger les séjours sur place**⁸⁹.

Sur une formule différente, et à une échelle plus locale, les offices du tourisme de Lorient et de Quimperlé coopèrent bien qu'ils ne soient pas sur les mêmes Destinations⁹⁰. **Cette démarche s'explique par la grande complémentarité des deux localités**⁹¹ **mais également par les continuités qu'elles représentent l'une pour l'autre.** De manière concrète, cela se traduit par la réalisation de démarches collectives (signalisation des itinéraires pédestres, découvertes croisées, etc.).

⁸⁸ Plus largement, cette démarche fait partie intégrante du plan vélo, plan au niveau régional, décliné sur l'ensemble du territoire. Destination Rennes s'est appuyé sur cette stratégie pour la développer au-delà des frontières régionales.

⁸⁹ Audition de Jean-François KERROC'H, ancien directeur général de Destination Rennes, le 14 mars 2022.

⁹⁰ Audition de Yannick CORBEL, Directeur de Lorient Sud Tourisme, le 14 mars 2022.

⁹¹ Rappelons que les EPCI de Quimperlé Communauté et de Lorient Agglomération font partie du Pays de Lorient, ce qui implique une cohérence en matière de bassin de vie et une continuité des activités économiques.

3.5. Les partenariats et coopérations entre les acteurs comme condition de développement du tourisme durable

La complexité de la gouvernance de la gestion touristique est inhérente **au manque de chef de filât et au caractère transversal du secteur du tourisme**. En Bretagne, elle se traduit par une action régionale volontariste pour mettre les acteurs du tourisme en synergie. Toutefois, le niveau de structuration des Destinations reste hétérogène et il ressort une lecture rendue difficile des politiques engagées pouvant se traduire par un manque de suivi et d'évaluation.

L'existence des partenariats et des collaborations entre les acteurs publics et privés du tourisme est une condition *sine qua non* pour la mise en œuvre d'une politique publique en faveur du tourisme durable. Or, la coordination demeure parfois insuffisante entre les professionnels eux-mêmes, mais également entre ces derniers et les pouvoirs publics. Aujourd'hui, alors qu'il y a une véritable demande des acteurs privés en vue de définir une action politique et stratégique avec les élus, cette volonté ne semble pas encore totalement effective en Bretagne⁹². De fait, l'anticipation à moyen et long terme reste à construire. Il s'agit de pouvoir répondre aux questions suivantes : quels événements souhaite-t-on porter dans 5 à 10 ans ? Quelle stratégie événementielle pour renforcer la position économique de la Région ?

Ainsi, les leviers d'une bonne gouvernance du tourisme d'affaires reposent avant tout sur la coordination d'acteurs institutionnels, publics et privés fédérés autour d'un projet de territoire avec un objectif commun d'attractivité de la Destination. La construction d'une démarche de développement à travers le tourisme d'affaires doit aller au-delà des acteurs du secteur et intégrer la population présente localement toute l'année. La prise de conscience d'un intérêt collectif permettrait de définir des orientations stratégiques partagées, de veiller à la réalisation des objectifs et de se donner les moyens de les atteindre.

Au-delà des limites administratives, la notion d'appartenance à un territoire est primordiale mais ne suffit pas à elle seule. L'implication de tous les partenaires est essentielle et doit être organisée pour assurer la bonne connaissance des atouts et des besoins des territoires. Les leviers d'amélioration de la gestion de la chaîne de valeur du tourisme d'affaires vont s'articuler autour de deux axes :

- du côté de l'offre, autour de l'émergence d'une conscience d'appartenance commune à une chaîne de services à travers les mécanismes de gouvernance ;
- du côté de la demande, autour d'une visibilité de la Destination comme un produit cohérent et homogène.

Encourager une culture de la coopération entre l'ensemble des acteurs exerçant un rôle tant sur l'accueil des touristes et des voyageurs d'affaires que sur l'attractivité même des Destinations constitue un enjeu important. Cela va donc au-delà même du secteur et concerne

⁹² Audition de Jean-François KERROC'H, ancien directeur général de Destination Rennes, le 14 mars 2022.

l'économie, le patrimoine, la culture, les savoir-faire d'excellence, etc., autant de facteurs différenciant qui construisent l'identité des Destinations⁹³.

4. Le tourisme d'affaires : un secteur transversal, important au niveau régional, et qui demande une cohérence entre de multiples acteurs

Nous avons fait le choix, dans la première partie de ce chapitre, de définir et d'identifier ce que représente le tourisme d'affaires à plusieurs échelles. Cette approche, en mettant en lien de nombreuses données issues de différents producteurs est originale. Elle était avant tout nécessaire afin de bien comprendre de quoi l'on parle. Dans un second temps, nous avons fait état d'une politique régionale en faveur du tourisme qui se veut très transversale. Celle-ci s'articule autour des piliers d'identité et des transitions et cherche à réinventer le tourisme régional durable, c'est-à-dire intégré, accessible à tous et respectant l'environnement et les écosystèmes. La troisième et dernière partie de ce chapitre a permis de rendre compte de la difficulté impliquée par une singularité du secteur du tourisme : une compétence partagée par de nombreux acteurs institutionnels et autant d'échelons de territoire. En effet, la loi NOTRe a réparti les prérogatives touristiques entre la Région et les échelons départementaux et (inter)communaux. Il en ressort, parfois, un manque de visibilité et de potentiels effets de concurrence entre les territoires.

- **Trois enseignements peuvent être tirés de ce premier chapitre :**

Le premier enseignement : le poids du tourisme dans l'économie régional amène un constat sans appel : il s'agit d'un secteur stratégique pour la Bretagne. Or, le tourisme d'affaires souffre d'une grande faiblesse : le manque de connaissances et de statistiques solidement établies, mises à jour régulièrement, et pertinentes. Ainsi, en tant que composante du tourisme, celui-ci se retrouve souvent compris dans des agrégats globaux, ce qui rend d'autant plus complexe son identification. Il faudra une réorganisation de la production et la remontée d'informations concernant le secteur. Les différents producteurs doivent se mettre en cohérence les uns avec les autres afin de construire un véritable observatoire du tourisme d'affaires. Il s'agit d'une condition *sine qua non* avant même de penser une stratégie politique, de la mettre en œuvre, de la piloter et d'en assurer le suivi et l'évaluation.

Le second enseignement : la politique en faveur du tourisme se situe à la croisée des différentes actions du Conseil régional. Or, le cadre « théorique » de la Breizh Cop, de même que les outils opérationnels (SRTES et SRDTL) n'identifient pas le tourisme d'affaires comme un axe de développement. Les élus régionaux restent cependant conscients que cette composante constitue une potentielle réponse aux problématiques des flux et de la saisonnalité du tourisme de loisirs. Le principal défi reste de bien positionner la Bretagne dans l'offre en matière de tourisme d'affaires, en cohérence avec les atouts régionaux afin que le

⁹³ Audition d'Anne GALLO, vice-présidente du Conseil régional de Bretagne en charge du tourisme, de la culture et du patrimoine, le 24 janvier 2022.

mix évènements / spécificités régionales fasse sens. Pour autant, soulignons tout de même que la Bretagne est à sa place, en organisant 5 % des évènements professionnels.

Le troisième enseignement : la politique en faveur du développement du tourisme d'affaires mobilise de nombreux acteurs institutionnels, publics et privés sur le territoire. Si ces derniers montrent une véritable envie de travailler ensemble, les professionnels du secteur, de même que les Destinations, n'en restent pas moins dans une logique de marché, pouvant se traduire par une concurrence. La mise en synergie constitue donc un enjeu majeur de l'action publique. Il s'agit de mettre en œuvre une gouvernance qui permettrait de valoriser la force du collectif, mais surtout mettre en place un socle de valeurs communes, définir des orientations, des objectifs communs, et travailler de concert pour développer la Destination Bretagne. A ce titre, le niveau régional présente un rôle important à jouer dans la coordination du tourisme d'affaires. En effet, il reste possible, à cette échelle, de dialoguer et de bâtir des compromis en matière de développement économique et / ou touristique.

Au regard de ces enseignements, nous comprenons que le tourisme d'affaires dispose de leviers afin de participer au développement d'un tourisme durable au niveau régional. Pour cela, le secteur doit être analysé au regard des enjeux de transitions écologique et énergétique, d'attractivité et de valorisation, de développement économique des territoires et de création d'emplois durables. A ce titre, nous réaffirmons le point défini par le CESER dans son étude « [Pour des activités industrielles créatrices d'emploi durable en Bretagne](#) » (2015).

Ainsi, il est question de souligner les interactions entre le tourisme d'affaires et le tourisme durable en prenant en compte le contexte particulier de la pandémie et de la crise énergétique. En effet, la modification de l'organisation des entreprises pousse certaines d'entre elles à revoir leurs priorités, pouvant, à bien des égards impacter les consommations du tourisme d'affaires. L'objectif est de mettre en valeur et d'identifier des leviers afin de conjuguer et d'articuler développement du tourisme d'affaires en Bretagne et développement durable. Cela fera l'objet du développement du second chapitre.

Le tourisme d'affaires constitue un des leviers de développement du tourisme durable

Historiquement, le tourisme constitue un secteur mobilisé sur les enjeux du développement durable, sans doute en raison de l'impact environnemental de ses composantes (le transport, la construction, etc.). A ce titre, il est utile de rappeler que la notion de tourisme durable a été introduite il y a plus de 30 ans, lors du sommet de la Terre à Rio. **Durant ces trois dernières décennies, il est toutefois apparu, que la durabilité ne constituait pas une trajectoire simple à atteindre**, aussi bien pour les acteurs professionnels que pour les consommateurs **alors même que la préservation de la qualité de l'environnement reste l'un des éléments clés de l'attractivité des Destinations**⁹⁴.

La politique mise en œuvre par le Conseil régional a pour objectif le développement d'un tourisme durable et comme il l'a été démontré, le tourisme d'affaires constitue un angle mort de cette action. Aussi, au regard de son poids et de ses caractéristiques, il semble opportun de voir comment il peut contribuer à atteindre ce but, et dans quelle mesure ? **L'hypothèse sous-tendue dans notre approche est la suivante : un tourisme d'affaires responsable serait stimulé par la demande des entreprises et par l'offre des professionnels**. En effet, les enjeux de développement durable s'affirment très présents dans le tourisme d'affaires à plusieurs niveaux : l'utilisation des ressources naturelles (eau, consommation d'énergie, gestion et recyclage des déchets, développement de la biodiversité, etc.) et les conditions de travail (formation, employabilité, bien-être des salariés, etc.).

Précisons, par ailleurs, la difficulté de distinguer tourisme d'affaires et tourisme dans son ensemble au sein de cette partie. En effet, le premier étant une composante du second, et surtout « utilisateur » de prestations et services en grande partie identiques, distinguer les deux reste, parfois, peu réaliste. **Ainsi, une partie des leviers évoqués dans ce chapitre ne**

⁹⁴ Patricia CORTIJO, 2011, *Le tourisme d'affaires, catalyseur d'un développement touristique durable*.

sont pas spécifiques au tourisme d'affaires, et valent également pour le tourisme dans son ensemble.

1. Le tourisme d'affaires doit faire face à de nombreux défis

Le tourisme a fait partie des secteurs les plus touchés par la crise de la Covid-19 et figure parmi les axes prioritaires soutenus par le plan de relance. Si les acteurs de la filière s'entendent pour repartir, ils s'accordent également pour que cette reprise ne se fasse pas « sur la même trajectoire qu'auparavant »⁹⁵. Afin que le tourisme puisse entrer dans les transitions, le plan Destination France a été présenté en mai 2020. Celui-ci s'articule, en partie, autour d'un fonds tourisme durable porté par l'Agence de la transition écologique (ADEME) qui vise à accompagner les structures du secteur dans leur transition écologique⁹⁶. **Cette initiative pourrait être de nature à accélérer le changement de paradigme vers un tourisme durable**⁹⁷.

1.1. Un défi environnemental majeur

Le changement climatique contraint de plus en plus les acteurs du tourisme à trouver des solutions face aux enjeux environnementaux et énergétiques. En effet, le secteur nécessite de nombreux services, des lieux de rencontres, de l'hébergement, de la restauration ou encore des infrastructures de transport **qui entraînent de nombreuses pressions sur l'environnement** (se traduisant par de fortes émissions de GES, une artificialisation des sols, etc). Les réponses à ce phénomène s'inscrivent dans la transition écologique des entreprises et se concrétisent par une évolution vers un nouveau modèle économique et social mais également vers un modèle de développement durable. Sur ce sujet, si toutes les entreprises n'en sont pas au même stade, un certain nombre d'entre-elles ont tout de même engagé des démarches afin de rendre les déplacements professionnels les plus vertueux possible⁹⁸.

Il s'agit de renouveler les façons de consommer, de produire, de travailler et de vivre ensemble pour répondre aux grands enjeux environnementaux, du changement climatique, de rareté des ressources, de perte accélérée de la biodiversité et de multiplication des risques sanitaires environnementaux.

⁹⁵ Audition de Jean-François KERROC'H, ancien directeur général de Destination Rennes, le 14 mars 2022.

⁹⁶ Audition d'Aude ANDRUP, Coordinatrice nationale tourisme à l'ADEME, le 24 janvier 2022.

⁹⁷ Le CESER alerte cependant face à un potentiel manque de moyens dans l'accompagnement même des entreprises, notamment en ingénierie.

⁹⁸ Notamment à travers des incitations à utiliser des mobilités peu émettrices en GES ou bien à choisir des hébergements dont l'impact environnemental est maîtrisé.

1.2. Lisser les flux et limiter la saisonnalité : des défis économiques et sociaux

Le tourisme se caractérise par une concentration des flux de visiteurs sur des territoires dont le périmètre est parfois étroit et dans des temps relativement courts (essentiellement sur les week-end et lors des vacances scolaires). Ce phénomène peut se traduire, entre autre, par une répartition inégale des hébergements marchands et des fréquentations⁹⁹. Cette double concentration peut entraîner des externalités négatives, notamment en termes de nombre et de dimensionnement des infrastructures mais également de précarité de l'emploi. A ce titre, les emplois saisonniers, indispensables à l'activité touristique, représentent un enjeu économique et social majeur et tout l'objectif est de pouvoir les pérenniser. Aussi, le tourisme d'affaires, en assurant une meilleure répartition des séjours dans le temps permettrait de mieux répartir les flux dans l'espace et d'alléger la pression accrue sur les territoires les plus spontanément attractifs.

2. Le tourisme et le tourisme d'affaires ont une forte empreinte écologique

Si les réflexions sur l'impact environnemental du tourisme remontent à plus de 30 ans, ce constat s'est diffusé rapidement sur la période récente, notamment par la médiatisation des effets du tourisme de masse. Au niveau régional, les enquêtes réalisées par le CRT Bretagne sur l'acceptation du tourisme par la population révèlent que le sujet reste sensible¹⁰⁰. En effet, si les habitants de la région restent conscients de l'importance du tourisme pour le territoire, ils notent également ses conséquences, qu'elles soient positives ou négatives. Pour autant, ils ne se considèrent pas victimes de surtourisme.

2.1. Le tourisme est en partie responsable du changement climatique tout en restant menacé par ce phénomène

En France, les émissions de GES du secteur du tourisme ont été évaluées à 118 millions de tonnes de CO₂ lors de la dernière année de référence (en 2018)¹⁰¹. Cela correspond, selon l'ADEME, à 11 % des émissions nationales¹⁰² et doit être mis au regard du poids du secteur dans le PIB, soit 7,4 %.

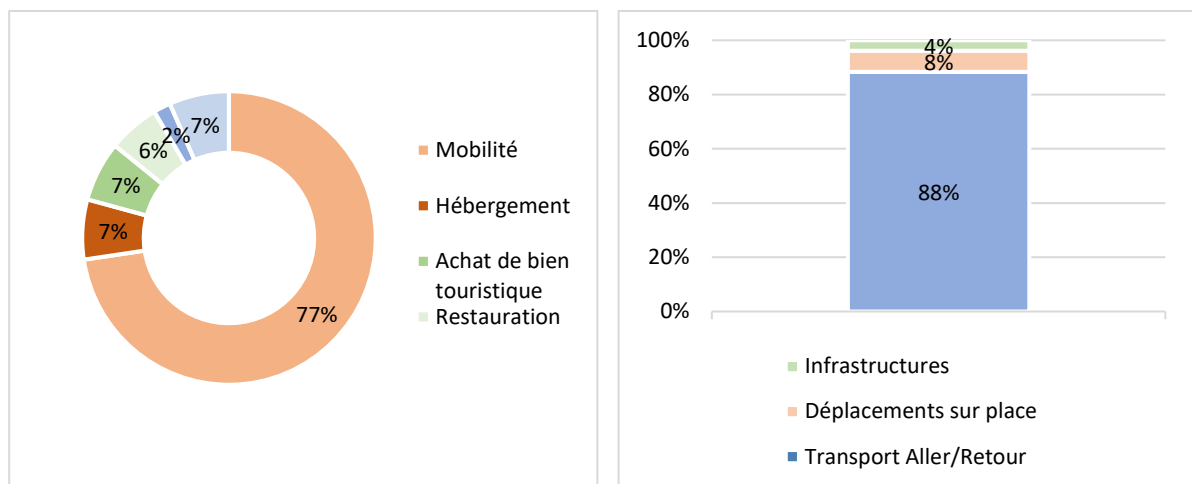
⁹⁹ Selon la DGE (Memento du tourisme 2018), le littoral, qui ne représente que 4 % du territoire national, concentre 32 % de la fréquentation en 2017.

¹⁰⁰ CRT Bretagne, 2021, [Enquête auprès des Bretons sur l'acceptation du tourisme](#).

¹⁰¹ ADEME, 2021, [Bilan des émissions de gaz à effet de serre du secteur du tourisme en France](#).

¹⁰² Ibid

Figure 20 : bilan des émissions de GES, par poste d'émissions - focus sur le poste des transports



Source : ADEME, retraitement CESER de Bretagne.

Clé de lecture : en 2018, 77 % des émissions de GES liées au tourisme sont dues aux mobilités. Parmi ces dernières, 88 % sont émises lors du trajet aller-retour entre l'origine et la destination.

Plus des trois quarts de ces émissions de GES, soit 91 millions de tonnes, sont imputables aux mobilités (dont 49 millions de tonnes au transport aérien), en particulier aux trajets longue distance. L'hébergement, les achats et la restauration émettent une quantité similaire de GES (chaque poste représente entre 6 % et 7 %).

Au sein du poste mobilités, 88 % des émissions de GES sont générées par le transport origine-destination (le trajet pour se rendre sur le lieu de séjour), tandis que les déplacements sur place et les infrastructures de transport sont responsables, respectivement, de 8 % et 4 % des émissions de GES.

Ces ordres de grandeur laissent penser que le secteur doit poursuivre sa transition écologique, en mobilisant les leviers d'offre et de demande touristique. Les différences de poids entre les postes d'émissions de GES ne contiennent pas, en soi, l'idée d'une hiérarchisation ou de priorisation de l'action de réduction des émissions. Les transitions écologiques et environnementales nécessitent l'activation conjointe de tous les leviers.

Fait important, **les impacts environnementaux du tourisme et du tourisme d'affaires ne se limitent pas uniquement aux émissions des GES**. A ce titre, le Ministère de l'environnement a montré que les localités accueillant le plus de touristes (relativement à leur population) se distinguent sans surprise par des consommations d'eau ou d'électricité supérieures à la moyenne nationale. Il en va de même pour la production de déchets, relativement plus élevée¹⁰³. De plus, le tourisme contribue à accroître l'artificialisation des sols. La construction d'hébergements, les infrastructures et les équipements ont un impact parfois important sur l'utilisation du foncier, et peut modifier le paysage¹⁰⁴. Or, le développement du tourisme devra

¹⁰³ Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer - Service de l'observation et des statistiques, 2017, [La fonction touristique des territoires : facteur de pression ou de préservation de l'environnement ?](#)

¹⁰⁴ CESE, 2014, [Tourisme et développement durable en France](#).

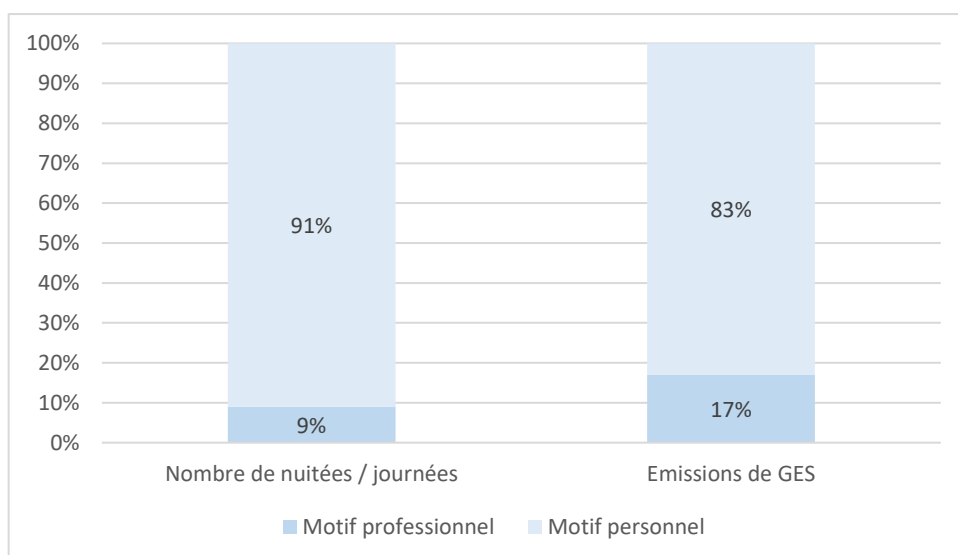
se faire en cohérence avec les objectifs de Zéro artificialisation nette des sols (ZAN) qui vont s'imposer, à terme, à l'ensemble des activités économiques.

Si le tourisme génère des pressions sur l'environnement, une particularité du secteur est qu'il est **lui-même menacé par les impacts directs ou indirects induits par le changement climatique**. En effet, ce phénomène peut affecter les ressources touristiques régionales. En Bretagne, on pense notamment au recul du trait de côte ou bien à l'accroissement de risques naturels comme les incendies¹⁰⁵. D'autres phénomènes climatiques peuvent toucher la Bretagne. Par exemple, la hausse des températures pourrait attirer de nouvelles clientèles.

2.2. Le tourisme d'affaires impacte relativement plus l'environnement

Si les voyageurs professionnels français ne réalisent que 11 % des séjours et 9 % des nuitées, le secteur est responsable de 17 % des émissions de GES du tourisme pris dans sa globalité.

Figure 21 : répartition du nombre de nuitées et des émissions de GES par motif de voyage



Source : ADEME, retraitement CESER de Bretagne.

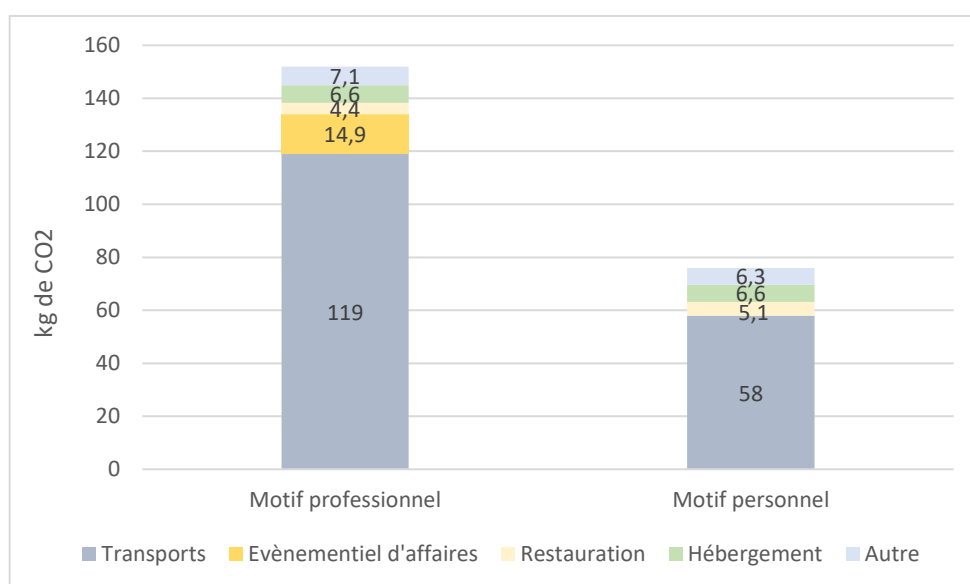
Clé de lecture : en 2018, en France, les voyageurs d'affaires représentaient 9 % des nuitées au sein des établissements marchands et 17 % des émissions de GES du secteur du tourisme.

Divers éléments expliquent ce constat :

- Les voyageurs professionnels se déplacent plus souvent ;
- un voyage d'affaires dure, en moyenne, 1,3 jour contre 6 jours pour le tourisme de loisirs, contraignant « l'amortissement de ces émissions » sur un temps plus court.

¹⁰⁵ Comme cela a été le cas en juillet 2022, lorsque s'est déclaré l'incendie au cœur du parc naturel régional d'Armorique.

Figure 22 : comparaison des émissions de GES par motif de voyage



Source : ADEME, retraitement CESER de Bretagne.

Clé de lecture : en 2018, les émissions de GES d'un voyageur professionnel dues au transport atteignent 119 kg de CO₂ par nuitée, contre 58 pour un voyageur de loisirs.

Au final, un touriste pour motif professionnel émet deux fois plus de GES par nuitée qu'un visiteur pour motif personnel. Cette différence s'explique essentiellement par la durée du séjour, paramètre auquel il faut ajouter les émissions de GES liées à l'organisation des rencontres professionnelles en elles-mêmes, qui représentent jusqu'à 15 % des émissions de GES par journée¹⁰⁶. S'il est possible de quantifier, via des calculateurs¹⁰⁷, l'impact environnemental des événements d'affaires de type congrès, salons ou foires, une telle démarche devient bien plus complexe lorsque la rencontre se déroule au sein d'un établissement hôtelier, ou bien dans les locaux d'une entreprise¹⁰⁸.

¹⁰⁶ ADEME, 2021, [Bilan des émissions des gaz à effet de serre du secteur du tourisme en France](#). L'organisation d'un événement professionnel, d'un séminaire ou bien d'un groupe de travail nécessite la mobilisation d'infrastructure, d'équipements dont le bilan carbone n'est pas neutre.

¹⁰⁷ La multiplication des outils de calcul des émissions de GES sensibilise encore davantage la population à ces questions. Ces outils, comme *Carbon Footprint* (<https://www.carbonfootprint.com/>), CLEO (Outil développé par UNIMEV : <https://www.lecalculateur.fr/>), ou bien ADERE (Outil de l'ADEME : <https://evenementresponsable.ademe.fr/>), s'articulent essentiellement autour de ratios monétaires et peuvent être utilisés pour évaluer l'empreinte carbone générée par un séjour touristique ou un événement professionnel.

¹⁰⁸ Cela rebondi sur le paradoxe qu'il est presque impossible de quantifier le tourisme d'affaires dit individuel.

L'évènementiel permettrait-il d'éviter d'autres émissions de GES ?

Le tourisme d'affaires et l'évènementiel impactent relativement plus l'environnement par rapport au tourisme de loisirs. Mais ne faut-il pas aborder la question d'une autre manière ?

En effet, l'évènementiel permet d'accélérer le partage et la diffusion des informations. Un participant à un salon professionnel rencontre, en moyenne, entre 8 et 10 personnes par jour¹⁰⁹. Ainsi, ne faudrait-il pas comparer le bilan carbone de 8 à 10 rendez-vous différents à travers la France, l'Europe ou le monde, avec celui d'un unique voyage pour aller à un salon ? La question reste ouverte.

Cette faiblesse constitue donc un levier potentiel de progrès ceux inhérents aux transports et à l'hébergement, afin de réduire l'impact environnemental de leurs déplacements.

3. Le tourisme d'affaires peut capitaliser sur de nombreux leviers pour atteindre une meilleure performance environnementale

La décarbonation du secteur du tourisme suppose de mettre en perspective :

- les activités proposées ou demandées par les voyageurs : il s'agit de maîtriser les consommations, de manière à positionner le secteur sur un tourisme d'affaires de qualité plutôt que de quantité ;
- l'amélioration de l'efficacité énergétique : cette brique technique concerne les transports ainsi que les établissements d'hébergement ;
- la lutte contre le gaspillage alimentaire et la diminution des déchets ;
- l'intensité carbone : l'utilisation de moyens de transports collectifs ou bas carbone, des énergies de chauffages décarbonées ou la mise en place de circuits courts.

Les leviers à disposition du tourisme d'affaires lorsque celui-ci est analysé à l'aune du pilier environnemental du développement durable **ne lui sont pas forcément spécifiques**. En effet, les questions liées aux transports, à l'hébergement ou encore à la restauration concernent le tourisme dans son ensemble. Toutefois, il semble que les rencontres professionnelles soient en mesure d'aller plus loin dans l'évolution de leurs consommations.

3.1. Les leviers concernant le transport

Les émissions de GES liées à la mobilité constituent la principale cause des impacts environnementaux. **Il apparaît que les acteurs du tourisme évacuent trop rapidement le sujet, avançant qu'ils n'ont aucune maîtrise sur l'industrie du transport**. S'ils admettent disposer d'un certain nombre de leviers (covoiturage, mise en place de bus ou de navettes

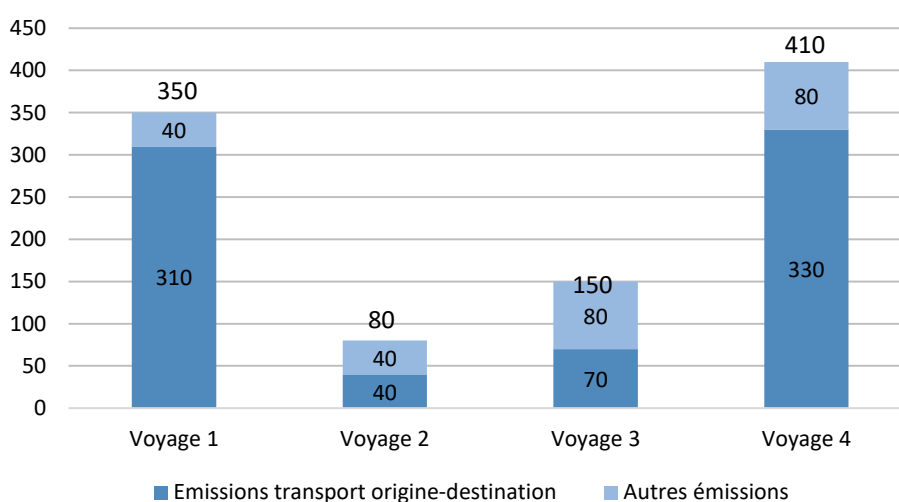
¹⁰⁹ Audition de Pierre-Louis ROUCARIES, Président de l'Union Française des Métiers de l'Événement (UNIMEV), le 7 novembre 2022.

pour assurer les transferts, etc.) pour faciliter le ou les derniers kilomètres, tous abondent dans le sens qu'une partie des mobilités leur échappe et qu'ils restent dépendants et bénéficiaires des infrastructures existantes (gares, aéroports, réseau routier, etc)¹¹⁰. Le CESER comprend que les transports dépassent la seule responsabilité des acteurs du secteur, tout en notant l'existence de leviers afin d'en limiter les émissions de GES.

3.1.1 Trajet origine-destination : un exemple concret sur deux voyages d'affaires différents

Afin d'illustrer un premier levier, proposons une approche par deux exemples concrets : l'un sur un trajet Paris-Brest et l'autre sur un Amsterdam-Rennes. Pour les deux cas, deux types de transports sont envisagés : le train et l'avion.

Figure 23 : émissions de GES – quatre exemples de voyages professionnels différents



	Voyage 1	Voyage 2	Voyage 3	Voyage 4
Origine/destination	Paris - Brest	Paris - Brest	Amsterdam - Rennes	Amsterdam - Rennes
Mode de transport	Avion	Train	Avion	Train
Durée du séjour (en nuitée(s))	1	1	2	2

Source : Reconstitution des scénarios de voyages d'affaires par le CESER de Bretagne.

Clé de lecture : lors de son déplacement, le voyageur d'affaires a émis 40 kg de CO2 lors de son trajet entre Brest et Paris¹¹¹. Il s'agissait d'un déplacement d'une journée en train (aller et retour dans la même journée).

¹¹⁰ Par exemple, les villes reliées par le TGV vont drainer plus facilement les flux de voyageurs d'affaires. Or, les acteurs du tourisme n'ont qu'une influence limitée dans la construction d'un projet de LGV.

¹¹¹ Ce résultat est calculé sur la base de modèles théoriques réalisés par l'ADEME (et sur les bases de données Carbone 4 et Base Carbone). Cette méthodologie prend en compte, dans son estimation, les émissions liées au déplacement en tant que tel, mais également celles liées

Ces scénarios révèlent que les voyages diffèrent fortement sur le total de leurs émissions en fonction du type de transport utilisé pour réaliser le trajet origine-destination. Ainsi, le voyageur d'affaires se déplaçant en avion possède une empreinte près de cinq fois plus élevée que le voyageur se déplaçant en train (sur le trajet Paris-Brest). Sur un trajet Amsterdam-Rennes, le voyageur se déplaçant en train émettra près de trois fois moins de GES.

Il semble clair qu'un levier efficace pour décarboner en partie le tourisme d'affaires est lié à un changement de pratiques en matière de mobilités moyennes et longues distances. Il faut toutefois prendre en compte plusieurs paramètres :

- la durée du trajet, et par incidence, le temps de présence sur place (et potentiellement le nombre de rencontres) ;
- le coût lié au transport.

Par exemple, il y a peu de différences, « de centre à centre », sur un trajet Paris-Brest en termes de temps, que ce soit en train ou en avion et les deux modalités de transport permettent de réaliser un aller-retour dans une journée. D'un point de vue financier, le transport ferroviaire apparaît toutefois moins onéreux¹¹². Il s'avère donc opportun de privilégier le train qui permet d'avoir plus de flexibilité et de travailler sans trop de dérangement durant le trajet.

Dans le second exemple, l'arbitrage s'avère plus complexe. De « centre à centre », le trajet en train demandera entre 6 et 7 heures, contre 4h en avion (en comptant le temps pré et post acheminement à l'aéroport). Par ailleurs, le prix est quasi identique entre les différents moyens de transport¹¹³. Ainsi, la logique financière pourrait l'emporter, le voyage en avion permettant de gagner du temps et donc potentiellement de rencontrer plus de monde sur place.

à la construction des infrastructures (gare, rail, aéroport, etc.), à la maintenance (route, piste, voies ferroviaires, etc.) ainsi qu'à la fabrication des véhicules (train, avions, etc.). Dans le détail, et concernant le déplacement en train entre Brest et Paris, 4 kg de GES seront émis pour le seul trajet. Les 36 kg restants sont liés aux infrastructures ainsi qu'à l'entretien du matériel roulant. Voir méthodologie de calcul dans ADEME, 2021, [*Bilan des émissions des gaz à effet de serre du secteur du tourisme en France*](#).

¹¹² 120 € un aller-retour en 2nd classe et 290 € en tarif pro 1^{ère}, contre près de 370 € pour l'avion, pour un trajet le mardi 10 janvier 2023 permettant d'arriver à Paris à 9h et d'en partir à 17h (note : il s'agit des tarifs commerciaux affichés par les compagnies de transport. Dans une situation de voyages professionnel, ces tarifs seraient majorés du fait de l'intervention d'une agence de voyages).

¹¹³ 440 € un aller-retour en 2nd et près de 500 € en tarif pro 1^{ère}, contre 470 € pour l'avion, pour un trajet partant de Rennes le 3 janvier en matinée et un retour le 4 janvier en fin d'après-midi. (note : il s'agit des tarifs commerciaux affichés par les compagnies de transport. Dans une situation de voyages professionnel, ces tarifs seraient majorés du fait de l'intervention d'une agence de voyages).

Un scénario alternatif : un trajet Amsterdam-Rennes sur la journée ?

Le déplacement en avion rend possible l'aller-retour dans la journée alors que ce n'est déceimment pas réalisable en train (les 15 heures de transport ne laisseraient pas de temps pour une envisager une rencontre professionnelle). Si les émissions de GES restent plus élevées avec un trajet réalisé en avion, la différence ne serait pas aussi importante que celle constatée dans le scénario initial.

Pour le CESER, ces cas de figure questionnent la temporalité des rencontres professionnelles. **N'est-il pas plus « soutenable » de rester plus longtemps sur place, et profiter de maximiser le nombre d'échanges ?** Cette pratique ne semble pas compatible avec tous les voyages d'affaires mais a le mérite de mettre en débat deux questions :

- l'intensité carbone des moyens de transport utilisés ;
- la notion de temps lors d'un voyage d'affaires.

Tout d'abord, concernant l'intensité carbone des moyens de transports ouvre le débat entre mobilité carbonée et décarbonée. Aujourd'hui, si les modes de transports décarbonés ont tendance à être mis en valeur, force est de constater qu'il serait plus exact de considérer ces derniers, ainsi que tout moyen de transport, même carbonés, visant à réduire l'impact environnemental par voyageur¹¹⁴.

Par ailleurs, la notion de « temps utile »¹¹⁵ du voyage d'affaires peut également influencer l'arbitrage entre train et avion. Ce temps est bénéfique pour une entreprise car il permet, pour un collaborateur, de travailler pendant un trajet professionnel. A ce titre, et dans le cadre d'un voyage en avion, les temps de contrôles, de décollage et d'atterrissage font perdre du temps de production par rapport au train. Par exemple, sur un Paris-Brest, le temps de travail peut approcher les 3h00 en train, contre 1h00 en avion.

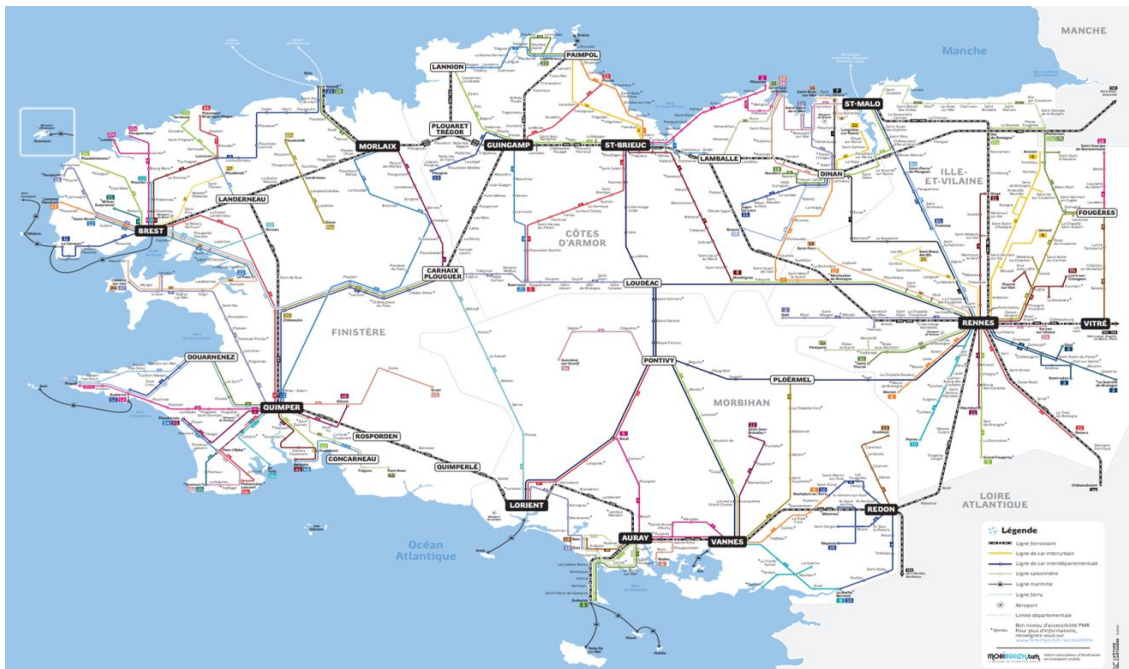
3.1.2 Les derniers kilomètres : un enjeu de taille

Il se peut que le trajet origine-destination ne puisse se faire intégralement via des mobilités décarbonées ou bien des transports en communs. En effet, les territoires les plus éloignés des centres urbains ne disposent pas systématiquement des infrastructures ferroviaires nécessaires ou de transports en commun suffisamment développés.

¹¹⁴ Par exemple, prendre une navette ou envisager du covoiturage permet de réduire les émissions par voyageurs, quand bien même le véhicule utilisé est carboné. Par ailleurs, rappelons également que 40 % du parc des trains régionaux fonctionnent au diesel (ou bien sont hybrides électrique/diesel).

¹¹⁵ Le temps utile correspond au temps dont le voyageur dispose à bord d'un train, d'un avion, d'un autocar ou d'une voiture pour occuper son temps à lire, regarder un film, écrire, jouer, travailler. Le calcul du temps utile est un ratio du temps de trajet calculé sur la base d'une étude Travel Time Efficiency menée par le cabinet EPSA en 2012 pour Thalys. Le calcul moyen du temps utile est indexé au temps de parcours et ne comprend pas le temps additionnel nécessaire au pré et au post acheminement qui est variable selon le moyen de transport utilisé.

Figure 24 : Réseau TER BreizhGo



Source : TER BreizhGo.

Pour le tourisme d'affaires, l'accès aux lieux de rencontre peut constituer une véritable problématique et rebondit sur une question plus fondamentale : celle du développement des voyages professionnels sur des territoires plus excentrés, qu'ils soient ruraux (notamment en centre Bretagne) ou bien littoraux.

Il ne faut même pas forcément se situer dans des endroits retirés pour connaître des difficultés d'accès en transports collectifs et/ou décarbonés. **Les modes de déplacement utilisés ne dépendent pas uniquement de l'existence ou non d'infrastructures de transport, mais également du positionnement des Destinations.** Par exemple, il a été constaté que plus de 80 % des voyageurs d'affaires viennent en voiture¹¹⁶ lorsqu'un évènement professionnel a lieu à Lorient (qui dispose d'un gare TER et TGV). Les participants se déplaçant dans cette ville proviennent majoritairement du département ou de la région. Or, bien souvent, il s'agit de trajets ne bénéficiant pas d'offre de transports collective et/ou décarbonée (ou bien des solutions peu optimisées en termes de temps).

D'autres exemples, à différentes échelles, illustrent cette problématique : Pontivy ou Loudéac, qui disposent d'un centre des congrès, restent difficilement accessibles en transports collectifs. Les solutions de trajets proposées sont peu intéressantes du fait d'une faible fréquence, mais surtout d'un temps de transport élevé.

¹¹⁶ Audition de Yannick CORBEL, Directeur de Lorient Sud Tourisme, le 14 mars 2022.

L'exemple du SPACE concernant les mobilités origine-destination et sur place

Le site internet de l'évènement recense tous les moyens de transport pour atteindre le parc des expositions de Rennes. Pour cela, les organisateurs ont mis en place un système de navettes à deux échelles :

- pour les trajets origine - destination : des départs à partir de nombreuses villes de Bretagne, de Normandie et des Pays de la Loire ont été organisés ;
- pour les trajets sur place (Rennes centre / lieu de l'évènement).

Toutefois, dès que le trajet implique de la multimodalité, l'organisateur propose des liens vers les sites des différents acteurs commerciaux si bien que le participant doit faire appel à de nombreuses prestations différentes pour arriver au salon. Une formule « clé en main » pourrait-elle faciliter l'expérience du participant ?

Notons que des initiatives mettant en lien organisateurs et transporteurs existent en Bretagne. Des partenariats ont été noués entre les principaux festivals bretons et le réseau BreizhGo (TER et bus)¹¹⁷. Ainsi, il est possible d'avoir un tarif unique et préférentiel pour se rendre sur le site d'un festival, mais aussi à des trains ou des bus affrétés spécialement. Dans un registre affaires et loisirs, les organisateurs de la *Route du Rhum* ont également formalisé des accords avec BreizhGo pour inciter les participants à venir en train¹¹⁸.

Si de telles démarches, qui valorisent des moyens de transport neutres en carbone, ou bien des transports en communs permettant de réduire l'impact environnemental des voyages, sont parfaitement transposables pour d'autres évènements professionnels ayant lieu en Bretagne, convenons que cela est moins compatible avec les voyages d'affaires individuels.

3.1.3 Des leviers existent concernant les mobilités sur place

Le trajet origine-destination ne constitue par l'unique besoin de mobilité lors d'un déplacement d'affaires. **Un autre enjeu réside dans l'utilisation de mobilités douces, collectives ou faiblement carbonées, lorsque cela est possible, sur le lieu de rencontre.** Par exemple, il serait possible, sur le site internet d'un évènement, d'inviter les participants à venir en train plutôt qu'en avion, de proposer des navettes pour assurer les transferts, ou bien d'offrir des solutions de covoiturage tout en insistant sur les facilités de stationnement, etc. Favoriser et massifier les mobilités décarbonées ou faiblement carbonées, de même que l'intermodalité avec les transports en commun constitue un point crucial pour assurer l'acheminement des participants à un évènement.

A ce titre, les offices de tourisme ont un rôle à jouer dans la mise à disposition et la diffusion des informations relatives aux différents moyens d'accès à une manifestation. Cette mission est d'autant plus importante qu'elle peut déterminer le choix du lieu d'une manifestation professionnelle.

¹¹⁷ <https://www.ter.sncf.com/bretagne/tarifs-cartes/promos/voyage-aller-retour-festival>

¹¹⁸ <https://www.ter.sncf.com/bretagne/decouvrir/idees-sorties/route-du-rhum>

3.2. Les leviers sur l'hébergement et la restauration

L'hébergement et la restauration sont responsables de 12 % des émissions de GES liées au tourisme. Ces secteurs ont donc rôle à jouer en modifiant leurs pratiques sans altérer la satisfaction de la clientèle, voire même en l'améliorant.

3.2.1 L'importance des démarches environnementales dans les hébergements touristiques

La mise en place d'une gestion environnementale au sein d'un établissement peut concourir non seulement à la lutte contre le changement climatique mais également entraîner une baisse des charges et améliorer l'attractivité pour la clientèle¹¹⁹. **Les démarches environnementales constituent de réelles opportunités pour générer des économies**, tout en impliquant les parties prenantes internes (personnel) et externes (clientèle, fournisseurs, collectivités, etc.) et en valorisant l'engagement des professionnels auprès du grand public¹²⁰.

Toute action vertueuse, pour être efficace, nécessite d'être structurée :

- au-delà des exigences légales, **elle suppose un engagement et une implication forte de la part de la direction**. Sans une conviction réelle de l'intérêt environnemental, social et économique, d'autres projets supplanteront cette démarche, même si elle génère des économies¹²¹ ;
- un état des lieux est nécessaire pour mieux cibler les futures actions et déterminer les axes prioritaires à mettre en œuvre ;
- **une meilleure compréhension et adhésion de tous est une condition impérative**. L'engagement du personnel permettra d'inscrire la démarche dans la durée tandis que la sensibilisation de la clientèle favorisera l'émergence de comportements vertueux ;
- s'assurer de la bonne mise en œuvre des actions et pouvoir quantifier les bénéfices économiques et environnementaux¹²².

Des référentiels, des labels ou bien des certifications apportent un cadre méthodologique ainsi que des pistes de réflexion pour les acteurs souhaitant s'engager dans des démarches vertueuses¹²³. Toutefois, il semble important que les établissements soient bien accompagnés afin de construire leur stratégie de transition.

- **Des démarches synonymes d'investissements et non de coûts**

¹¹⁹ KPMG, 2022, *L'industrie hôtelière française en 2022*.

¹²⁰ Audition de Hubert VENDEVILLE, président de Butterfly Tourism, le 25 avril 2022.

¹²¹ Ibid.

¹²² Pour cela, il convient de définir des indicateurs. Les plus fréquents sont : la mesure des consommations d'énergie, d'eau et de produits détergents / désinfectants ; le volume de déchets produits, dont les déchets alimentaires ; la mesure de la satisfaction des clients.

¹²³ Voir infra, partie 1 du chapitre 3 de ce rapport.

Les démarches responsables ont un effet sur les coûts d'exploitation des établissements et ne se traduisent pas nécessairement par un gain de chiffre d'affaires (CA), les impacts se faisant sentir sur le « bas de bilan » (c'est-à-dire, une diminution des charges). Ainsi, en moyenne, un hôtel mettant en œuvre une démarche environnementale peut économiser 0,85 € par nuitée. Dans la pratique, il n'est pas rare que les gains soient plus élevés et atteignent 1,50 € voire 2 €, notamment avec le fort renchérissement du coût de l'énergie¹²⁴. Au-delà des gains liés aux économies, ces actions peuvent avoir un effet positif sur l'activité de plusieurs manières. En effet, l'amélioration du confort de l'établissement permet d'attirer une nouvelle clientèle, et parfois, d'augmenter le prix de la prestation.

- **Comment la clientèle d'affaires peut-elle diminuer l'impact environnemental du poste hébergement ?**

Les voyageurs professionnels constituent un levier dans la décarbonation de l'activité des établissements hôteliers à plusieurs titres :

- il s'agit d'un public qui séjourne régulièrement à l'hôtel et qui peut faire l'objet d'une fidélisation ;
- en lissant l'activité hors week-end et périodes de vacances scolaires, le voyageur d'affaires donne l'opportunité d'amortir les investissements en faveur de démarches vertueuses sur une durée plus longue ;
- les entreprises peuvent consentir une dépense plus élevée pour des établissements engagés en faveur de l'environnement car cela peut être potentiellement en phase avec leur stratégie.

De plus, la demande de prestations durables de la part des entreprises est croissante, en lien avec leur politique RSE. Ce faisant, cette dynamique peut inciter les professionnels du secteur à mettre en œuvre des stratégies de développement durable qui abonderont sur le tourisme de loisirs.

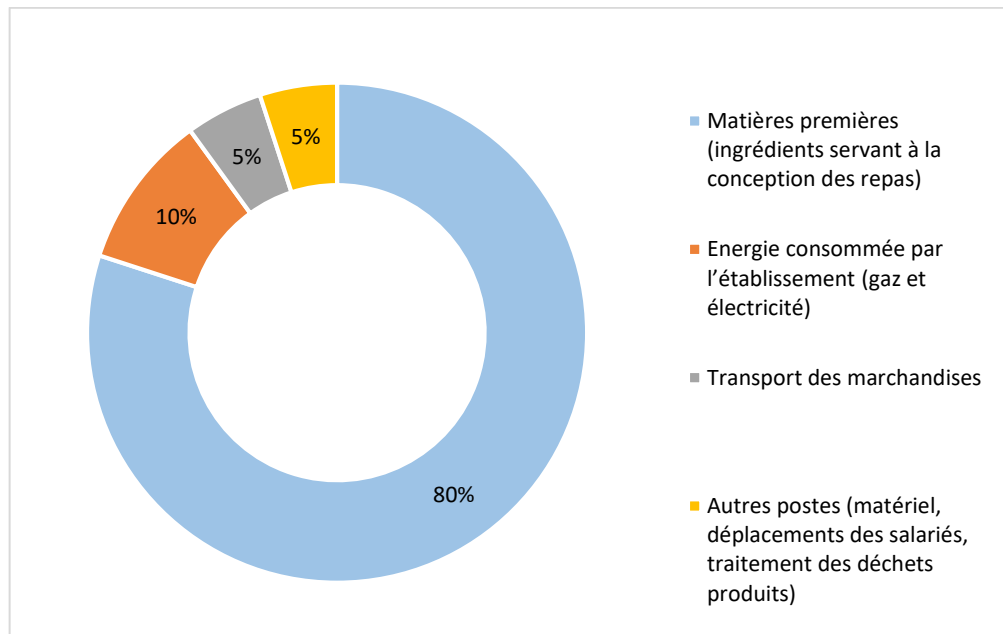
3.2.2 La restauration peut également contribuer à la réduction de l'impact environnemental du tourisme d'affaires

Il existe deux types de restauration lorsque le tourisme d'affaires est évoqué :

- la restauration dite « classique », que les voyageurs consomment au sein des restaurants ;
- la restauration de type traiteur, souvent consommée sur place lors des événements.

¹²⁴ Audition de Hubert VENDEVILLE, président de Butterfly Tourism, le 25 avril 2022.

Figure 25 : les postes d'émissions de GES dans le secteur de la restauration



Source : ADEME.

Clé de lecture : 80 % des émissions de GES d'un établissement de restauration sont liées à la consommation de matières premières.

De manière structurelle, il s'agit d'un secteur amené à impacter négativement l'environnement, du fait de l'utilisation de matières premières alimentaires mais aussi d'énergie. Le profil d'émissions de GES illustre bien que l'activité d'un restaurant dépend essentiellement de sa capacité à moduler ses consommations intermédiaires.

- **Une diversification de l'offre pour mieux répondre à une demande en quête de produits responsables**

Le premier levier dont disposent les restaurateurs reste de mieux répondre aux différents régimes alimentaires. Il ne s'agit pas d'enlever des cartes les aliments dont l'impact environnemental négatif est reconnu comme étant élevé, mais plutôt de rendre compatible l'offre avec la diversité de la demande. En effet, les clients semblent de plus en plus sensibilisés au bilan carbone des aliments et développent une consommation raisonnée¹²⁵. A ce titre, si 12 % des personnes étaient préoccupées par les enjeux environnementaux de l'alimentation en 2000, cette part est supérieure à 25 % désormais¹²⁶. Derrière cette évolution, se tient une réflexion en termes de provenance, de saisons¹²⁷ et de qualité des produits¹²⁸. Le CESER soulignait, dans son étude « [L'alimentation en Bretagne à l'horizon 2050 : quels enjeux de](#)

¹²⁵ Grégory ROZIERES, 2020, [Les concessions que sont prêts à faire les Français dans leur assiette](#).

¹²⁶ CREDOC, 2018, *Enquête Conditions de vie et aspirations des français*.

¹²⁷ Par exemple, selon l'ADEME, l'impact carbone d'une tomate consommée hors saison est jusqu'à 4 fois plus important que celui d'une tomate consommée en pleine saison. Voir : <https://mesfruitsetlegumesdesaison.fr/>

¹²⁸ Audition de Hubert VENDEVILLE, président de Betterfly Tourism, le 25 avril 2022.

[société](#) » (2021), que l'achat local, le fait maison, ou encore les circuits courts s'inscrivent dans le sillage de la sobriété¹²⁹. Convenons toutefois que dans les faits, la modification des comportements alimentaires restent relativement minoritaires¹³⁰.

En outre, des actions responsables peuvent être mises en œuvre autour des dimensions gaspillages et production de déchets. A ce titre, une étude de l'ADEME¹³¹ révèle que la marge d'amélioration reste élevée, les pertes et gaspillages étant généralement estimés à 9 % du poids de matières premières utilisées. Malgré les obligations réglementaires¹³², les démarches permettant de réduire le gaspillage peinent encore à prendre de l'ampleur.

- **Les traiteurs ont un rôle important à jouer**

Bien souvent, la restauration a lieu sur place lors d'un évènement. Cette prestation, assurée par un traiteur, doit s'adapter à une demande toujours sensible aux questions de durabilité. Les démarches envisageables peuvent être de plusieurs ordres :

- la limitation du gaspillage alimentaire, notamment en calibrant au plus juste en fonction du nombre de participants¹³³ ;
- la mise en avant des circuits courts et des produits de saison dans l'approvisionnement des denrées alimentaires.

Ainsi, plusieurs solutions peuvent être mises en place afin de réduire l'empreinte environnementale liée à l'alimentation. Bien évidemment, et même si l'enjeu d'une meilleure adéquation entre offre et demande semble prépondérant, il s'agit de capitaliser sur la diversité des leviers existants plutôt que de concentrer ses efforts sur ce seul sujet. En outre, une dernière étape reste cruciale lorsqu'un établissement met en œuvre une démarche de réduction de son empreinte environnementale : la communication et la pédagogie avec les clients.

¹²⁹ Le CESER précise également, dans son étude, que l'alimentation reste un bien de première nécessité et la sobriété peut ne pas avoir de sens pour une partie de la population qui ne peut y accéder.

¹³⁰ Le CREDOC développe, dans son étude, que cette dynamique concerne, dans les faits, essentiellement les consommateurs les plus aisés.

¹³¹ ADEME, 2016, [Pertes et gaspillages alimentaires : l'état des lieux et leur gestion par étapes de la chaîne alimentaire](#).

¹³² Depuis le 1^{er} janvier 2012, les professionnels qui produisent ou détiennent une quantité importante de biodéchets ont l'obligation de les trier et de les valoriser dans des filières adaptées (telles que le compostage ou la méthanisation). Conformément à la loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (AGEC), dite loi anti-gaspillage, il est prévu que cette obligation fasse l'objet d'un renforcement progressif en vue de sa généralisation. Elle s'applique dès le 1^{er} janvier 2023 à tous les professionnels produisant plus de 5 tonnes par an de biodéchets, avant d'être étendue à l'ensemble des acteurs professionnels, sans seuil minimum, au 1^{er} janvier 2024.

¹³³ Par ailleurs, afin d'éviter le gaspillage alimentaire, un nombre croissant de traiteurs proposent à leurs clients, s'ils le souhaitent, de donner les denrées alimentaires non consommées à des associations.

Ces actions nécessitent des capacités de financement parfois importantes. Si cet investissement peut, *a priori*, être coûteux, il se caractérisera par des retombées économiques et une plus grande attractivité. A ce titre, le CESER alerte sur l'importance d'anticiper les futures obligations réglementaires. En effet, s'adapter au dernier moment impliquerait un investissement très important.

3.3. Repenser l'évènement lors de sa conception pour le rendre plus durable

Au-delà du transport, de l'hébergement et de l'alimentation, divers leviers peuvent être activés dès l'étape de conception d'un évènement afin d'adopter une trajectoire responsable. **Il apparaît ainsi nécessaire d'agir en amont de la manifestation pour déterminer les enjeux écologiques auxquels elle répondra.** En effet, il s'avère important de penser ou repenser l'évènement à tous les niveaux, lors de sa réflexion et de sa conception, pendant son déroulement, et en aval, lors du démontage. Le choix des services et des prestataires doit rester en adéquation avec l'image que l'on souhaite donner de l'évènement.

- **La localisation de la rencontre professionnelle**

Cette réflexion passe, dans un premier temps, par la question fondamentale du choix du lieu. La localisation est un premier critère à prendre en considération car elle impacte les déplacements des participants et leur empreinte carbone. Choisir un lieu à proximité de la majorité des participants permet de diminuer l'empreinte environnementale de ces déplacements. Il apparaît important de privilégier un lieu accessible en transports décarbonés (au bien faiblement carbonés), ou de mettre à disposition des bus et navettes pour assurer les trajets entre l'hébergement et le lieu de la rencontre, dans la mesure du possible.

Par ailleurs, le choix d'un lieu géré de manière durable constitue également une possibilité. A ce titre, de nombreux sites mettent en œuvre des démarches environnementales reconnues, parfois, à travers des labels ou des certifications¹³⁴.

- **Lors de l'évènement : l'alimentation, la consommation d'eau et d'énergie, la production de déchets**

Le temps du repas représente, lors de la tenue d'une manifestation, un moment important puisqu'il permet de nouer des contacts plus ou moins formels. L'alimentation reste toutefois un poste dont les émissions de GES sont importantes. Aussi, la mise en valeur des savoir-faire locaux, l'utilisation des produits de saison, ou encore des productions agricoles régionales doivent être envisagées dès la phase de conception de l'évènement.

Par ailleurs, la tenue d'un évènement impliquera nécessairement la consommation d'eau et d'électricité et la production des déchets. L'objectif consiste à les diminuer autant que

¹³⁴ Voir infra, partie 1 du chapitre 3 de ce rapport.

possible cette consommation de « fluides », et d'assurer la mise en place d'un dispositif de tri et de sensibilisation des participants.

- **Communication et prévention**

Faire connaître un évènement pour attirer le public implique des actions de communication. Or, ces démarches se traduisent souvent par l'utilisation de supports à usage unique. Les outils digitaux (site internet, newsletters, ou encore QR code) permettent la diffusion des informations à plus grande échelle sans utilisation de papier mais ne constituent pas, pour autant, une solution neutre en matière d'émissions de GES.

- **Montage et démontage**

Le montage et le démontage des manifestations constituent des étapes pouvant potentiellement donner lieu à une production importante de déchets. Aussi, elles doivent être pensées de manière raisonnée, notamment à travers l'utilisation de matériaux durables. Il s'avère impératif d'identifier et de travailler avec les partenaires locaux engagés dans les pratiques du recyclage, du réemploi et / ou de la réutilisation. A titre d'exemple, de nombreux stands sont aujourd'hui fabriqués en carton et sont au mieux réutilisables, au pire recyclables¹³⁵.

Plus qu'une simple démarche responsable, **l'écoconception constitue une véritable stratégie qui souligne la volonté de limiter au maximum les impacts sur l'environnement d'un évènement**. Toutefois, trop peu d'organisateur ne s'emparent complètement de cet enjeu et restent focalisés sur certains aspects bien identifiés (gestion des déchets, communication en format papier, etc.). Si ces démarches représentent des premiers jalons importants, l'objectif reste d'agir sur l'ensemble des postes de construction d'une manifestation.

4. Le tourisme d'affaires pérennise une activité sur l'année pour tous les territoires

Le tourisme d'affaires constitue un atout au regard du pilier économique du développement durable. Plusieurs arguments abondent dans ce sens :

- le panier moyen d'un voyageur d'affaires est supérieur à celui d'un touriste « classique »¹³⁶ ;
- cette clientèle permet d'intensifier l'utilisation des infrastructures touristiques ;
- les rencontres professionnelles permettent de lisser l'activité des acteurs du tourisme sur la semaine et sur l'année.

¹³⁵ Précisons qu'il n'existe pas de données afin de mesurer le taux de réutilisation de ces équipements.

¹³⁶ Conseil Economique et Social, 2007, [Le tourisme d'affaires, un enjeu majeur pour l'économie.](#)

Précisons que cette analyse de la dimension économique porte essentiellement sur les manifestations professionnelles, et moins sur les voyages individuels d'entreprise. Cette approche s'explique par l'impossibilité de quantifier ces derniers, même s'il est probable qu'ils constituent la majeure partie du tourisme d'affaires.

4.1. Les voyages professionnels réduisent les effets de saisonnalité inhérents au tourisme de loisirs et permettent de mieux répartir les flux dans l'espace et le temps

Si un des enjeux, pour les professionnels du tourisme, est de pouvoir jouer sur les « ailes de saison »¹³⁷ afin de lisser leur activité, **une bonne complémentarité entre touristes d'agrément et d'affaires** constitue également un moyen de diminuer la saisonnalité, d'assurer une meilleure répartition des fréquentations tout au long de l'année et sur les territoires, et de pérenniser l'emploi du secteur¹³⁸. En effet, le tourisme d'affaires est organisé en dehors des week-end et des périodes de vacances scolaires, et ne s'arrête réellement que quatre semaines chaque année (du 15 juillet au 15 août)¹³⁹. Ainsi, il représente, pour la majorité des acteurs de l'offre, une clientèle très attendue lors des épisodes de plus faible activité. C'est notamment le cas dans l'hôtellerie-restauration, fortement touchée par la saisonnalité, pour qui la clientèle d'affaires ne compense pas le manque d'activité en basse saison.

Par ailleurs, hors *incentives*, la localisation constitue moins un critère dans le choix d'une destination d'affaires. Ce qui prime tient plus à la qualité des lieux d'accueil et des infrastructures mises à la disposition des voyageurs¹⁴⁰. Ainsi, dans l'optique de réduire les effets de saisonnalité, les établissements peuvent faire le choix d'aménager des salles de réunion et des espaces de travail, leur permettant d'élargir leur offre de services et ainsi de diversifier leur activité. Les acteurs de la filière, et notamment ceux situés dans des zones peu attractives d'un point de vue purement touristique, pourraient trouver un intérêt à investir dans des infrastructures utiles aux événements professionnels. Il convient toutefois de rester en phase avec la réalité et le potentiel de demande afin d'éviter des investissements trop lourds qui auraient du mal à être rentabilisés.

Soulignons par ailleurs que la saisonnalité affecte également les territoires, mais dans des proportions différentes. Si elle est relativement réduite du fait d'une complémentarité entre les touristes d'affaires et ceux d'agrément au fil de l'année en Ille-et-Vilaine (qui capte plus de la moitié des événements professionnels au niveau régional), elle s'avère plus marquée dans

¹³⁷ Dans le jargon des professionnels du tourisme, les « ailes de saison » désignent les deux périodes encadrant juillet et août, les deux mois de l'année où l'activité touristique est à son plus haut. On peut également parler d'avant et d'après-saison pour évoquer les mois de juin et septembre.

¹³⁸ Echange avec Mark WATKINS, Président-fondateur de Coach Omnium, 7 février 2023.

¹³⁹ Les activités professionnelles ont pu être étirées sur les périodes estivales avec le développement des activités de *team building* et d'*incentives*.

¹⁴⁰ Audition de Yannick CORBEL, Directeur de Lorient Sud Tourisme, le 14 mars 2022.

les Côtes d'Armor, le Finistère et le Morbihan, qui accueillent essentiellement une clientèle de loisirs. **Les Destinations, en ayant connaissance de l'activité événementielle sur leur territoire, pourraient également avoir un rôle important à jouer dans l'orientation des rencontres professionnelles,** en fonction des capacités d'accueil ainsi que de la concentration des flux de participants.

Jouer sur la complémentarité de toutes les formes de tourisme en Bretagne pour mieux répartir les flux

Le CESER note qu'au-delà du tourisme d'affaires, la Bretagne dispose de nombreux atouts pour accompagner la répartition des flux dans l'espace, que ce soit à travers le développement de pratiques touristiques émergentes ou le renouvellement de l'offre.

Le territoire peut s'appuyer sur un capital touristique diversifié nécessaire au développement de nouvelles formes de tourisme, tels le tourisme expérientiel (qui met en valeur la richesse du patrimoine gastronomique, culturel, naturel et industriel) ou industriel. En effet, les entreprises et les savoir-faire font aussi partie de l'histoire et de la culture régionale¹⁴¹. Or, force est de constater que la pratique du tourisme industriel reste encore relativement confidentielle en Bretagne, du fait d'une offre atomisée et assez peu visible. La véritable opportunité tient à l'élargissement de cette pratique au niveau régional, mais surtout à son développement tout au long de l'année.

Pour le CESER, il serait possible de jouer sur plusieurs leviers afin de mieux répartir les flux dans l'espace et le temps :

- le développement d'un nouveau rapport au territoire, à travers une diffusion des flux par thématique et un tourisme de proximité ;
- l'apparition de nouvelles aspirations sociales, soulignant l'authenticité des Destinations ;
- la régulation, pour limiter la fréquentation de sites touristiques sensibles et entraîner un report des flux sur des sites secondaires.

4.2. Le tourisme d'affaires est une ressource économique importante pour les professionnels du secteur et les territoires

¹⁴¹ A ce titre, le CRT Bretagne organise, chaque année, la Semaine du tourisme économique et des savoir-faire a pour objectif de permettre au grand public (habitants du territoire et touristes). Cet événement permet de découvrir les entreprises locales qui font l'identité du territoire, de toutes tailles et tous secteurs confondus (industriels, artisans, producteurs locaux, sociétés ou organismes territoriaux ou municipaux).

En dépensant, en moyenne, trois à quatre fois plus que les touristes de loisirs¹⁴², les voyageurs professionnels génèrent davantage de retombées économiques¹⁴³. Plusieurs éléments d'explication peuvent être avancés :

- la propension à consommer est supérieure¹⁴⁴ ;
- les voyages se réalisent majoritairement en hébergement marchand ;
- la prise en charge financière est du ressort de l'entreprise, et non du voyageur.

Pour autant que les entreprises soient prêtes à payer plus cher des biens et services en lien avec leur politique durable et leurs engagements de RSE¹⁴⁵, cette consommation plus soutenue, mais aussi plus durable, pourrait constituer, progressivement, un levier important de développement pour le tourisme durable.

Par ailleurs, le voyageur d'affaires peut devenir, dans certains cas, un prospect efficace du tourisme de loisirs. En effet, des professionnels sont parfois amenés à revenir à titre personnel dans les endroits où ont eu lieu des événements, venant augmenter les retombées économiques sur le territoire. Si cette hypothèse reste à mesurer, il semble que le tourisme d'affaires constituerait un apport pour le développement de l'économie régionale, avec un effet d'entraînement sur le tissu économique du territoire et l'emploi du secteur. Ce constat est d'autant plus vrai pour une région touristique comme la Bretagne, qui peut capitaliser sur nombre d'atouts (culture, patrimoine, histoire, nature, etc.).

4.3. Le tourisme d'affaires constitue un levier pour le rayonnement des territoires

Les événements professionnels constituent un levier d'attractivité pour les territoires¹⁴⁶. Si le choix de leur localisation se base en partie sur la disponibilité des lieux de manifestation ainsi que sur les capacités hôtelières et de restauration, les caractéristiques intrinsèques aux territoires restent essentielles. **Il apparaît important que les événements ne restent pas hors sol mais bien en lien avec les spécificités et les filières d'excellence locales.** En effet, cela permet à la Destination de s'affirmer comme un territoire de pointe sur tel ou tel secteur

¹⁴² Audition de Pierre-Louis ROUCARIES, Président de l'Union Française des Métiers de l'Événement (UNIMEV), le 7 novembre 2022.

¹⁴³ Rappelons que le tourisme d'affaires représente 25 % de la consommation touristique totale en France. Voir supra, partie 1 du chapitre I de ce rapport.

¹⁴⁴ Assemblée Nationale, 2006, [Le développement en France des foires, salons et congrès](#).

Au-delà de la restauration, le tourisme d'affaires fait appel à des prestations telles que la location de salle, du matériel audio et vidéo, de l'animation, de la décoration ou encore de la sécurité.

¹⁴⁵ A ce titre, [une enquête réalisée par l'IFOP en mars 2021](#) révèle que les français sont prêts à payer plus cher pour voyager de manière plus responsable. En effet, 44 % d'entre eux sont enclins à dépenser plus pour se déplacer de manière plus respectueuse de l'environnement. L'hypothèse posée dans le cadre de ce rapport serait qu'une entreprise considère un déplacement professionnel comme un investissement. Aussi, elle serait prête à consentir des dépenses supérieures pour accéder à des prestations responsables.

¹⁴⁶ Bastien DE SEZE, 2008, *Le tourisme d'affaires Un enjeu pour la Destination France*.

économique et renforce sa légitimité à accueillir un événement professionnel lié à ces domaines d'activité¹⁴⁷. Ainsi, une manifestation aura d'autant plus de légitimité si elle peut capitaliser sur la présence d'un écosystème local d'acteurs institutionnels, privés et industriels, ou encore de la formation et de la recherche en lien avec la thématique portée¹⁴⁸. Du point de vue de l'organisateur, cela permet de positionner la Destination comme étant incontournable du fait d'une forte proximité avec les acteurs régionaux (accès aux industriels du territoire, participation d'entreprises locales à un salon, etc.).

De nombreux exemples existent en Bretagne. Qu'il s'agisse du colloque international sur la cybersécurité à Rennes, du One Ocean Summit à Brest ou encore du SPACE, tous ces événements ont la particularité d'être fortement portés par la présence d'acteurs privés et académiques, mais aussi soutenus politiquement, notamment par le Conseil régional. **Dans cette optique, le tourisme d'affaires apporte une véritable plus-value pour le développement régional** et constitue ainsi un excellent moyen de valoriser le savoir-faire d'un territoire, de ses entreprises et ses métiers, de ses pôles de compétitivité, que ce soit auprès des autres régions, ou même de l'étranger.

Cette approche par l'attractivité rebondit toutefois sur la question de la répartition dans l'espace des rencontres. Toutes les Destinations ne disposent pas du même niveau d'équipement, de capacité d'accueil et de structuration. De fait, toutes ne peuvent prétendre à accueillir des événements d'affaires, quand bien même elles pourraient revendiquer une spécialisation et une expertise dans un domaine particulier.

5. Le tourisme d'affaires pérennise des emplois à l'année

Le tourisme d'affaires dispose d'atouts et de faiblesses lorsqu'il est analysé à travers la dimension sociale du développement durable. Au même titre que le secteur permet de lisser l'activité économique entre haute et basse saison, **il donne l'opportunité de pérenniser des emplois sur toute l'année**, pour un certain nombre d'acteurs professionnels du secteur. En effet, le tourisme reste marqué par une forte part d'emplois saisonniers. Pour rappel, si l'INSEE Bretagne fait état, dans sa dernière étude, de 81 000 ETP en moyenne sur une année, ce chiffre varie du simple au double entre janvier et août, en passant de 50 000 ETP à près de 105 000¹⁴⁹.

¹⁴⁷ Charles-Edouard HOULLIER-GUIBERT, 2022, *Situer l'événementiel comme levier d'action du marketing des territoires : définition, délimitation, combinaison*.

¹⁴⁸ Par exemple : le One Ocean Summit a eu lieu à Brest (en 2022) car le territoire est reconnu pour sa spécialisation dans les filières marines.

¹⁴⁹ INSEE Bretagne, 2022, [Près de 81 000 emplois liés au tourisme en Bretagne](#), dans *INSEE Analyses Bretagne n° 115*.

5.1. Un secteur face à des difficultés de recrutement récurrentes

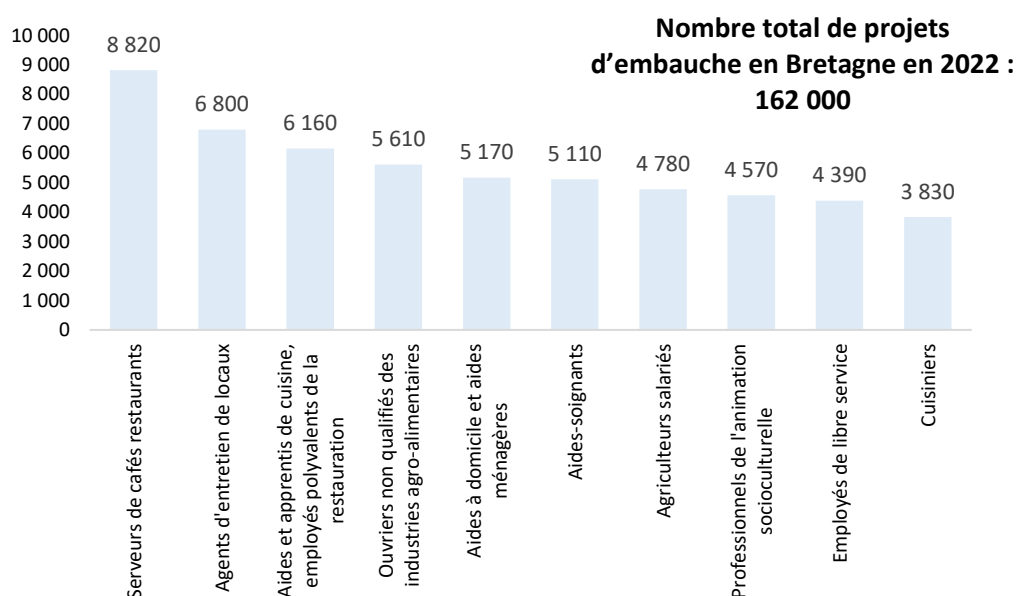
Les principaux freins à l'attractivité en matière d'emploi sont bien identifiés et connus de tous les acteurs privés et publics de la filière :

- des conditions de travail jugées difficiles et/ou exigeantes ;
- des rémunérations parfois encore inadaptées ;
- un déficit d'image et un manque d'attractivité des métiers¹⁵⁰ ;
- des difficultés liées au logement et aux mobilités.

5.1.1 Une inadéquation structurelle entre offre et demande d'emploi dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration

Le secteur du tourisme rencontre une problématique de recrutement qui s'amplifie, principalement due à une pénurie de main d'œuvre¹⁵¹.

Figure 26 : Top 10 du nombre de projets de recrutement en 2022 en Bretagne



Source : Enquête *Besoin en main d'œuvre (BMO) en Bretagne*, retraitements CESER de Bretagne.

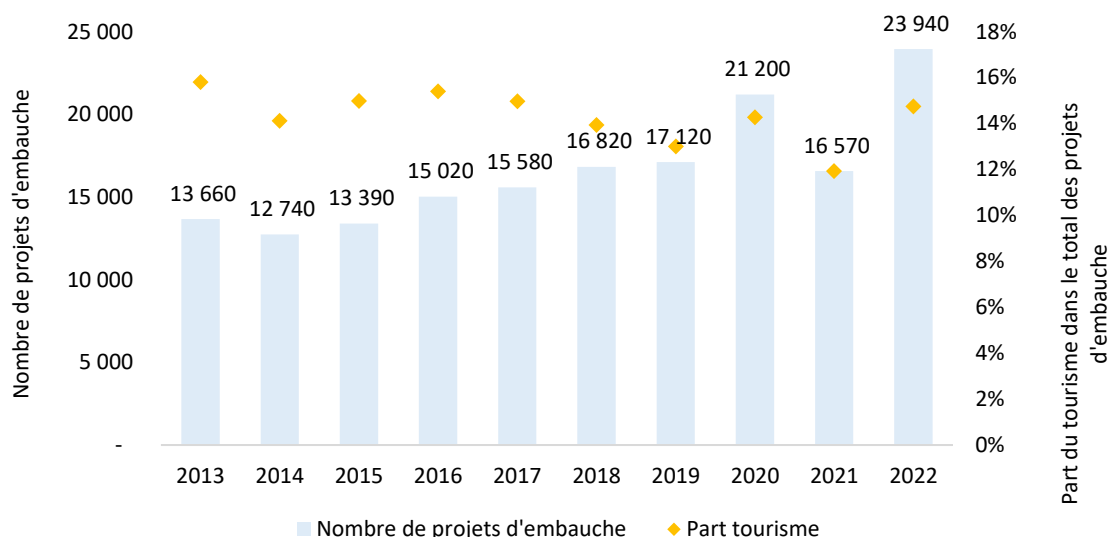
Clé de lecture : le nombre de projets de recrutement de serveurs en Bretagne s'élève à 8 820 en 2022.

¹⁵⁰ Ces freins ont notamment été rappelés dans [le rapport du Conseil de promotion du tourisme du 11 juin 2015](#) et le [Conseil interministériel du tourisme du 17 mai 2019](#).

¹⁵¹ La DARES montre, dans son étude de 2019, [Le recrutement n'est pas toujours un long fleuve tranquille](#), que les difficultés de recrutement sont principalement attribuées au manque de candidatures (pénurie de main d'œuvre). D'autres raisons expliquent ce phénomène, telles que l'inadéquation du profil des candidats avec les attentes et/ou les exigences des recruteurs, l'insuffisance des moyens mis en œuvre pour assurer un processus d'embauche ou encore l'inexpérience des recruteurs.

Si ce constat vaut au niveau national, **l'inadéquation entre offre et demande de travail dans le secteur du tourisme est encore plus marquée en Bretagne**. A ce titre, les données de Pôle emploi, issues de l'enquête « Besoin en main d'œuvre¹⁵² » (BMO), révèlent un total de 162 000 projets d'embauche par les entreprises de Bretagne pour l'année 2022. Sur ce nombre, près de 24 000 projets sont en lien avec les activités touristiques¹⁵³.

Figure 27 : Nombre des projets d'embauche dans le secteur du tourisme (+ part dans le total)



Source : Enquête Besoin en main d'œuvre (BMO) en Bretagne, retraitement CESER de Bretagne.

Clé de lecture : En 2022, le secteur du tourisme représente 15 % du total des projets de recrutement en Bretagne, soit 23 940 embauches potentielles.

Ainsi, **le tourisme génère tous les ans un besoin de recrutement structurellement supérieur à la demande**. L'enquête révèle, par ailleurs, la difficulté croissante des projets d'embauche dans le secteur du tourisme. Par exemple, les entreprises déclarent que l'embauche d'un serveur se révèle compliquée dans près de 66 % des cas en 2022, contre 46 % en 2020. Sur cette même période, le phénomène est plus marqué pour les postes en cuisine, dont les difficultés à l'embauche sont passées de 37 % à 60 %. Selon les recruteurs, les principaux motifs de difficultés évoqués sont :

- le nombre insuffisant de candidats ;
- des profils inadéquats ;

¹⁵² La DARES explique les besoins de recrutement comme la résultante de la dynamique des activités. Une dynamique qui crée de nouveaux postes pour certains métiers et en détruit pour d'autres, et à laquelle s'ajoutent les remplacements occasionnés par les départs en fin de carrière. Ces besoins de recrutement sont confrontés, pour chaque métier et chaque région, aux flux de jeunes débutants sur le marché du travail. Ce qui permet d'identifier des recrutements qui deviendraient potentiellement plus difficiles.

¹⁵³ Ce nombre total de projets est obtenu en agrégeant les projets de recrutement des métiers suivants : employés du tourisme, techniciens du tourisme, aides et apprentis de cuisine, employés polyvalents de la restauration, cuisiniers, chefs cuisiniers, employés de l'hôtellerie, serveurs de cafés restaurants, maîtres d'hôtel, maîtrise de l'hôtellerie, cadres de l'hôtellerie et de la restauration

- des conditions de travail jugées contraignantes ;
- l'accès au lieu de travail et au logement difficile.

Par ailleurs, **les difficultés de recrutement ne sont pas seulement sectorielles, mais également territoriales**. A ce titre, les données de l'enquête BMO montrent qu'il est plus difficile d'embaucher des salariés dans l'hôtellerie/restauration en Ile-et-Vilaine que dans les autres départements bretons. Cette situation s'explique, en partie, par une plus grande concurrence entre les employeurs bretoniens, et comporte des incidences potentiellement positives pour les salariés : la part des embauches en CDI y est relativement plus forte que dans les autres départements.

Si cette situation existait en Bretagne avant 2020, **la pandémie a accéléré cette tendance, en faisant apparaître la vulnérabilité des métiers du tourisme face au contexte sanitaire**¹⁵⁴. Cette dynamique peut, en partie, s'expliquer par le non-retour de certains employés après leur période d'activité partielle et plus généralement l'accélération des évolutions sociétales valorisant l'équilibre de vie. En effet, la crise sanitaire a exacerbé les aspects les plus pénibles des métiers du tourisme, en particulier ceux liés à l'hôtellerie et la restauration. Les salariés, soumis à certaines contraintes (temps partiel, amplitudes horaires élevées, césure dans la journée, etc.), ont profité, pour nombre d'entre eux, de l'arrêt de l'activité pour se former et rebondir dans d'autres secteurs¹⁵⁵. Notons toutefois que ces particularités ne sont pas systématiquement subies et peuvent parfois être choisies pour convenances professionnelles et/ou personnelles¹⁵⁶.

De manière moins spécifique aux métiers du tourisme, il semble que le rapport du salarié avec le travail ainsi que la relation employé/employeur soient en mutation¹⁵⁷. Si cette tendance n'est pas encore mesurable, force est de constater que ces dynamiques sont en lien avec des sujets tels que la quête de sens ou encore que la qualité de vie au travail¹⁵⁸.

Pour faire face à cette problématique, les acteurs du tourisme les plus concernés ont dû se réorganiser (réduction de l'activité ou ajustement des plannings horaires des employés)¹⁵⁹. Si ces actions n'ont pas été neutres sur l'activité, elles ont permis de maintenir un niveau minimum de rentabilité (baisse des charges d'exploitation, surcharge absorbée par les équipes en place, etc.). Toutefois, les chefs d'entreprises sont unanimes sur la fragilité de ces solutions et la pérennité de leur modèle dépend de leur capacité à recruter¹⁶⁰.

¹⁵⁴ CESER de Bretagne, 2020, [De l'urgence à la relance en situation de crise : points de vigilance et actions prioritaires à engager en Bretagne](#).

¹⁵⁵ Jessica GOURDON, 2023, [Ils ont quitté le secteur de l'hôtellerie, du tourisme ou de la restauration : « J'en ai eu marre de me sacrifier »](#). Article du Monde, 26 février 2023.

¹⁵⁶ Claude PICARD, Claude MIMI, 2016, *La diversité des formes d'emploi*.

¹⁵⁷ Anaïs GEORGELIN, 2023, *Les nouveaux rapports au travail*, intervention au Château d'Apigné le 14 mars 2023.

¹⁵⁸ Brice DUTHION, 2023, *Transformation humaine du tourisme : pour vivre le parcours collaborateur*, Espace 370.

¹⁵⁹ Dans les faits, il reste très difficile de quantifier et de connaître le type de professionnels ayant mis en place de telles actions.

¹⁶⁰ KPMG, 2022, *L'industrie hôtelière française en 2022*.

5.1.2 L'emploi dans l'évènementiel a mieux résisté pendant la crise

L'évènementiel a également connu des problèmes de recrutement liés à la crise de la Covid-19, notamment lors de la phase de reprise. **Toutefois, il semble que le secteur ait été moins touché par les problèmes de ressources humaines que la restauration et l'hôtellerie**¹⁶¹. Cette dynamique peut s'expliquer, en partie par des emplois pérennes, 96 % des contrats proposés étant des CDI (au niveau national)¹⁶². Il est par ailleurs relevé que près de la moitié des entreprises de la filière rencontre des difficultés afin d'attirer et recruter de nouveaux salariés (dont un nombre non négligeable s'oriente davantage vers des CDD). Néanmoins, si des offres d'emploi n'exigent pas de compétences particulières, soulignons que pour plus du tiers d'entre elles, la difficulté se concentre sur la formation des salariés à de nouvelles compétences. En conséquence la formation initiale et la formation continue constituent de véritables préoccupations pour les entreprises du secteur.

5.2. L'attractivité des métiers du tourisme comme réponse aux difficultés de recrutement

Les difficultés de recrutement que connaît le secteur du tourisme sont au cœur des préoccupations de la filière depuis de nombreuses années. Cette situation constitue un véritable paradoxe car la période actuelle est marquée, d'une part, par une reprise forte du tourisme dont a largement bénéficié la Destination Bretagne, et d'autre part, par le maintien des inquiétudes de la filière sur sa capacité à répondre aux besoins qu'un tel rebond exige. De ce double phénomène peut découler le risque d'une détérioration de la qualité de service et de prestation susceptible de menacer, à terme, la compétitivité du secteur.

5.2.1 La fidélisation des salariés : une tendance en passe de devenir un incontournable

Si la pénurie de personnel a été fortement médiatisée, force est de constater qu'elle touche différemment les établissements selon leur taille, la nature de l'activité ou encore l'historique et la qualité des relations entretenues avec le personnel. En effet, la période récente suggère que les relations de l'entreprise avec ses collaborateurs avant la Covid-19 se sont avérées déterminantes dans la gestion de la crise sanitaire puis dans la reprise d'activité du secteur du tourisme. Il apparaît qu'un climat social de qualité favorise positivement à court terme la gestion opérationnelle, la fidélité, et à moyen terme le recrutement¹⁶³.

Par ailleurs, le tourisme reste un secteur au sein duquel les emplois se démarquent par de grands écarts dans les niveaux de rémunération. Ainsi, en lien avec le contexte de forte reprise

¹⁶¹ Audition de Pierre-Louis ROUCARIES, Président de l'Union Française des Métiers de l'Événement (UNIMEV), le 7 novembre 2022.

¹⁶² Rapport de branche de l'évènementiel, 2020.

¹⁶³ Akto, 2021, [*Impacts de la crise sanitaire du Covid-19 sur les besoins en emplois et en compétences pour la branche Hôtels, Cafés, Restaurants.*](#)

de l'activité (difficulté de recrutement, tensions inflationnistes, etc.) et les négociations salariales portées par les branches, une revalorisation salariale a été mise en œuvre suite à la crise sanitaire pour l'ensemble des métiers couverts par la convention collective de l'hôtellerie, café, restaurant (HCR).

Des accords salariaux assurant un rattrapage des rémunérations dans le secteur de l'hôtellerie / café / restauration

Fin 2021, et après une stagnation de plus de trois ans, une revalorisation des salaires conventionnels dans le secteur des HCR a été adoptée.

Ainsi, au 1^{er} avril 2022, la rémunération horaire minimum du secteur s'élevait à 11,01 € (+4,2 % par rapport à l'ancienne grille de salaire) tandis que le niveau de rémunération le plus élevé augmentait de 23 % (passant de 21,83 € à 27 €). La hausse moyenne constatée atteignait alors 16 %¹⁶⁴. Notons qu'à cette date, le smic horaire était à 10,57 €.

Pour le CESER, cette revalorisation ne résout pas tous les problèmes. D'abord, il est important de mentionner que les niveaux de salaire les plus bas ont été rattrapés par le smic depuis début 2022. Deux éléments expliquent cette dynamique :

- la hausse de 6,6 % du salaire minimum entre début 2022 et 2023 ;
- la non actualisation de la grille de salaires conventionnels du secteur HCR sur cette même période.

Ensuite, si le paramètre du salaire reste important, d'autres discussions sont en débat, notamment sur les conditions de travail, le logement, la fidélisation et la reconnaissance.

Si la question du salaire reste un enjeu clé du recrutement, retenons qu'elle ne représente qu'une partie du choix des candidats. En effet, au-delà de la rémunération, ils placent parmi les critères de choix principaux le fait de **se sentir valorisés et considérés, de pouvoir adhérer aux principes et valeurs de l'entreprise** pour laquelle ils travaillent. Ainsi, la qualité des conditions d'exercice de l'activité et des relations humaines, la gestion du planning ou bien l'empreinte sociétale de l'entreprise constituent souvent des paramètres au moins aussi importants que le salaire¹⁶⁵.

De plus, la question de la fidélisation des salariés passe par l'amélioration de la qualité de vie au travail. Plusieurs solutions peuvent être mises en œuvre pour mieux valoriser l'exercice des salariés : d'une part en développant un management plus reconnaissant et bienveillant, et d'autre part en leur offrant un outil de travail de qualité et entretenu, de même que divers avantages, que ce soit en nature, en numéraire (pour les professionnels en situation de la mettre en œuvre) ou encore en termes d'organisation (journées en continu, jours de congés, etc.).

Par ailleurs, les perspectives de carrière représentent également un levier d'attractivité. Si elles peuvent exister au sein de groupes hôteliers offrant une diversité d'opportunités

¹⁶⁴ Sans compter les divers avantages en nature (notamment les repas) et les pourboires.

¹⁶⁵ Caroline DEMEYERES, 2020, *Tourisme post Covid-19, conditions de travail et précarité dans le secteur touristique*.

d'évolution en termes de typologie d'établissement et de localisation, cette possibilité est plus difficilement activable concernant les entreprises les plus petites. Toutefois, elles restent également en mesure de proposer des parcours, des évolutions ou encore des perspectives¹⁶⁶.

D'autres initiatives vont, parfois, plus loin. Le débat sur les niveaux de rémunération a ouvert celui des difficultés de logement, notamment pour les saisonniers. En effet, la forte hausse des loyers découlant du manque de biens à louer (de nombreux logements étant retirés du marché au profit des locations courtes durées) constitue un véritable frein pour les salariés qui n'ont d'autres choix que de se loger loin de leur lieu d'activité, voire de refuser l'offre d'emploi¹⁶⁷. Dans certaines zones, notamment littorales, ce phénomène amplifie la pénurie et les difficultés de recrutement.

La Bretagne n'échappe pas à ce phénomène. Aussi, des employeurs, des collectivités ou des associations ou bien des syndicats professionnels vont jusqu'à mettre à disposition de leurs collaborateurs des facilités d'accès au logement¹⁶⁸. Par exemple, l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (UMIH) Côte d'Emeraude met à disposition des travailleurs saisonniers les chambres de l'internat du Lycée Hôtelier Yvon Bourges de Dinard¹⁶⁹. De même, le Crous réserve une vingtaine de studios de la résidence universitaire de Vannes pour les travailleurs de la période estivale¹⁷⁰. **Si ces démarches ne résoudre pas tous les problèmes, notamment l'hébergement sur la côte, il n'en reste pas moins qu'elles vont dans le bon sens.** Tout l'enjeu est d'aller encore plus loin et réfléchir à des solutions plus durables.

Ces différentes pistes de réflexion ne sont pas spécifiques au tourisme d'affaires, même si **le secteur peut jouer un rôle dans la fidélisation des salariés au sein de leur entreprise**. Tout d'abord, en garantissant une activité tout au long de l'année, les salariés peuvent avoir accès à des postes pérennes. Par ailleurs, le secteur donne l'opportunité de diversifier les clientèles (agrément et affaires) dont les demandes peuvent être différentes. Cela oblige les entreprises du secteur à renouveler leur approche et à s'adapter au développement des dynamiques responsables, notamment à travers la formation.

¹⁶⁶ Audition de Franck JACLIN, Directeur de La Route des Pingouins, le 30 mai 2022. Monsieur JACLIN offre à ses collaborateurs la possibilité de passer d'un établissement à un autre, tout en changeant d'activité. L'entreprise cherche à être le plus en phase avec le projet tant professionnel que personnel de ses employés.

¹⁶⁷ Ce problème n'est pas nouveau et touche le secteur du tourisme depuis plusieurs décennies. En effet, le ministère du travail s'inquiétait, dans un rapport datant de 2003 [Le logement des travailleurs saisonniers du tourisme](#), de la difficulté des saisonniers à trouver un logement, de la mauvaise qualité et du coût de cet hébergement.

¹⁶⁸ Audition de Franck JACLIN, Directeur de La Route des Pingouins, le 30 mai 2022. Monsieur JACLIN propose aux salariés travaillant sur l'île d'Ouessant des solutions de logement. En effet, la problématique du logement est encore plus marquée, du fait de l'insularité de cette localité.

¹⁶⁹ <http://www.umih35emeraude.fr/actu/458-Dinard-accueille-ses-saisonniers-au-lycee-hotelier-yvon-bourges.html>

¹⁷⁰ <https://www.bretagne-economique.com/actualites/logement-des-saisonniers-des-solutions-locales-se-mettent-en-place-en-bretagne>

5.2.2 La marque employeur et la RSE au service de la Destination Bretagne

Renforcée depuis la reprise d'activité du secteur, la quête de sens dans le travail est devenue une attente de plus en plus prégnante chez les salariés. Ainsi, la mise en place d'une politique de RSE¹⁷¹ pourrait renforcer l'attractivité de l'entreprise et favoriser l'implication et la fidélisation des équipes¹⁷².

Le CESER note, à travers cette réflexion, que **les enjeux se situent en partie sur la marque employeur**, un concept qui désigne l'image et la réputation d'une entreprise en tant qu'employeur. Elle est construite sur les valeurs et les actions de l'entreprise, ainsi que sur les expériences des employés et impacte sa capacité à attirer et à retenir ses collaborateurs¹⁷³. Il s'agit d'un concept en constante évolution, les acteurs privés devant suivre les tendances et les évolutions du marché du travail, ainsi que les besoins et les attentes des employés.

La marque employeur passe, en partie, à travers la mise en œuvre et le développement de démarches responsables, d'initiatives de progrès et de RSE¹⁷⁴. Les salariés sont en effet plus sensibles aux valeurs et à la culture des entreprises et il semble que cette dynamique s'amplifie avec les personnes arrivant sur le marché du travail¹⁷⁵. Toutefois, **la formalisation de la RSE ne semble pas si naturelle du fait de nombreuses contraintes (financières, en termes de ressources humaines, etc.) alors même que certains acteurs en appliquent les principes.**

Face aux mutations économiques, réglementaires, sociales, sociétales et environnementales que doivent affronter les entreprises du tourisme, une approche globale de la performance et du management constitue un levier de compétitivité. Les acteurs du tourisme en Bretagne ont saisi l'importance de ces démarches. **En effet, Bretagne Développement Innovation (BDI) et le CRT travaillent conjointement pour renforcer le positionnement de la marque et ainsi de la Destination Bretagne sur la thématique de la RSE.** Cela passe notamment par un parcours de formation¹⁷⁶, porté par BDI, et dont l'objectif est de donner aux entreprises du tourisme les outils nécessaires à la mise en œuvre de stratégies de RSE.

¹⁷¹ Voir infra, partie 2 du chapitre 3 de ce rapport.

¹⁷² Soufyane FRIMOUSSE et Jean-Marie PERETTI, 2015, *Regards croisés sur Engagement RSE & performance*.

¹⁷³ Audrey CHARBONNIER-VOIRIN et Alexandra VIGNOLLES, 2015, *Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche*.

¹⁷⁴ Laïla BENRAÏSS-NOAILLES et Olivier HERRBACH, 2018, *RSE et marque employeur*.

¹⁷⁵ Julia DE FUNES, 2021, [Les jeunes mettent moins d'affect dans leur travail](#).

¹⁷⁶ BDI et le CRT Bretagne portent, à ce titre, [le parcours TransitionS](#). Il s'agit d'un programme de formation autour des questions de transitions écologiques et sociétales des organisations construit avec plusieurs acteurs régionaux de la responsabilité sociétale et de la transformation des organisations.

5.3. La formation pourrait répondre, en partie, à la problématique de l'attractivité des métiers

Une réponse à la pénurie de main d'œuvre et aux difficultés de recrutement réside dans la mise en œuvre d'**une politique de formation et de développement des compétences s'articulant autour des enjeux de transition et de durabilité**. Afin de pouvoir compter sur un personnel qualifié, le secteur doit se rendre plus attractif en valorisant les métiers et les parcours professionnels. Le développement des compétences s'avère indispensable pour atténuer les répercussions de cette crise d'attractivité. **Qu'elle soit initiale ou bien continue, les acteurs de la formation, les entreprises de la filière, le territoire, et plus largement, les Destinations¹⁷⁷ doivent s'accorder afin d'élaborer des parcours en adéquation avec les besoins identifiés.**

Le développement des démarches de développement durable des professionnels du tourisme a des implications sur les qualifications et les compétences. L'impératif environnemental questionne les dynamiques et les pratiques de l'industrie touristique mais aussi, en amont, les compétences et les métiers associés. Aussi, la formation permet aux entreprises et aux salariés de s'inscrire dans les transitions, qu'elles soient environnementale, écologique, énergétique, digitale, etc., et ainsi mieux répondre à l'évolution des besoins et des attentes des voyageurs professionnels ayant émergé suite à la crise sanitaire. Par exemple, l'équilibre entre digitalisation des services et maintien de la relation client est devenu un enjeu clé dans la restauration et l'hébergement tandis que la création de contenus numériques constitue un incontournable dans l'évènementiel¹⁷⁸. De même, l'évolution des techniques et de la technologie nécessite également de former les salariés tout au long de leur vie professionnelle. Par ailleurs, la formation doit également prendre en compte les nouvelles organisations du travail au sein des entreprises, notamment le développement de nouvelles pratiques¹⁷⁹ telles que le « *bleisure* » (loisirs et affaires) ou le « *workation* »¹⁸⁰.

Le CESER suggérait, dans son étude « [Former mieux pour réussir la transition énergétique et écologique en Bretagne](#) » (2017), que l'accompagnement de l'évolution des besoins en formation en matière de transitions ne devait pas se traduire uniquement par l'ajout de modules, mais plutôt sur des approches plus systémiques, interprofessionnelles et intersectorielles. L'enjeu serait identique pour les formations ciblant le tourisme et le tourisme d'affaires.

Un écosystème de formation existe en Bretagne et les possibilités s'avèrent nombreuses concernant le tourisme dans son ensemble. Par exemple, le site internet du Gref Bretagne recense 115 formations. En élargissant à l'hôtellerie/restauration, près de 900 parcours

¹⁷⁷ Audition de Françoise MEREL, Directrice pédagogique de la formation Destinations touristiques et clientèles internationales, Lycée Saint-Malo La Providence, le 21 février 2022.

¹⁷⁸ Audition de Jean-François KERROC'H, ancien directeur général de Destination Rennes, le 14 mars 2022.

¹⁷⁹ Audition de Céline SALAGNAD, Responsable pédagogique de licence professionnelle développement de projets de territoires, Université de Rennes 2, le 21 février 2022.

¹⁸⁰ Pour une définition de ces termes, voir infra, partie 3 du chapitre 3.

ressortent auxquels il faut ajouter les lycées hôteliers bretons ou encore le campus Ferrandi à Rennes. S'il reste difficile de se rendre compte de volume que cela représente en termes de personnes formées¹⁸¹, force est de constater une offre importante, mais relativement diffuse.

Concernant le tourisme d'affaires spécifiquement, les possibilités de formations continues ou initiales, sont bien plus restreintes et semblent plus visibles. La Chambre de commerce et d'industrie (CCI) Bretagne propose, par exemple, un parcours « *évènementiel et rendez-vous d'affaires* » ainsi que des cursus en alternance orientés vers le marketing et la communication. L'Université de Rennes 2 coordonne la licence professionnelle Destinations Touristiques d'Affaires et Clientèles Internationales, un parcours porté par le Lycée la Providence, à Saint-Malo. Ces formations répondent aux attentes des entreprises qui souhaitent développer leur activité affaires (séminaires, *team building* ou rencontres d'affaires) ou développer leurs clientèles internationales (développement d'activités pour des clientèles internationales ou développement de nouveaux marchés)¹⁸².

6. La difficulté d'analyser le tourisme d'affaires au prisme du développement durable

Ce second chapitre a permis une analyse du tourisme d'affaires au prisme des trois piliers du développement durable. Si le secteur semble prendre en compte cette dimension dans son développement, depuis près de quatre décennies, force est de constater que les évolutions prennent du temps pour un secteur, qui à lui seul, est responsable d'un impact négatif important sur l'environnement. Toutefois, il faut reconnaître au tourisme d'affaires un certain nombre d'atouts lui permettant de s'engager dans des transitions vers un développement durable.

- **Quatre enseignements peuvent être tirés de ce second chapitre :**

Le premier enseignement : l'intensité carbone du tourisme d'affaires est plus importante que celle du tourisme de loisirs, du fait d'un nombre d'occurrences plus élevé (en moyenne, les voyageurs professionnels réalisent plus de déplacements que les touristes d'agrément) et de voyages souvent plus courts. De fait, le touriste d'affaires a un impact carbone, en moyenne, deux fois plus élevé qu'un touriste de loisirs. Cependant, les entreprises, qui financent le déplacement, disposent de divers leviers leur permettant d'adopter des pratiques responsables (notamment une propension à consommer des prestations durables supérieure, la mise en œuvre de politiques et les stratégies de déplacements plus vertueuses). Pour les organisateurs d'évènements en tant que tels, les approches en termes d'éco-conception semblent se développer et révèlent, sans que cela soit mesurable, une réelle prise de conscience des enjeux responsables dans la construction des manifestations.

¹⁸¹ La SRTES, dans son volet CPRDFOP, mentionne (en annexe) un effectif de 6270 personnes en formation dans les secteurs de l'hôtellerie/café/restauration en 2021.

¹⁸² Audition de Françoise MEREL, Directrice pédagogique de la formation Destinations touristiques et clientèles internationales, Lycée Saint-Malo La Providence, le 21 février 2022.

Le second enseignement : le tourisme d'affaires constitue, pour les professionnels du secteur et plus généralement, pour les territoires, un moyen de lisser l'activité et les flux tout au long de l'année. En effet, les rencontres professionnelles ont lieu en dehors des périodes de vacances scolaires et des week-ends. Il s'agit d'une clientèle qui permet d'assurer une activité et des revenus en dehors de la haute saison pour les professionnels du secteur. De plus, il semblerait que certaines entreprises puissent se démarquer par une propension à payer plus cher des biens et services en lien avec leur politique durable et leurs engagements de RSE. Le tourisme d'affaires représente par ailleurs un fort levier de rayonnement des territoires et devient vecteur de développement régional, notamment en valorisant les savoir-faire. Les événements, à travers un effet de mémoire, permettent d'ancrer des spécialisations aussi bien scientifiques qu'industrielles.

Le troisième enseignement : le secteur doit faire face à une pénurie structurelle de main d'œuvre, en partie due à un manque d'attractivité des métiers. Ce phénomène s'accompagne par des difficultés de recrutement, en nette augmentation depuis la reprise. Aussi, les entreprises, en situation de forte concurrence, ont mis en œuvre des démarches de fidélisation, dont l'objectif reste de répondre au mieux aux nouvelles aspirations des salariés du tourisme. En effet, le salaire ne constitue plus l'unique paramètre pris en considération dans le fait d'accepter un poste ou non. D'autres facteurs, tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou encore les engagements responsables des acteurs deviennent tout aussi importants. Plus globalement, la marque employeur devient un facteur différenciant pour les entreprises du secteur. Pour les salariés, ces tendances représentent un progrès social indéniable. Tout l'enjeu serait qu'elles s'inscrivent sur le long terme.

Le quatrième enseignement : un écosystème de formation existe en Bretagne. Il reste cependant très ciblé sur le tourisme de loisirs, l'hôtellerie et la restauration, tandis que le tourisme d'affaires reste relativement confidentiel (quelques cursus permettent de former une vingtaine de personnes chaque année). Soulignons que la formation pourrait répondre, en partie, à la problématique de difficultés de recrutement. En effet, les entreprises, en activant ce levier, pourraient s'adapter à l'évolution des besoins et des attentes des voyageurs professionnels, mais aussi des techniques et de la technologie en lien avec les transitions, pour se distinguer de la concurrence et ainsi gagner en attractivité. Dans le tourisme, la formation est d'autant plus importante que certains emplois ne demandent pas forcément de qualification, mais requièrent de nombreuses compétences. Le CESER met en exergue les enjeux d'une formation de qualité : les jeunes formés aujourd'hui constitueront les porte-paroles du secteur de demain.

Ainsi, le tourisme d'affaires peut activer divers leviers et conditionner, au niveau régional, le développement d'un tourisme durable qui prendrait en compte la préservation des ressources patrimoniales, naturelles, culturelles, économiques et sociales. L'accélération et la mise en visibilité des conséquences du changement climatique remettent en débat la question du tourisme durable.

Cette dynamique s'accompagne également d'une réelle prise de conscience qui interroge les pratiques mêmes du tourisme d'affaires¹⁸³. Même si les initiatives allant dans ce sens fleurissent depuis quelques années, elles semblent encore marginales compte tenu des défis auxquels il faudra répondre d'un point de vue environnemental et social. Les stratégies et les politiques des collectivités territoriales comme des entreprises ne semblent pas encore totalement en phase avec les défis auxquels le secteur devra faire face. Autrement dit, si le tourisme durable est omniprésent dans les discours, sa dimension concrète reste encore mesurée et bien souvent, à travers des réalisations sectorielles dont la portée peut rester limitée. **Ce constat étant posé, la question de la conciliation de l'accroissement des activités touristiques avec la réduction des impacts sur l'environnement**, question qui se pose depuis près de 50 ans, continue de faire débat.

Toutefois, et c'est certainement le point à retenir, les choses avancent, étape par étape certes, et nous constatons que la situation évolue. Les prises de conscience, qu'elles soient du côté de l'offre ou de la demande se développent rapidement. Cela se traduit, pour les professionnels du secteur, par la mise en œuvre de démarches vertueuses consistant à marquer leur engagement sur des valeurs sociétales ou environnementales. Les entreprises de la demande, en lien avec leur démarche de RSE, sont de plus en plus à la recherche de prestations responsables. L'enjeu réside alors dans la compréhension, la reconnaissance et l'efficacité de ces démarches de progrès afin d'éviter de tomber dans du *greenwashing*.

¹⁸³ Nouredine SELMI, 2012, *L'appropriation du développement durable par les agences événementielles et du tourisme l'affaires*.

Les démarches environnementales et la responsabilité sociétale des entreprises au sein du tourisme d'affaires

La prise de conscience et la nécessité de s'engager pour un tourisme responsable incitent les acteurs du secteur à s'informer, se former et repositionner leurs services et leurs actions afin de répondre aux enjeux de la transition écologique et sociale de la filière.

Que ce soit dans les domaines de l'hébergement, de la restauration, des loisirs, du voyage d'affaires, les professionnels souhaitant définir ou approfondir leur positionnement en matière de tourisme durable développent bien souvent des démarches de progrès. Gages d'engagement, mais aussi outils de progression indéniables, ces initiatives sont essentielles pour accompagner l'évolution des activités¹⁸⁴.

Toutefois, entre notoriété, similitude, coût, investissement humain ainsi que niveau d'engagement, il devient difficile de se retrouver parmi toutes ces possibilités dont le grand nombre peut brouiller la lisibilité et constituer un frein à leur utilisation. Aussi, il apparaît important, pour le CESER, d'aider les territoires et les professionnels du tourisme dans la compréhension et le choix de ces démarches de progrès selon les spécificités de leurs activités et leur niveau de maturité par rapport aux enjeux du développement durable. De plus, il faut pouvoir les intégrer dans une stratégie globale de développement.

Ces initiatives constituent, en partie, des réponses à des changements organisationnels¹⁸⁵. Alors que les entreprises prennent des mesures de plus en plus nombreuses au regard du changement climatique, le comportement des voyageurs professionnels a également tendance à évoluer. A la question environnementale s'ajoute celle de l'évolution des pratiques

¹⁸⁴ ATD et ADN, 2022, [Guide des démarches de labellisation pour un tourisme durable](#).

¹⁸⁵ La fabrique du tourisme, 2021, *Tourisme durable et RSE*.

de tourisme d'affaires. Les entreprises semblent ainsi prêtes à modifier leurs habitudes, tant sur la restauration, l'hôtellerie que sur le transport¹⁸⁶. Il leur incombe toutefois de revoir leur organisation, leurs priorités, et d'intégrer ces nouveaux paramètres dans une stratégie de RSE.

1. Des démarches de progrès diverses marquées par leurs complémentarités

1.1. Une diversité d'initiatives responsables dont la reconnaissance n'est pas systématiquement assurée

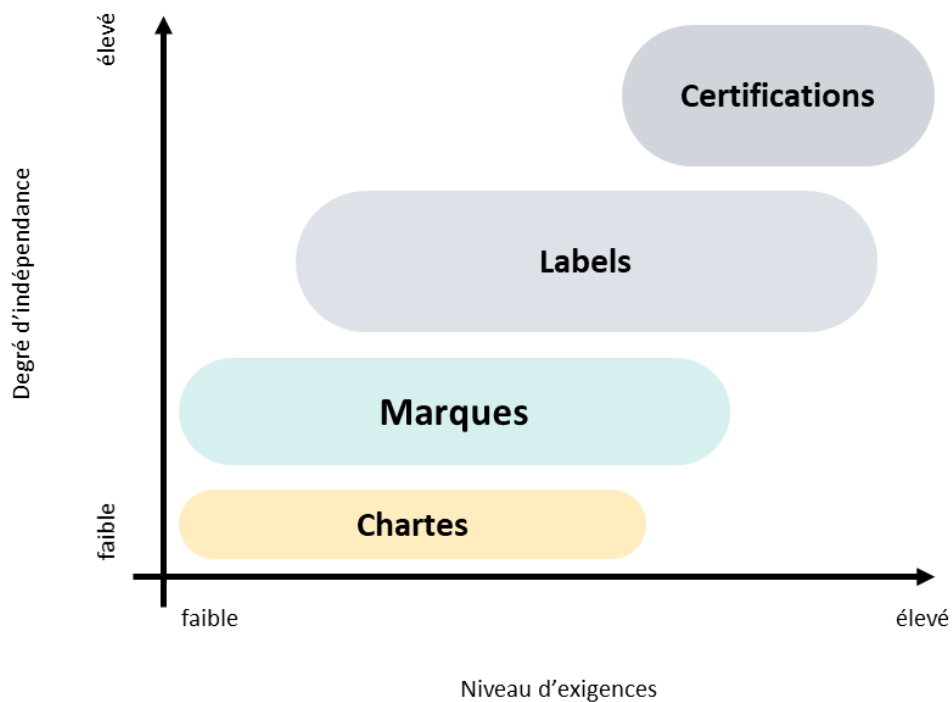
Labellisations, chartes, certifications, marques, référentiels, etc., les démarches de progrès et de qualité sont nombreuses dans le secteur du tourisme, à tel point qu'il est compliqué de s'y retrouver. Elles ont toutefois un objectif commun : **engager les acteurs dans l'amélioration et la qualification de leur offre touristique afin de garantir aux différentes clientèles une qualité de service**. Précisons que les actions vertueuses valent pour le tourisme dans son ensemble, et par incidence, sur sa composante affaires.

1.1.1 Des niveaux d'exigence hétérogènes

Le niveau d'engagement dans les transitions, mais surtout la confiance qu'ont les clients dans ces affichages est variable et dépend du type de démarches adoptées par les professionnels du tourisme.

¹⁸⁶ Frédéric VILLE, 2022, [Tourisme d'affaire : la responsabilité sociétale et la transition écologique s'invitent à la fête.](#)

Figure 28 : Degré d'indépendance et niveaux d'exigences des démarches de tourisme durable



Source : Reconstitution CESER de Bretagne.

Clé de lecture : Les chartes se basent sur de l'auto-détermination. Il s'agit de démarches dont le niveau d'exigence peut être relativement variable, sans pour autant être très élevé.

- **La charte**

Elle regroupe un ensemble de principes que les signataires s'engagent à respecter. Certains sont assez engageants et d'autres moins. Il y a peu, voire pas de contrôle, car il s'agit d'une démarche volontaire. Les chartes ont le mérite de réunir un certain nombre d'acteurs autour d'objectifs communs mais restent très dépendantes de la volonté de ces derniers de s'imposer des contraintes plus ou moins fortes pour les atteindre. Dans la plupart des cas, il s'agit de démarches d'auto-déclaration qui ne se basent pas sur des critères déterminés.

- **La marque**

La marque répond à des critères de qualité déterminés au préalable. Elle reste, la plupart du temps, la propriété d'une structure qui la délivre. Il ne s'agit pas d'un label environnemental en tant que tel, même si certaines mettent en avant des critères discriminants pour qualifier l'engagement des acteurs.

Exemple : marque Bretagne, Parc naturel, etc.

- **Le label environnemental**

Le label constitue un outil de promotion permettant de justifier du moindre impact environnemental d'un service/produit touristique. A la différence des marques et des chartes, il répond à un cahier des charges (plus ou moins précis) et se voit attribuer par un organisme

propriétaire, à l'issue d'une commission ou vérification des critères. Ainsi, cette démarche se veut plus engageante.

Exemple : Clef verte, Ecolabel européen, Gîtes Panda, etc.

- **La certification**

Elle reconnaît la conformité d'un produit, d'un service ou d'une organisation par rapport à des exigences issues d'un référentiel reconnu. Celui-ci est évolutif pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue en matière de performance environnementale. La certification est attribuée par un organisme tiers agréé et indépendant.

Exemple : ISO 20121, ISO 14001, etc.

Avant de déterminer quelle démarche serait la plus pertinente pour les acteurs du tourisme, certaines étapes sont nécessaires, notamment :

- établir un état des lieux : les démarches déjà existantes et utilisées sur son territoire, la situation actuelle de sa structure et sa destination ;
- définir les objectifs (internes et externes) car une action constitue un engagement à long terme ;
- considérer les moyens disponibles (budget, temps humain, etc.).

De plus, il apparaît important de souligner l'existence de perméabilités entre ces démarches¹⁸⁷. Si celles basées sur de l'auto-déclaration, qui peuvent être pertinentes et intéressantes, ne sont pas celles dont le niveau de confiance est le plus élevé, il n'en reste pas moins qu'elles permettent de lancer une véritable réflexion pouvant, à terme, mener à une certification. Rappelons également que toutes ces actions doivent s'inscrire dans une stratégie globale d'engagements des acteurs du tourisme en faveur des transitions, et ceci afin d'éviter notamment de tomber dans du *greenwashing*.

Vers des démarches vertueuses bretonnes ?

Aucun label et aucune certification n'est propre à la Bretagne. Des expériences ont été tentées, notamment à travers les initiatives « Voyager responsable en Bretagne » et « Bretagne sans ma voiture ». Toutefois, elles sont restées peu lisibles et n'ont pas rencontré le succès escompté.

Pour le CESER, la véritable opportunité consiste à capitaliser sur les labels existants, en jouant sur leurs différences et leurs complémentarités. La création de nouvelles démarches ne semble pas constituer une solution porteuse. A l'inverse, des labels existants pourraient servir de socle commun de valeurs environnementales et pourraient être valorisés au niveau régional.

En Bretagne, et plus spécifiquement concernant le tourisme d'affaires, les organisations professionnelles et les clubs d'acteurs de l'évènementiel constatent que de plus en plus de demandes se portent vers des partenaires, qui sont au mieux certifiés, *a minima* labélisés.

¹⁸⁷ Echange avec Raphaël CHANELIERE, Chargé de mission transition écologique entreprises et tourisme durable, ADEME, 20 décembre 2022.

Bien souvent, ces demandes s'articulent autour de valeurs et soulignent une adhésion forte sur les questions environnementales et du développement durable¹⁸⁸.

1.1.2 Un manque de visibilité et de lisibilité, tant pour les professionnels du secteur que pour les clients

- **La multiplicité des démarches peut impacter négativement la confiance des clients**

Le nombre important de démarches responsables existantes rend quasiment impossible l'identification des entreprises concernées. Cette difficulté est exacerbée par le fait que le secteur soit très diffus. A ce titre, le CRT Bretagne a démontré, dans la dernière édition de son enquête REFLETS, l'impact parfois limité des labels sur la consommation des clients de loisirs et d'affaires¹⁸⁹. En effet, même s'il apparaît que les touristes recherchent des engagements environnementaux plus marqués, force est de constater que **la localisation et le prix restent les principaux critères pris en compte dans l'acte de consommation**.

Par ailleurs, la notoriété spontanée des démarches responsables reste encore limitée : un client sur deux pense que ces initiatives constituent une bonne garantie pour dire que tel produit, service, activité, s'inscrit dans une trajectoire durable¹⁹⁰.

Toutefois, il faut admettre que certains labels disposent d'une forte reconnaissance. L'écolabel européen constitue un bon exemple, même s'il reste des écueils à surmonter : non seulement il va parler à une clientèle captive et avertie, mais en plus, il n'est pas forcément rattaché au tourisme.

- **Le label : une fin en soi pour les professionnels du tourisme ?**

Tendre vers la labellisation systématique n'est pas souhaitable et pourrait même comporter des dangers, à travers le développement du *greenwashing*. Il s'avère préférable de sensibiliser et accompagner les professionnels vers les labels existants. Mais avant tout, il apparaît important de leur montrer l'intérêt économique et les gains obtenus grâce à la mise en place de gestes parfois simples. Si ces derniers peuvent être concrets lorsque les actions sont en lien avec la performance du bâti ou bien des équipements, le CESER souligne que la formation des équipes engendre également des retombées positives pour l'activité des structures¹⁹¹.

¹⁸⁸ Echange avec Philippe FOURRIER, directeur d'Ilago (agence de communication maritime) et président de Breizh Event Côtes d'Armor, lors du MeetPro 2022, le 29 mars à La Gacilly.

¹⁸⁹ CRT Bretagne, 2016, [Enquête Reflet 2016 : Profils et comportement des visiteurs](#).

¹⁹⁰ Echange avec Damien ZISSWILLER, Ingénieur délégué montagne – Atout France, le 5 mai 2022.

¹⁹¹ Audition de Mahaut-Lise SICOT, Déléguée générale de l'UNAT Bretagne, le 27 juin 2022.

1.1.3 Quels sont les freins pour les labels et certifications ?

Le secteur du tourisme se situe « *dans une phase où les démarches, les certifications et les labels partent dans tous les sens* »¹⁹². Par ailleurs, les élus et les territoires mettent en exergue beaucoup d'initiatives responsables sans que ces dernières ne soient adossées à des labels. Cette diversité de démarches a une conséquence : toutes ne se valent pas.

- **Les freins du côté de l'offre**

Aujourd'hui, le CRT Bretagne estime entre 5 et 10 % le nombre entreprises dans le secteur du tourisme engagées dans des labellisations environnementales¹⁹³.

Divers freins à cette dynamique de transition sont identifiés :

- beaucoup de professionnels estiment qu'engager des démarches vertueuses coûte cher et considèrent cela comme une charge, et non un investissement ;
- ils n'ont pas forcément le temps et les compétences afin de choisir les bonnes actions à mettre en œuvre et n'ont pas toujours accès à la bonne information ;
- la notoriété des labels est très inégale ;
- les actions de communication et de valorisation des engagements peuvent donner lieu, dans certains cas, à du *greenwashing*.

Par ailleurs, **la structure même du secteur n'est pas étrangère à cette dynamique**. En effet, les petites structures ne disposent pas nécessairement des ressources humaines nécessaires pour adopter des démarches durables. Ainsi, la certification et la labellisation, en constituant de vastes chantiers, ne sont pas adaptées et surtout accessibles à tous les acteurs. Si l'angle et la perception de la labellisation n'évolue pas, beaucoup d'acteurs continueront de considérer que ces initiatives coûtent cher et douteront de leur utilité. De plus, les professionnels du tourisme en Bretagne regrettent qu'il n'y ait pas de communication sur les démarches de progrès alors qu'elles demandent de lourds investissements (humain, financier, etc.).

Une complexité qui va parfois trop loin pour les professionnels ? Le cas du village vacances de Camaret-sur-Mer¹⁹⁴

Le village vacances de Camaret-sur-Mer est titulaire de l'écolabel européen. Dans le cadre de cette démarche de progrès, le gaspillage alimentaire est contrôlé et ne doit pas dépasser 80 grammes de nourriture par couvert. Atteindre un tel objectif demande de mettre en place des protocoles poussés à tel point que suivre cet engagement de manière opérationnelle relève du véritable casse-tête... et peut remettre en cause l'objectif de l'établissement qui vise à préserver ce label.

¹⁹² Echange avec Damien Zisswiller, Ingénieur délégué montagne – Atout France, le 5 mai 2022.

¹⁹³ Entretien avec Audrey LEGARDEUR, Directrice du CRT Bretagne, le 6 juin 2022.

¹⁹⁴ Echange avec Marianne LE BOUR, Directrice du village vacances de Camaret-sur-Mer, lors du MeetPro 2022, le 29 mars à La Gacilly.

- **Du côté de la demande**

La pression du consommateur peut s'avérer intéressante si elle est éclairée. Or, force est de constater, du fait de la multiplication des différentes signalisations, que tous les affichages n'obtiennent pas le même niveau de confiance¹⁹⁵. La fiabilité des démarches ne doit pas pouvoir être remise en cause, ce qui passe notamment par une meilleure identification.

Aussi, plusieurs critères importants doivent être respectés pour considérer qu'une démarche est gage de qualité :

- un nécessaire contrôle extérieur de la structure labellisée ;
- la structure qui délivre le label doit suivre un cahier des charges précis (et accessibles à tous) ;
- une communication, notamment via Atout France, qui porte les démarches.

De plus, l'engagement dans des démarches environnementales ne passe pas uniquement par le biais des labels ou des certifications. A titre d'exemple, l'écolabel européen, ne concerne qu'un peu plus de 200 hôtels en France sur plus de 18 000 établissements¹⁹⁶. De même, pour le label Clef Verte (à destination des hôtels, des hébergements de plein air, des gîtes, etc.), le plus répandu dans l'hôtellerie, concerne environ 400 établissements. Si une bonne dynamique apparaît sur la période récente, ces démarches restent très minoritaires. Plus globalement, ce constat démontre que la labellisation ou la certification ne constituent pas l'unique voie vers les transitions.

1.1.4 Des démarches de progrès reconnues et propres au tourisme d'affaires

Si le tourisme dans son ensemble souffre d'un trop grand nombre de démarches environnementales, le tourisme d'affaires plus spécifiquement semble mieux structuré et a réussi à mettre en valeur et imposer une certification (au niveau international) ainsi qu'un label (au niveau national). Cette dynamique s'explique en partie par la forte dépendance de chaque maillon de la chaîne de valeur, mais également par le fait que le secteur soit plus concentré. Par ailleurs, les fédérations de professionnels de l'évènementiel ont conscience de l'importance d'être reconnu face aux donneurs d'ordres. Par inter-dépendance, le fait de labelliser une Destination implique un positionnement ainsi qu'une stratégie durable cohérente s'articulant autour d'une polyvalence et d'une complémentarité entre loisirs et affaires.

- **L'Iso 20121, la certification internationale de l'évènementiel et du tourisme d'affaires**

La prise en compte des enjeux de développement durable constitue un élément d'attractivité majeur pour un territoire, et devient même décisif dans le choix de la clientèle d'affaires et dans l'acte d'achat. Une norme existe afin de garantir une approche durable lors de la

¹⁹⁵ Alexia MERCORELLI, 2022, *Les labels touristiques, un écosystème complexe*.

¹⁹⁶ Précisons que la France constitue le premier pays européen en nombre d'établissements labellisés Ecolabel européen.

construction d'un événement : l'ISO 20121. Elle constitue le seul référentiel international dédié au secteur événementiel. Elle vise à promouvoir le développement durable intégré à l'organisation d'événements. Elle est applicable aux entreprises de toutes tailles qui contribuent à la conception et à la mise en œuvre d'événements : organisateurs et agences événementielles, prestataires de services, gestionnaires de lieux, etc.

Les exigences de cette norme, pour une Destination, sont les suivants :

- promouvoir et mettre en œuvre l'excellence d'un accueil responsable pour les touristes et les congressistes;
- maîtriser les impacts environnementaux et sociétaux suscités par les activités présentes sur le territoire ;
- mobiliser et accompagner l'ensemble des parties prenantes en faveur de l'engagement RSE ;
- œuvrer en faveur d'une gouvernance responsable et transparente.

- **Destination Innovante Durable (DID) : le label des destinations touristiques durables en France**

Le label DID, porté par France Congrès Evénements (FCE), est décerné aux villes et métropoles qui souhaitent structurer leur action en faveur d'un tourisme durable, et amplifier les effets de leurs bonnes pratiques en associant les acteurs de la chaîne d'accueil et de services (lieux, événements, hôtels, etc.). La démarche se veut globale et se base sur le principe d'amélioration continue. Elle se concrétise par des actions telles que la promotion des mobilités durables, les achats responsables, la préservation des ressources, les actions anti-gaspillage ou encore l'accessibilité facilitée pour les visiteurs en situation de handicap, etc. Si le marché du tourisme d'affaires est prioritairement concerné, le label est pensé plus globalement, notamment pour exercer des impacts positifs sur la clientèle loisirs. Par ailleurs, une condition est requise afin de pouvoir prétendre à ce label : disposer de la certification ISO 20121.

La Bretagne s'est démarquée en 2022 avec la labellisation de Destination Rennes¹⁹⁷. Cette reconnaissance a impulsé une nouvelle dynamique collaborative entre les acteurs du tourisme d'affaires. En effet, dans une démarche de progrès continu, Destination Rennes demande à ce que ses partenaires soient titulaires d'un agrément ou une certification de manière quasi systématique¹⁹⁸.

¹⁹⁷ Dans le cadre de cette démarche, chaque Destination s'engage ainsi à mener au moins une action autour de 8 enjeux essentiels pour les secteurs du tourisme et de l'événementiel :

- déployer une gouvernance ouverte et transparente ;
- renforcer la mobilité durable pour s'inscrire dans la trajectoire neutralité carbone à 2050 ;
- favoriser la consommation responsable et lutter contre le gaspillage ;
- faire du tourisme d'affaires un moteur de l'inclusion ;
- valoriser l'économie et protéger le patrimoine de la Destination ;
- mobiliser les ressources pour favoriser l'innovation durable dans le secteur touristique.

¹⁹⁸ Audition de Jean-François KERROC'H, ancien directeur général de Destination Rennes, le 14 mars 2022.

1.2. L’affichage environnemental : quand la loi oblige les établissements hôteliers à s’inscrire dans les transitions

L’affichage environnemental est né en 2009, dans le cadre du Grenelle de l’environnement. La démarche permet de guider, de manière complémentaire aux labels et certifications, le choix des consommateurs, mais aussi le choix des fournisseurs des professionnels du tourisme (en prenant en compte les impacts environnementaux des produits et services). Il a fait l’objet d’une reprise dans les lois transition énergétique pour une croissance verte¹⁹⁹ et climat et résilience du 24 août 2021²⁰⁰, et sera rendu obligatoire d’ici 2026 pour l’hôtellerie.

1.2.1 Un affichage simple qui demande à être systématisé dans le secteur du tourisme

L’affichage environnemental se traduit par une note, allant de A à E, calculée sur l’ensemble du cycle de vie d’un produit ou d’un service, s’appuyant sur une méthode de calcul et des référentiels reconnus et validés. Ainsi, il constitue un repère simple pour les consommateurs et permet de comparer les produits entre eux, en prenant en compte plusieurs dimensions :

- les émissions de gaz à effet de serre ;
- les atteintes à la biodiversité ;
- la consommation d'eau et d'autres ressources naturelles.

Son premier objectif consiste à développer une consommation durable en invitant les consommateurs à intégrer des critères de qualité environnementale dans leurs décisions d’achat grâce à une meilleure information²⁰¹. Cette exigence d’harmonisation et de normalisation est également une demande du secteur du tourisme qui appelle à des règles du jeu équitables, mesurables et stabilisées, notamment afin de lutter contre le *greenwashing*.

Le deuxième objectif de l’affichage environnemental est d’encourager et d’inciter les entreprises, fabricants et distributeurs, à réduire les impacts environnementaux de leurs productions afin d’améliorer leur performance²⁰². Pour les acteurs du tourisme, il s’agit d’initier et de valoriser les démarches d’éco-conception par la connaissance précise des impacts environnementaux de leurs produits et services (analyse de la chaîne d’approvisionnement, des circuits de distribution, de la maîtrise des consommations énergétiques, etc.). La notion de progression y est prépondérante : au fil des étapes de la transition d’un établissement, sa note augmentera.

¹⁹⁹ La LOI n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte est consultable [ici](#).

²⁰⁰ La LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets est consultable [ici](#).

²⁰¹ Avis du CESE - Section environnement, 2019, [L’affichage environnemental, levier pour la mise en œuvre de l’économie circulaire](#).

²⁰² Ibid.

A terme, l'initiative débouche sur des informations chiffrées et transparentes, ramenées à la nuit passée par le client (impacts environnementaux d'une nuit d'hôtel). **Pour le CESER, l'affichage environnemental mérite d'être appréhendé par les entreprises comme un atout et non comme une contrainte supplémentaire.** Elle peut en effet leur permettre, dans un contexte de montée en puissance de la consommation durable, de se distinguer de la concurrence²⁰³. Il souligne toutefois une limite forte : **la démarche se développe uniquement au niveau national**²⁰⁴.

1.2.2 Une pratique qui reste complémentaire avec les autres démarches durables

Avec 400 affichages validés pour les entreprises du secteur du tourisme depuis la mise en place du dispositif (au niveau national), le dispositif souffre d'un manque de reconnaissance. Ce constat s'explique de différentes manières :

- la nouveauté : cet affichage n'est pas encore diffusé à grande échelle. Aussi, il reste peu connu à la fois des élus qui travaillent sur les questions de tourisme durable comme des professionnels du tourisme ;
- il n'y a pas encore d'obligation légale ;
- l'absence de visibilité sur les plates-formes de réservation en ligne classiques, voire même sur les sites des professionnels de l'hôtellerie.

Cette situation semble toutefois paradoxale : il s'agit d'une démarche peu connue alors qu'elle constitue une des plus compréhensibles auprès des publics²⁰⁵. Par ailleurs, l'affichage environnemental vise à être plus ambitieux que les démarches citées précédemment, en offrant une évaluation multicritère qui s'appuie sur l'analyse du cycle de vie des produits. Cela ne signifie pas pour autant que tous les marquages réglementaires ou les labels préexistants sont inutiles ou à mettre en cause. Il ne s'agit pas de mettre en concurrence ces démarches, leurs finalités étant différentes, mais plutôt d'apprécier leurs complémentarités. En effet, un label correspond à une liste de critères à valider alors que l'affichage environnemental permet de commencer une démarche de transition qui s'articule autour d'un plan d'actions, notamment en vue d'accéder aux labels²⁰⁶.

Pour le CESER, l'affichage environnemental constitue le premier jalon d'une démarche devant encore progresser : **il s'agira, à terme, d'aller plus loin avec des étiquettes prenant en compte les dimensions sociales et de gouvernance.**

²⁰³ France Stratégie, 2022, [L'affichage social sur les biens et services](#).

²⁰⁴ Ce faisant, il s'avère impossible d'adopter une approche comparative entre plusieurs pays. Ainsi, dans une situation où une entreprise souhaitant organiser un événement hésiterait entre deux Destinations de deux pays différents, celle-ci ne pourrait pas mobiliser l'affichage environnemental pour éclairer son choix.

²⁰⁵ Selon Hubert VENDEVILLE, à l'image des étiquettes déjà utilisées pour les appareils électroménagers, la notoriété d'un affichage via des scores allant de A à E est reconnue par 95 % de la population, alors que 50 % des clients seulement reconnaissent les labels.

²⁰⁶ Audition de Hubert VENDEVILLE, président de Betterfly Tourism, le 25 avril 2022.

1.3. Des démarches environnementales à plusieurs niveaux

Les démarches de progrès concernent différents types d'acteurs. Les plus connues et les plus diffusées sont celles à destination des professionnels du secteur du tourisme (dans la plupart des cas, l'hébergement, la restauration, l'accessibilité ou encore aux loisirs²⁰⁷).

Au-delà des parties prenantes privées, **de nombreuses initiatives reconnaissent les engagements pris par des territoires**. Elles soulignent, pour certaines d'entre elles, les actions en faveur du tourisme d'affaires (par exemple, la certification Destination Innovante et Durable).

Parallèlement à ces démarches de labellisation et certification à destination des territoires, le code du tourisme reconnaît une dénomination « *stations touristiques* » attribuée à des communes ou des EPCI mettant en œuvre une politique en faveur du développement du tourisme. Deux niveaux de classement sont prévus pour les communes développant une politique touristique sur leur territoire :

- le premier niveau se matérialise par l'obtention de la dénomination « commune touristique ». Pour obtenir ce label, trois critères doivent être respectés : détenir un office de tourisme, organiser des animations touristiques et disposer d'une capacité d'hébergement destinée à une population non permanente ;
- le second niveau se traduit par le classement en « station de tourisme »²⁰⁸. Cette initiative semble intéressante car elle s'articule autour de critères liés au développement durable, à la gestion des flux de touristes, à la mise en valeur du patrimoine ainsi qu'au tourisme d'affaires.

Ces classements restent relativement peu connus. Une quarantaine de communes bretonnes sont classées « *station de tourisme* », soit 10 % du total national²⁰⁹. Par ailleurs, la reconnaissance, délivrée pour douze années, ne semble pas faire l'objet d'un suivi, venant ainsi questionner le niveau de confiance pouvant lui être attribué.

2. La RSE comme nouvel axe de la stratégie de développement des acteurs du tourisme d'affaires

Les démarches de progrès peuvent être déclinées dans le cadre de la politique de RSE des entreprises. La loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises²¹⁰ encourage les dirigeants à s'interroger sur deux dimensions :

- les enjeux sociétaux et environnementaux de leur activité ;

²⁰⁷ A ce titre, [le guide des démarches de labellisation pour un tourisme durable](#) d'ATD et d'ADN Tourisme propose un recensement exhaustif des démarches de progrès et ont rédigé.

²⁰⁸ Voir [Articles L133-13 à L133-16](#).

²⁰⁹ La liste des communes classées est [accessible ici](#).

²¹⁰ Dite [Loi Pacte](#).

- donner un sens et une vision de long terme à l'action de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Ces nouvelles dispositions, qui visent à repenser la place des entreprises dans la société, sont tout sauf anodines. En effet, la prise en considération des enjeux sociétaux et environnementaux devient une véritable obligation légale et, si la loi ne prévoit pas à proprement parler de sanctions, les entreprises vont très vite être confrontées aux exigences de leurs collaborateurs, de leurs clients, voire même de l'opinion publique, en matière de mesures à prendre pour réduire les impacts négatifs, notamment environnementaux, de leur activité.

2.1. La RSE comme contribution des entreprises aux enjeux sociaux et sociétaux du développement durable

La RSE est un concept né des demandes de la société civile. Elle est définie comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales liées à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes²¹¹. Depuis les dispositions entrées en vigueur avec la loi Pacte, l'objet social de toutes les sociétés doit intégrer la considération des enjeux sociaux et environnementaux. Ainsi, la RSE correspond à l'intégration des trois piliers du développement durable à ses propres activités et en relation avec ses parties prenantes²¹².

L'ISO 26000, le standard international en matière de RSE

L'ISO 26000 est le référentiel international qui fournit aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociétale. La norme aborde sept questions centrales (la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, la protection du consommateur, la contribution au développement durable) qui correspondent à des thèmes que toute institution (publique ou privée) est amenée à traiter, dans le cadre de sa démarche RSE, et pour lesquels elle peut définir et mettre en place des actions.

Contrairement à d'autres normes comme la plus connue (telles que l'ISO 20121), l'ISO 26000 n'impose pas d'exigences et ne fait donc pas l'objet d'une certification. Il s'agit d'une démarche dont

²¹¹ La Commission européenne souligne, dans sa communication « [La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable](#) » (2002), « qu'être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. L'expérience acquise avec l'investissement dans des technologies et pratiques commerciales écologiquement responsables suggère qu'en allant plus loin que le respect de la législation, les entreprises peuvent accroître leur compétitivité et avoir des retombées directes sur la productivité. C'est ainsi que s'ouvre une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social, de même qu'une compétitivité accrue.

²¹² Didier GEORGES, 2023, *Métiers de l'hôtellerie et de la restauration : des pistes pour attirer la jeune génération*.

les résultats peuvent être évalués par des organismes indépendants, qui donneront une note et non une certification.

Peu importe la taille ou la nature de l'activité touristique pratiquée, cette démarche est applicable par toutes les entreprises dès lors qu'il existe une volonté de structurer, progresser et valoriser ses actions. Une politique RSE relève encore clairement d'une démarche volontaire²¹³. C'est d'autant plus vrai dans le secteur du tourisme, caractérisé par un grand nombre de PME. S'il semble impossible d'évaluer précisément l'impact de telles démarches sur l'activité, l'essentiel est ailleurs : une entreprise courra, à terme, un risque si elle néglige les enjeux de responsabilité sociale²¹⁴. En effet, la performance n'est plus seulement économique ou financière, mais également sociale et environnementale. L'entreprise qui n'intègre pas ces différentes dimensions risque de se priver d'opportunités pour se faire référencer auprès de ses clients, voire de freiner son développement. A contrario, un engagement RSE marqué lui permettra de prévenir un grand nombre de risques, évitant ainsi d'éventuelles dépréciations²¹⁵.

Les démarches de RSE sont en croissance, les entreprises touristiques restent encore nombreuses à encore hésiter à se lancer dans cette dynamique. Pourtant, face aux impacts sociaux et environnementaux du tourisme, l'hypothèse serait que ces orientations apparaissent comme une condition *sine qua non* afin de garantir la durabilité du secteur.

2.2. Une démarche profitable aussi bien en interne qu'en externe pour les entreprises du tourisme

La RSE constitue un outil afin de mieux anticiper et mettre à profit l'évolution des attentes sociétales et des conditions d'activité. Il s'agit, pour les entreprises, de construire une relation de confiance à long terme vis-à-vis de leurs employés, des consommateurs et des citoyens, sur laquelle elles peuvent asseoir des modèles de développement plus durables. Un lien entre RSE et compétitivité peut ainsi se créer²¹⁶.

En interne, ces démarches concernent essentiellement les collaborateurs de l'entreprises, qu'ils soient salariés, dirigeants ou fournisseurs. Pour le CESER, les préoccupations sociales au sein du secteur du tourisme sont multiples et agissent principalement en faveur :

- des conditions et de la qualité de vie au travail ;
- du dialogue social ;
- de la pérennité et de la qualité de l'emploi ;
- de la formation, de l'évolution en interne et de la reconnaissance du travail fourni ;

²¹³ Deloitte, 2018, *Tendances RH 2018*.

²¹⁴ Isabelle GIRERD-POTIN et Ollivier TARAMASCO, 2022, *Responsabilité sociale des entreprises et réduction du risque de défaillance : l'effet modérateur du système juridique*.

²¹⁵ Sophie DE MENTHON, 2011, *La responsabilité sociétale des entreprises*, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.

²¹⁶ Cécile CLERGEAU-ALLAIN DES BEAUVAIS, Krystel PAULUS, 2014, [Démarche RSE dans l'événementiel : repérage multidimensionnel des parties prenantes](#). Mondes du tourisme.

- de l'accueil de saisonniers (notamment en matière de logement).

Notons que ces points recourent, en grande partie, ceux évoqués pour assurer une meilleure attractivité des métiers du tourisme, ainsi que ceux liés aux démarches de progrès à travers des labels, certification et autres chartes.

La dimension sociale d'une démarche RSE, dans son approche externe, concerne dans un premier temps les clients. Elle doit également être en mesure d'activer des leviers en faveur du développement socio-économique des territoires et de ses habitants, notamment à travers :

- le respect des populations locales ;
- le développement de l'emploi et des compétences sur le territoire (les circuits courts, fournisseurs locaux, partenariats avec des acteurs de l'ESS) ;
- la pérennité des emplois ;
- l'investissement et le soutien aux projets locaux.

L'application de la doctrine ERC au tourisme : une composante de la RSE ?

Les impacts d'un projet d'investissement sur l'environnement peuvent se traduire par une dégradation de la qualité environnementale d'un territoire. La séquence « éviter, réduire, compenser » (dite ERC) a pour objectif d'éviter les atteintes à l'environnement, de réduire celles qui n'ont pu être suffisamment évitées et, si possible, de compenser les effets notables qui n'ont pu être ni évités, ni suffisamment réduits²¹⁷.

Elle s'inscrit dans une démarche de développement durable, qui intègre ses trois dimensions et vise en premier lieu à assurer une meilleure prise en compte de l'environnement dans les décisions²¹⁸. Appliquée au tourisme, la traduction de la séquence ERC pourrait viser un double objectif : conserver la qualité de l'environnement (cadre de vie, confort climatique, bien être, santé, etc.), tout en assurant un développement équilibré et l'attractivité des territoires.

La démarche RSE, attendue par les clients, les collaborateurs, les partenaires financiers et les territoires, constitue un véritable relais de croissance pour les entreprises. En ce sens, elle est créatrice de valeur pour l'ensemble du secteur, ainsi que pour le territoire.

3. Les relations au sein, et entre les entreprises profondément bouleversées par les crises successives

²¹⁷ Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement, 2012, [Doctrine relative à la séquence éviter, réduire et compenser les impacts sur le milieu naturel](#).

²¹⁸ France Stratégie, 2018, [RSE et environnement Économie circulaire, gouvernance et responsabilité environnementale](#).

Même si la prise de conscience de l'urgence de la transition environnementale est croissante depuis plusieurs décennies dans le secteur du tourisme d'affaires²¹⁹, il est probable que la pandémie ait accéléré et amplifié cette tendance²²⁰. Une certitude subsiste suite à la crise sanitaire : **les rencontres en face-à-face existeront toujours**. Toutefois, les entreprises vont vraisemblablement adapter leur stratégie de déplacement²²¹, notamment en réduisant les déplacements superflus²²².

3.1. Les rencontres professionnelles constituent une activité importante pour le développement des entreprises et les institutions publiques

Le tourisme d'affaires représente une activité bénéfique pour le développement des entreprises²²³. Certes, **les rencontres professionnelles engendrent des coûts non négligeables, mais leurs retombées peuvent être importantes**. Même si la pandémie a fait évoluer les manières de penser, les contacts et les échanges directs restent primordiaux dans les relations avec les clients, les collaborateurs et les prestataires. Les déplacements d'affaires constituent de véritables outils de stratégies marketing et de développement commercial. En se déplaçant, une entreprise augmente sa zone de prospection, que ce soit, par exemple, via sa participation à un salon professionnel, ou par la visite d'un commercial chez des partenaires²²⁴.

Pour certains secteurs, **les déplacements se révèlent toujours indispensables**. C'est notamment le cas dans le domaine scientifique, qui est par définition atomisé (les chercheurs ne travaillent pas toujours sur les mêmes sites) mais avec des collaborations très fréquentes, et souvent à l'international. Si les échanges se font majoritairement à distance, les congrès constituent des moments précieux pour se rencontrer, échanger et présenter ses travaux à ses pairs.

Les déplacements professionnels ont également **le pouvoir de fédérer les entreprises et de créer des synergies entre elles**. C'est en se rencontrant que des collaborations peuvent se construire, que des idées sont échangées et qu'un réseau se développe. De plus, lors d'un voyage d'affaires, la cohésion ne se crée pas uniquement entre organisations, mais également au sein même de celles-ci. Ces moments, hors du cadre de travail habituel, voire

²¹⁹ Aude ANDRUP 2020, [Tourisme durable : 20 mesures pour une transition de la 1ère destination touristique mondiale](#).

²²⁰ Olivia GREGOIRE, 2021, [Cohésion sociale et environnement vont de pair](#).

²²¹ Ou Politique de Voyages d'Entreprise (PVE).

²²² Vincent MONICAULT, 2021, *Masterclass GBTA: la RSE au cœur des PVE !*, GTBA, Master Classe du 21 septembre 2021.

²²³ Bénédicte DE SEZE, 2002, *Panorama du tourisme d'affaires*.

²²⁴ Brigitte JAKUBOWSKI, 2015, *Stratégie et management du voyage d'affaires: Mettre en place un Travel Management performant*. Dunod.

informels²²⁵, constituent des occasions de rencontrer des personnes avec lesquelles il n’y a pas ou peu de relations professionnelles ou bien d’apprendre à connaître différemment celles que l’on côtoie au quotidien²²⁶.

3.2. Les récents bouleversements ont redessiné le tourisme d’affaires

3.2.1 De l’arrêt total à la reprise progressive

L’arrêt du tourisme d’affaires en mars 2020 a constitué un véritable choc, aussi bien pour les professionnels du secteur que pour les entreprises réalisant elles-mêmes des rencontres professionnelles. Il est toutefois probable que **cette séquence ait impliqué des changements qui se seraient opérés dans les années à venir**²²⁷. Elle a aussi permis de faire prendre conscience aux professionnels, aux élus et aux territoires de l’importance de ce secteur dans l’activité économique, aussi bien nationale que régionale, et dans le rayonnement à l’international.

Concernant la reprise, l’enjeu consistait, dans un premier temps, à restaurer la confiance des professionnels et des entreprises pour les convaincre de se déplacer à nouveau²²⁸. Aussi, le redémarrage s’est fait progressivement, suivant une évolution « en cercles concentriques »²²⁹. La pandémie a redessiné la physionomie des rencontres professionnelles. Celles-ci ont repris sur un format réduit en nombre de participants²³⁰ et la durée des manifestations, des rencontres et des réunions a été réduite dans le but de limiter le temps de contact. Ensuite, avec le relâchement progressif des contraintes sanitaires, les événements sont redevenus de plus en plus grands et les échelles de déplacements plus lointaines.

Cependant, **la crise sanitaire risque d’avoir des effets à long terme sur le tourisme d’affaires**. En effet, les entreprises semblent s’être accoutumées aux nouvelles pratiques imposées durant la pandémie et une part non négligeable des voyages d’affaires est maintenant remplacée par des réunions virtuelles²³¹. D’ailleurs, il semble exister **une corrélation entre distance et virtuel** : plus les distances à parcourir sont longues, et plus le recours au distanciel

²²⁵ Afin d’atteindre un tel objectif, nombreuses sont les entreprises qui ont l’habitude d’organiser des *incentives* dans le but de faire vivre une expérience à leurs salariés.

²²⁶ Clément MARINOS, 2021, *Le mixte entre travail et vacances va être de plus en plus présent*.

²²⁷ Soufyane FRIMOUSSE et Jean-Marie PERETTI, 2020, *Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19*.

²²⁸ Claudine BARRY, 2020, *Tourisme d’affaires : regagner la confiance du voyageur*.

²²⁹ Caroline LÉBOUCHER, 2021, *Quels enjeux pour le secteur du tourisme français suite à la pandémie de Covid-19 ?*

²³⁰ Entretien avec Sandie MEYNIEL, Atout France, 5 mai 2022.

²³¹ [Une étude de Morgan Stanley](#) démontre que 20 % des voyages d’affaires pourraient être substitué par des rencontres virtuelles en 2023.

sera élevé²³². Ce constat impacterait le tourisme d'affaires à terme, notamment en le « continentalisant ».

3.2.2 Une nouvelle manière d'appréhender le tourisme d'affaires

Il semble que le tourisme d'affaires n'a pas repris exactement « comme avant ». Tout d'abord, il est probable que les lieux plébiscités aient évolué. Les capitales régionales ainsi que les villes de taille moyenne ont gagné en visibilité, parfois au détriment des principales métropoles²³³. Ces villes ont donc tout intérêt à se saisir de cette opportunité et à développer leurs activités d'hébergement, de transport, de restauration, afin de pouvoir attirer plus de touristes d'affaires qu'auparavant. **Du point de vue de la cohérence territoriale, cela implique de jouer sur les complémentarités des lieux de rencontres.** En effet, on ne se réunit pas de la même manière à Rennes, Brest, Vannes ou bien à Loudéac.

Par ailleurs, si les outils digitaux, qui se sont fortement développés durant cette période, ont permis de maintenir des rencontres virtuelles et le développement d'événements hybrides, il ne faut pas oublier non plus que **le numérique présente des limites et ne peut pas tout remplacer**²³⁴. La capacité d'attention, par exemple, est moindre à travers un écran, ce qui peut limiter les possibilités d'échanges et d'interactions²³⁵.

De plus, le fort développement du télétravail impacte indirectement le tourisme d'affaires. Si les salariés sont amenés à travailler à distance, il n'en reste pas moins que des moments collectifs restent nécessaires, afin de garder une cohésion de groupe. Aussi, certaines entreprises pourraient faire le choix d'investir davantage dans des temps de **regroupement de leurs salariés afin de compenser cette absence de proximité géographique**, maintenir une culture d'entreprise et garder le lien (séminaires, *team buildings* ou *incentives*)²³⁶. Cette hypothèse mérite toutefois d'être vérifiée dans quelques années.

Ainsi, les déplacements professionnels ne sont pas près de disparaître mais le secteur doit innover. Une piste consiste à proposer des déplacements plus ciblés et moins fréquents, ou encore des formats hybrides, avec une partie du personnel sur place et une autre à distance.

Au final, une constante est ressortie de la crise de la Covid-19 : **l'importance du lien humain**²³⁷. Les personnes ont besoin de se voir, de se parler et d'interagir physiquement pour passer efficacement des messages et communiquer. Il s'agit d'autant de raisons justifiant le recours

²³² Sébastien BAZIN, PDG du groupe Accor, estimait fin 2022 que [25 % des voyageurs d'affaires internationaux, et plus particulièrement intercontinentaux, ne reviendraient pas](#). A l'inverse, à terme, aucune perte de ne serait constatée sur les voyages d'affaires domestiques. De même, tous les déplacements à moins de trois heures de vol seront également récupérés.

²³³ Skift, 2018, *The Rise of Midsize Cities in the Meetings Industry*.

²³⁴ Louis BOMMELEAR, 2022, *Le digital, l'allié indispensable du tourisme d'affaires et de l'évènementiel dans le monde post crise*, Revue Espaces 367.

²³⁵ Jack LEVAV, 2022, [Virtual communication curbs creative idea generation](#).

²³⁶ Clément MARINOS, 2021, *Le mixte entre travail et vacances va être de plus en plus présent*.

²³⁷ Céline RIBOULOT, 2022, *L'évolution du monde du travail : un défi pour le secteur du voyage d'affaires*.

au tourisme d'affaires, qui constitue un outil utile et à valeur ajoutée, aussi bien pour les entreprises que pour le territoire.

3.2.3 Un arbitrage entre les coûts, les bénéfices et la RSE

L'impact des voyages professionnels sur le bilan carbone des organisations fait également réfléchir les entreprises, qui prennent de plus en plus conscience des fortes émissions de GES que produisent les déplacements²³⁸.

Du fait de la mise en œuvre de stratégies de RSE, mais aussi pour respecter leurs engagements, préserver leur marque employeur et instaurer la confiance, **il est probable que les entreprises limitent leurs futurs voyages d'affaires.**

Toutefois, si se déplacer engendre des coûts, ne pas le faire peut en induire d'autres : manquer des occasions de nouer des partenariats, de développer des collaborations ou encore de réaliser une opération commerciale. De fait, un nombre croissant d'entreprises mettent en œuvre des stratégies de voyage se basant sur une meilleure compréhension de leurs motifs. En d'autres termes, elles cherchent à répondre à une question : qu'est-ce qui se serait accompli sur place qui ne pourrait pas l'être virtuellement ? **La rentabilité des déplacements professionnels est désormais finement analysée afin d'en mesurer le retour sur investissement**²³⁹.

3.3. Des nouvelles pratiques pour développer le tourisme d'affaires

3.3.1 Le « *workation* », marché de niche ou véritable levier de développement du tourisme d'affaires ?

Les constats réalisés sur les nouvelles manières d'appréhender le tourisme d'affaires et les arbitrages opérés sur la justification des voyages professionnels posent la question de l'avenir de ces pratiques. S'il est entendu que les rencontres physiques auront toujours lieu, **d'autres pratiques commencent à se développer et découlent de l'évolution de l'organisation des**

²³⁸ La réalisation d'un bilan d'émissions de gaz à effet de serre a pour but d'évaluer la quantité de gaz à effet de serre dans l'atmosphère issue des activités humaines et en particulier des entreprises et des administrations. [L'article L229-25 du code de l'environnement](#) rend obligatoire l'établissement d'un Bilan d'émissions de gaz à effet de serre (BEGES) tous les trois ans pour : les services de l'État, les collectivités territoriales de plus de 50 000 habitants, les établissements publics et autres personnes morales de droit public de plus de 250 agents. Par ailleurs, un grand nombre d'entreprises sont également concernées par ce texte rend obligatoire l'établissement d'un BEGES tous les quatre ans pour les personnes morales de droit privé employant plus de 500 personnes en métropole et 250 personnes en outre-mer.

²³⁹ Céline RIBOULOT, 2022, *L'évolution du monde du travail : un défi pour le secteur du voyage d'affaires.*

entreprises. En effet, si elles ont été obligées, sur le court terme de privilégier le travail à distance, certaines d'entre elles, reconnaissant les bénéfices du dispositif, pensent à se réorganiser durablement²⁴⁰.

De cette nouvelle réalité découle une hypothèse : cette nouvelle organisation permettrait à un plus grand nombre de personnes de bénéficier de périodes de loisirs et de profiter d'une plus grande mobilité. Si la Covid-19 a constitué, *a minima*, un accélérateur et a peut-être même déclenché une rupture, il faudra vraisemblablement attendre quelques années avant de se prononcer sur le probable développement de ces dynamiques.

Aussi, il n'est pas surprenant que certains acteurs du secteur du tourisme d'affaires s'attendent à une augmentation des voyages de type « *workation* »²⁴¹ au cours des prochaines années²⁴². Cette pratique se caractérise par des séjours en télétravail durant lesquels des périodes libres ou des journées de congé sont consacrées aux loisirs. Si certains « nomades numériques » exploitent depuis plusieurs années cette possibilité, depuis peu, des télétravailleurs récents peuvent eux aussi y prendre part. Certes, ce nouveau public reste encore très minoritaire, voire confidentiel, mais ces nouveaux besoins existent et se développent, et une offre commence à se positionner, même s'il reste difficile d'imaginer en faire une activité à part entière. A ce titre, des hôteliers concourent au développement de prestations à destination des touristes d'affaires correspondant à ces nouveaux modes de consommation, en aménageant des espaces partagés de travail dans leurs établissements. D'autres établissements donnent l'opportunité à cette nouvelle population professionnelle de rester quelques semaines sur place²⁴³.

Identifier le plein potentiel de cette clientèle demeure complexe pour le secteur du tourisme d'affaires. En effet, si les organisations ont évolué rapidement durant la crise sanitaire, la période actuelle consiste plutôt à trouver le bon équilibre entre le 100 % télétravail et le 100 % distanciel. C'est pourquoi, il n'est pas certain que ces tendances s'inscrivent dans la durée. Toutefois, l'objectif pour les entreprises du tourisme semble être ailleurs et une approche durable peut découler du développement de cette nouvelle offre. S'il ne s'agit pas de remplir les établissements de « voyageurs sédentaires », des personnes (même un petit nombre) qui restent sur une durée longue permettraient de pérenniser des emplois²⁴⁴.

De nombreux territoires bretons pourraient profiter du développement du « *workation* », en jouant notamment sur leurs singularités. Cette réponse à une tendance récente permettrait à certains professionnels du secteur de bénéficier de l'arrivée d'une nouvelle clientèle pour

²⁴⁰ Cyprien BATUT, 2020, *L'impact du Covid-19 sur le monde du travail : télémigration, rélocalisation, environnement*.

²⁴¹ Le mot « *workation* » est issue de la contraction des mots anglais *work* (qui signifie travail) et *vacation* (dont la traduction est vacances).

²⁴² Christophe NGUYEN, 2021, *Le workation, fantasme ou réalité ?* Revue Espaces 359

²⁴³ C'est notamment le cas de Naéco, qui dispose de deux établissements d'hébergement en Finistère, et qui cible les publics professionnels ainsi que les « nomades digitaux ». A plus grande échelle, certains groupes, comme le groupe Accor, lancent des offres à destination des travailleurs souhaitant faire le lien entre loisirs et affaires.

²⁴⁴ Brice LAHAYE, 2021, *Le workation, de tendance de niche à norme bientôt généralisée ?*

compléter la fréquentation touristique de loisirs. A ce titre, des tiers lieux professionnels ont vu le jour en Bretagne tels que la *Maison Glaz* à Gâvre, *HomeWork* à Concarneau, *Odysseo* à Redon, ou encore *Ecodia* à Dinan, et d'autres projets se développent (*la Loco* à Quimperlé, un nouveau lieu de vie à Doëlan, etc.).

3.3.2 Le « *bleisure* », une tendance de fond qui tend à se développer

Une autre forme hybride de tourisme d'affaires existe et se développe depuis plus de deux décennies : le « *bleisure* »²⁴⁵. Il s'agit de permettre aux voyageurs d'affaires de combiner affaires et loisirs en prolongeant leurs déplacements professionnels. A l'inverse du « *workation* », cette pratique constitue une vraie tendance de fond, alors même que l'essor du télétravail incite de plus en plus les actifs à profiter d'un voyage professionnel pour séjourner plus longtemps. Le déplacement devient donc une opportunité assumée de voyager pour le plaisir.

La pratique du « *bleisure* » pourrait s'accompagner de quelques vertus durables. En effet, il permet au professionnel de rester plus longtemps sur place et, ce faisant, réduire (relativement) l'impact environnemental de son trajet²⁴⁶. Par ailleurs, le fait de prolonger le séjour impliquera nécessairement des dépenses locales supplémentaires, et donc des retombées positives. Pour finir, le « *bleisure* » donne l'opportunité de rayonner depuis le lieu de la rencontre professionnelle et ainsi mieux répartir les flux de touristes.

3.3.3 Des nouvelles pratiques vraiment responsables ?

Un débat existe sur la dimension vertueuse du télétravail ou du « *workation* ». Si ces pratiques permettent de réduire les trajets domicile-travail, et par conséquent, les émissions de GES liées²⁴⁷, la question de la durabilité reste en suspens. En effet, il semble que des effets rebonds existent, sans qu'il soit possible d'en mesurer les impacts sur l'environnement²⁴⁸. Par exemple, une organisation pratiquant le télétravail chauffera ses propres locaux, alors que certains de ses salariés chaufferont leur logement. Par ailleurs, le « *workation* » implique bien souvent un éloignement par rapport au lieu de travail, et donc la réalisation d'un trajet potentiellement plus long que le trajet domicile-travail. De même, il faudrait être en mesure de connaître les émissions liées au numérique afin de pouvoir mesurer le véritable impact de cette pratique.

²⁴⁵ Le mot « *bleisure* » est issue de la contraction des mots anglais des mots *business* (qui signifie affaires) et *leisure* (dont la traduction est loisir).

²⁴⁶ En effet, le ratio émissions de GES / nuitée peut potentiellement diminuer du fait d'une durée de séjour plus longue.

²⁴⁷ ADEME, 2015, [Evaluation de l'impact du télétravail et des tiers-lieux sur la réduction des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre et sur l'organisation des entreprises.](#)

²⁴⁸ Ibid.

4. Le tourisme d'affaires reste un secteur en mutation dans un contexte pas encore totalement stabilisé

Dans ce contexte pandémique récent, les certitudes d'hier sur le tourisme d'affaires (déplacements professionnels plus nombreux, facilités de voyager, de passer les frontières, coût du transport relativement faible, etc.) sont en partie questionnées, sans être complètement contredites.

Si les nouveaux développements organisationnels des entreprises ne sont pas neutres sur le tourisme d'affaires, l'avenir des rencontres professionnelles ne semble pas remis en question, pas même par la forte expansion des outils digitaux. En effet, les réunions virtuelles n'ont jamais vraiment remplacé les séminaires et autres journées d'études. Si elles sont dorénavant privilégiées pour les échanges courts, le monde professionnel a pu se rendre compte, notamment lors des confinements, que ce format reste particulièrement inadapté pour les rencontres se déroulant sur un ou plusieurs jours.

- **Quatre enseignements peuvent être tirés de ce troisième chapitre :**

Le premier enseignement : Les démarches de progrès semblent aller dans le bon sens. Au-delà d'un travail de rationalisation autour de la multiplicité des marques, labels et autres certifications, il reste nécessaire de faire évoluer l'angle et la perception des initiatives responsables. Sans cela, beaucoup d'acteurs du tourisme continueront de penser que ces initiatives coûtent cher et douteront de leur utilité. Ce discours trouvera des relais tant qu'il ne sera pas possible de disposer d'éléments tangibles sur les retombées économiques de ces actions, augmentant par la même occasion les risques de *greenwashing*. Le tourisme d'affaires est plutôt exemplaire sur la question de la reconnaissance des démarches responsables. Le secteur paraît en effet mieux structuré et plus cohérent. Il en va de la renommée d'une Destination.

Le second enseignement : il est probable que la RSE devienne, à terme, une quasi nécessité pour les entreprises du tourisme. Si une part non négligeable des dirigeants reste à convaincre, l'évolution des demandes sociétales pourraient rendre cet exercice presque obligatoire, sous peine de devoir affronter des difficultés pour embaucher des salariés ou bien voir son activité pénalisée. A ce titre, si des améliorations sont constatées dans le développement de ce type de démarches du côté de l'offre, un besoin d'accompagnement pour les entreprises du tourisme, notamment en matière de formation, semble important. Par ailleurs, ces initiatives doivent se montrer le plus inclusif possible. En effet, le risque que les acteurs de petite taille ne prennent pas en compte cette dynamique est réel et cela pourrait, à terme, les condamner.

Le troisième enseignement : les entreprises de toutes tailles ont investi et se sont équipées de solutions permettant à leurs employés de travailler à distance lorsque cela était possible. Il semble que le développement massif et soudain du télétravail et des outils digitaux associés (visio-conférences, animation de réunion, webinaires, etc.) a amené les entreprises et leurs collaborateurs à se poser la question de la nécessité d'un déplacement, non seulement en termes de temps mais également en termes de coûts, d'impact environnemental mais aussi

de retour sur investissement. Nombre de réunions qui se déroulaient en physique se tiennent maintenant en distanciel. Ces changements dans l'organisation des entreprises continueront vraisemblablement d'avoir des répercussions sur le tourisme d'affaires. Les habitudes acquises pendant cette période de crise sanitaire pourraient perdurer, sans qu'il soit possible à ce jour de connaître l'ampleur et la durée de ces transformations. Par ailleurs, le contexte de forte inflation, sur fond de choc énergétique, risque de contraindre plus fortement le budget des entreprises (qui pourraient alors diminuer les dépenses en faveur déplacements professionnels).

Le quatrième enseignement : on constate un intérêt croissant en faveur de pratiques alternatives de tourisme d'affaires depuis les épisodes de confinement et la reprise des rencontres professionnelles. Si le « *bleisure* » semble plus ancré que le « *workation* », il est aujourd'hui impossible de dire si ces pratiques vont compenser la diminution probable des voyages d'affaires et dans quelle mesure elles vont évoluer. Resteront-elles un marché de niche ou bien constitueront-elles un véritable levier de développement du tourisme d'affaires ? La réponse se trouve certainement entre ces deux opposés. D'ailleurs même si ces pratiques ne concernent qu'un nombre encore restreint de voyageurs, il n'en reste pas moins qu'une partie des professionnels du secteur du tourisme s'y intéresse de près et développe des produits et services pour cette nouvelle clientèle. Si elles activent un certain nombre de leviers responsables et constituent un pont entre les deux composantes du tourisme, il n'en reste pas moins qu'elles peuvent avoir des effets rebonds négatifs difficiles à mesurer.

Les crises successives tendent vers une sobriété de plus en plus contrainte. Si de nombreuses entreprises réfléchissent sur la fresque de leurs engagements, l'objectif reste de passer à la vitesse supérieure et de les décliner concrètement, afin de s'affranchir des effets de mode. Mais comment opérer ce changement ? Il semble que l'intervention publique, notamment du Conseil régional, soit en mesure de débloquer divers verrous, à travers la formation, le soutien financier, et la mise en relation des acteurs du secteur. En effet, la Bretagne a tout intérêt à se positionner sur la RSE et amplifier les démarches responsables auprès des partenaires locaux (hôtels, salles de réunions, traiteurs, etc.) afin de se démarquer des autres territoires.

Le tourisme d'affaires comme levier de développement du tourisme durable : les préconisations du CESER de Bretagne

Ce rapport a démontré l'intérêt de faire du tourisme d'affaires l'un des moteurs du développement régional, attractif, créateur d'emplois pérennes, dont les initiatives responsables pourraient avoir de profondes répercussions en faveur d'un tourisme durable. **Le CESER conclut cette analyse par une série de 7 propositions visant à mieux connaître, valoriser et développer une filière qui constitue un véritable levier pour faire de la Bretagne une Destination touristique durable.**

L'ordre de présentation des préconisations ne correspond pas à une hiérarchisation, mais traduit un ensemble cohérent :

- la préconisation n°1 consiste « simplement » à savoir de quoi on parle. En effet, comment envisager une politique régionale en faveur d'un secteur sans en connaître précisément ni les contours ni la dynamique ?
- la préconisation n°2 souligne l'importance de la mise en œuvre et de l'animation d'une gouvernance au niveau régional pour un secteur qui reste relativement diffus et dont la compétence est partagée par de nombreux échelons de territoire ;
- les préconisations n°3, 4 et 5 traduisent les priorités du tourisme d'affaires au regard des enjeux du développement durable, de formation, d'innovation et de la RSE ;
- les préconisations n°6 et 7 tendent à montrer que le tourisme d'affaires est en mesure d'avoir des répercussions positives, tant sur le tourisme durable que sur la vie quotidienne de la population.

Deux précautions doivent être mentionnées ici :

- comme tout au long du rapport, **certaines préconisations ne sont pas spécifiques au tourisme d'affaires, car applicables plus généralement au tourisme dans son ensemble**. La forte interdépendance entre ces deux composantes explique pourquoi nous ne pouvons les dissocier totalement ;
- si l'accent est mis sur les leviers de l'action publique, il ne faut pas oublier que la dynamique du tourisme d'affaires est d'abord régie par les stratégies d'entreprises privées. Les acteurs publics disposent donc d'une capacité d'intervention parfois limitée.

Ces préconisations s'adressent, en premier lieu, **au Conseil régional, en particulier dans son rôle « d'ensemblier » des politiques touristiques**, en lien avec les autres acteurs publics que sont les EPCI, les agences et comités départementaux du tourisme et, plus largement, à l'ensemble des acteurs professionnels publics, privés ou associatifs impliqués dans le tourisme d'affaires.

Préconisation n°1 : améliorer la connaissance du tourisme d'affaires afin qu'il soit reconnu comme un secteur à part entière

Objectifs	
Formaliser l'observation du tourisme d'affaires et améliorer la connaissance du secteur pour construire une stratégie régionale, dimensionner les actions et sensibiliser décideurs et acteurs sur une filière stratégique.	
Moyens	
<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir des statistiques dédiées au tourisme d'affaires ; - mettre en place un outil de reporting uniformisé sur l'ensemble du territoire incluant l'ensemble des acteurs du tourisme d'affaires. 	
Déclinaisons opérationnelles	Acteurs concernés
Etendre l'observation du tourisme au secteur du tourisme d'affaires, avec des statistiques précises, publiées à échéance régulière	<ul style="list-style-type: none"> - Le CRT Bretagne (en charge de la mise en réseau) ; - les producteurs de données (Atout France, France Congrès Evènements, etc).
Sensibiliser les professionnels du tourisme au tourisme d'affaires ainsi que des élus de tous les échelons de territoire	<ul style="list-style-type: none"> - Le CRT Bretagne ; - les ADT et les Offices de tourisme ; - les élus et les professionnels du secteur.

La publication des chiffres de l'activité touristique, toujours très attendue, constitue un indicateur sur lequel s'appuient à la fois les stratégies des entreprises et les stratégies publiques. **Or, les données brutes sur lesquelles ils reposent sont d'une grande fragilité²⁴⁹, spécifiquement dans le domaine du tourisme d'affaires**, secteur pour lequel nous disposons de peu de statistiques, par ailleurs peu fiables, quelle que soit l'échelle. **Mesurer le poids de cette composante du tourisme et suivre son évolution s'avère particulièrement difficile**, pénalisant le pilotage d'une politique publique en faveur du développement du tourisme d'affaires. Il devient également délicat d'effectuer un suivi et d'évaluer les actions qui pourraient être menées en faveur du secteur. Cette absence de visibilité globale du tourisme d'affaires peut, en partie, expliquer pourquoi le Conseil régional ne s'est pas emparé de cette thématique.

• **Étendre l'observation du tourisme au tourisme d'affaires**

Pour assurer une meilleure connaissance du secteur, le CESER propose de mettre en œuvre un observatoire du tourisme d'affaires. Plus précisément, il s'agirait d'intégrer dans l'observation du secteur du tourisme, un volet dédié au tourisme d'affaires. **Cette mission pourrait être coordonnée par le CRT**, qui, rappelons-le, détient la compétence d'observation et de suivi du tourisme.

²⁴⁹ Echange avec Mark WATKINS, Président-fondateur de Coach Omnium, 7 février 2023.

Il conviendrait de mettre en œuvre une méthodologie qui puisse faciliter une remontée d'informations systématique et homogène (selon les territoires et les différents types d'acteurs), aussi bien qualitative que quantitative. Au-delà des seules données économiques, il s'agirait également de recueillir des données sociales et des données environnementales. De plus, une mise en perspective ainsi qu'une approche comparative avec d'autres régions serait souhaitable, afin de pouvoir situer la Bretagne dans le paysage national du tourisme d'affaires.

Pour atteindre un tel objectif, le CESER recommande que le CRT s'investisse **dans une mise en réseau de divers organismes professionnels producteurs de statistiques** (Atout France, France Congrès, etc.) et opère un rapprochement de leurs méthodologies avec l'appui de la direction régionale de l'INSEE.

En plus de permettre une meilleure gestion des flux touristiques, cet observatoire serait d'une grande utilité afin de guider la décision publique. Pour suivre et mesurer l'impact d'une politique, il est indispensable de disposer de données avant, pendant et après sa mise en œuvre. Afin de donner les moyens d'ajuster une potentielle politique en faveur du développement du tourisme d'affaires, **le CESER propose de mettre en œuvre un tableau de bord constitué d'indicateurs** qui, bien renseignés, serviront de base d'évaluation tant de l'impact de la politique que de l'efficacité et de l'efficacité des actions menées.

- **Sensibiliser les élus et les professionnels du tourisme au tourisme d'affaires**

Le CESER souligne l'importance de sensibiliser au tourisme d'affaires les professionnels du tourisme ainsi que les élus de tous les échelons pour dépasser l'image d'un secteur uniquement synonyme de loisirs. Le CESER est conscient que ce travail ne peut être réalisé uniquement par le Conseil régional, celui-ci pouvant toutefois activer certains leviers, notamment la promotion du secteur.

Il s'agit d'une action collective devant être menée par l'ensemble des acteurs du tourisme d'affaires, qu'ils soient privés, publics ou institutionnels. Le CRT, les ADT et les offices de tourisme auraient un rôle particulièrement important à jouer, en s'appuyant notamment sur des initiatives de marketing territorial. A l'image de la campagne de promotion de la Destination Bretagne, il serait pertinent de penser une campagne ciblant l'évènementiel d'entreprise, aussi bien au niveau régional que national.

Préconisation n°2 : impulser, mettre en œuvre et animer une gouvernance régionale du tourisme d'affaires

Objectifs	
Le Conseil régional, en tant que chef de file de l'action publique en faveur du tourisme d'affaires, doit assurer la mise en œuvre des conditions pour en faire l'un des leviers du tourisme durable.	
Moyens	
<ul style="list-style-type: none"> - élargir l'action régionale en faveur du tourisme au tourisme d'affaires ; - établir une stratégie de marque congrès, salons et séminaires pour la région ; - faciliter l'identification des lieux de réunions, de rencontres professionnelles et des acteurs engagés dans des démarches de progrès (de type labels, certifications, etc.) et de RSE. 	
Déclinaisons opérationnelles	Acteurs concernés
Intégrer un volet tourisme d'affaires à la SRDTL et en faire une Stratégie régionale de développement des tourisms de loisirs et d'affaires (SRDTLA)	<ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil régional ; - l'ensemble des parties prenantes du secteur du tourisme d'affaires.
Créer <i>Bretagne Séminaires</i> , structure de gouvernance réunissant l'ensemble des acteurs du tourisme d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Le CRT Bretagne (porte et coordonne la structure) ; - les acteurs privés (organisations et syndicats professionnels, clubs d'acteurs du tourisme d'affaires) ; - les acteurs publics (ADT et offices de tourisme).
Fédérer les évènements d'affaires engagés dans le développement durable autour d'une charte et organiser un palmarès régional des évènements responsables et durables	<ul style="list-style-type: none"> - Le CRT Bretagne (porte l'évènement) ; - Les offices de tourisme (recensent les évènements et diffusent l'information).

La politique en faveur du développement du tourisme d'affaires mobilise de nombreux acteurs institutionnels, publics et privés sur le territoire. Le CESER propose d'établir une gouvernance qui permettrait de valoriser la force du collectif, définir des orientations, des objectifs communs, et travailler de concert pour développer la Destination Bretagne. A ce titre, **le niveau régional présente un rôle important à jouer dans la coordination du tourisme d'affaires.**

- **Vers une Stratégie régionale de développement des tourisms de loisirs et d'affaires (SRDTLA) en 2025 ?**

Le CESER propose, dans la continuité de la politique de développement du tourisme, **de décliner les Destinations touristiques actuelles en « Destinations tourisme d'affaires »**. Il s'agirait de mettre en œuvre une offre axée sur les rencontres professionnelles qui puisse s'articuler autour des singularités de chaque territoire, mais aussi sur la coopération intelligente entre Destinations. A ce titre, pourquoi ne pas envisager, dans le cadre de la future

SRDTL, ainsi que dans ses déclinaisons territoriales, un chapitre dédié au tourisme d'affaires ? **La politique actuelle deviendrait ainsi une SRDTLA, plus complète et plus proche de la réalité, et par conséquent plus pertinente.**

- ***Bretagne séminaires* : le comité breton de l'évènementiel et des rencontres d'entreprises**

Afin de concrétiser la réunion des acteurs du tourisme d'affaires autour d'une réflexion commune, **le CESER préconise de construire un dispositif structuré de pilotage des actions, permettant de coordonner et d'assurer une bonne cohérence entre les acteurs du tourisme d'affaires.** Aussi, il propose la création d'une structure de gouvernance du tourisme d'affaires dans laquelle la Région pourrait jouer un rôle de chef de file assurant la coordination des actions menées à tous les échelons.

Cette structure permanente - Bretagne séminaires - portée et animée par le CRT, permettrait une vision partagée et mutualisée des contributions de chaque acteur sur les différentes problématiques du secteur. Elle contribuerait à réduire les doublons entre les parties prenantes institutionnelles et publiques (le CRT, les ADT et les offices de tourisme), tout en précisant les missions de chacun. Cet outil de gouvernance n'aurait pas pour but de structurer la filière mais plutôt d'assurer la coordination et la coopération des acteurs et d'optimiser ainsi l'action publique. **Le CESER souligne l'importance d'intégrer dans la réflexion les acteurs de l'offre du tourisme d'affaires, de même que les prescripteurs.** En effet, cette gouvernance aurait pour objectif d'accompagner une filière qui demande à être mieux identifiée et dont le rôle dans le développement du tourisme durable est indéniable. Aussi, les instances professionnelles doivent nécessairement y être intégrées afin de prendre en compte les enjeux des transitions.

Par ailleurs, du fait de l'évolution des compétences touristiques, mais aussi de la réduction des budgets publics, certains échelons de territoire voient leurs leviers d'action se resserrer. Pour le CESER, la synergie entre les acteurs publics, organisée et coordonnée par le Conseil régional, favoriserait la poursuite de leur mission d'accompagnement du tourisme.

- **Fédérer les évènements d'affaires engagés dans le développement durable autour d'une charte et organiser le *palmarès régional des évènements responsables***

Afin de stimuler et d'inciter l'organisation d'évènements vertueux sur les plans sociétal et environnemental, le CESER propose de mettre en œuvre une charte de l'évènementiel responsable, à l'image de la Charte des festivals engagés pour le développement durable et solidaire en Bretagne portée par la Région et relayée par différents échelons de territoire (Départements, EPCI, etc.). Cette initiative s'articulerait autour d'un cahier des charges prenant en compte les dimensions liées au **changement climatique, à la préservation des ressources, ainsi qu'aux modes de production et de consommation responsables** (notamment une dimension gastronomique importante).

Pour reconnaître les manifestations les plus engagées, **il s'agirait d'organiser un *palmarès régional des évènements responsables*.** Les ADT et les Offices du tourisme seraient chargés de la diffusion de cette action et du recensement, sur leur territoire des évènements pouvant candidater (sélectionnés sur la base d'un cahier des charges précis). Cette initiative, qui

pourrait donner lieu à une remise de prix, aurait pour objectif d'amplifier la prise en compte du développement durable dans l'évènementiel et les rencontres professionnelles. Pour les entreprises, ce challenge constituerait un vecteur de notoriété.

Préconisation n°3 : faire du tourisme d'affaires un levier du tourisme durable

<p>Objectifs</p> <p>Accompagner le plus grand nombre de professionnels du tourisme d'affaires dans une démarche éco-responsable et la mise en œuvre d'une stratégie vertueuse.</p>	
<p>Moyens</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un point unique de conseils et d'informations dont les missions seraient de sensibiliser, d'inciter, de diffuser l'information et de simplifier les démarches et le montage de dossiers ; - accompagner les lieux accueillant les nouvelles formes de tourisme d'affaires. 	
Déclinaisons opérationnelles	Acteurs concernés
Financer des diagnostics et des audits afin d'engager les professionnels dans des démarches de progrès et amplifier les démarches d'affichage environnemental	<ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil régional (financement) ; - la chambre régionale de métiers et de l'artisanat (réalisation des diagnostics et des audits, instruction de dossiers) ; - la chambre régionale de commerce et d'industrie (réalisation des diagnostics et des audits, instruction de dossiers) ; - Bretagne Développement Innovation.
Régionaliser le fonds tourisme durable	<ul style="list-style-type: none"> - L'ADEME (porte le fonds) ; - le CRT Bretagne et l'Unat (instruction des projets).
Mettre à contribution la politique d'investissement du Conseil régional, notamment à travers la généralisation du 1 % biodiversité dans les opérations concernant le tourisme d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil régional de Bretagne ; - les porteurs de projets.
Faciliter l'identification des acteurs engagés dans des démarches de progrès et de RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Le CRT Bretagne ; - les offices de tourisme ; - les professionnels du secteur.
Favoriser le développement et l'identification des tiers-lieux professionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Le CRT Bretagne ; - les Offices de tourisme ; - les lieux de rencontres professionnelles.

Le CESER propose au Conseil régional d'amplifier ses actions d'accompagnement des professionnels du tourisme dans une démarche éco-responsable et la mise en œuvre d'une stratégie vertueuse. A cet égard, **même si l'idée du guichet unique peut paraître utopique, elle garde une pertinence dans le cadre des différents accompagnements en faveur du tourisme durable.** Force est de constater la diversité des manières dont les professionnels du

secteur peuvent bénéficier de soutiens et de financements²⁵⁰. **Le CESER propose que ce point de contact soit en mesure de guider les professionnels du tourisme vers les bons interlocuteurs.** Il s'agit avant tout de rendre visible, d'amplifier, et de simplifier les démarches en vue de s'inscrire dans une trajectoire durable. Une telle initiative demanderait une collaboration étroite entre le CRT Bretagne, l'ADEME, les ADT, les offices de tourisme, l'UNAT et l'ensemble des organisations professionnelles. De manière générale, cela sous-entend des moyens d'ingénierie supplémentaires, et donc des ressources humaines²⁵¹.

- **Accompagner les professionnels dans la réalisation de diagnostics et la mise en œuvre de stratégies durables**

Le CESER l'a mis en évidence dans ce rapport : aucun label ni aucune certification n'est propre à la Bretagne et la création de nouvelles références ne s'avère pas pertinente. **Le CESER suggère plutôt de capitaliser sur les labels existants, en jouant sur leurs différences et leurs complémentarités, et en les valorisant au niveau régional.**

Le Conseil régional pourrait déléguer **cette mission aux chambres consulaires, lesquelles, en tant que partenaires locaux privilégiés des entreprises,** proposeraient la réalisation d'audits et de diagnostics afin d'amorcer une démarche responsable. **Ces actions porteront sur la transition numérique, écologique et la RSE afin de préparer les professionnels à attirer et retenir une clientèle d'affaires plus attentive à ces questions lors du choix d'une Destination.** La généralisation de cette démarche consacrera la Bretagne comme une Destination durable, ce qui peut avoir des retombées positives sur le tourisme de loisirs.

Le CESER rappelle que cet accompagnement se doit d'être inclusif afin de ne pas pénaliser les plus petites structures qui n'auraient pas les moyens de mettre en œuvre une telle dynamique. A terme, cette action pourrait se traduire, par exemple, par la mise en place d'un affichage environnemental adossé à la marque Bretagne.

- **La régionalisation du fonds tourisme durable**

Le CESER propose de réfléchir à la création d'un fonds tourisme durable régional qui viendrait en complément du fonds tourisme durable géré par l'ADEME. Pour les acteurs professionnels, cet outil présente des limites et empêche de nombreux projets d'être financés du fait de règles d'éligibilité parfois contraignantes. Par exemple, un professionnel breton ne peut être financé sur une opération visant à installer des panneaux photovoltaïques (seules les entreprises des régions Sud et Occitanie étant éligibles). Aussi, il serait opportun d'adapter ce fonds aux caractéristiques régionales (des territoires et des entreprises) et **d'accorder, à**

²⁵⁰ Il existe en effet des dispositifs régionaux (aides à l'investissement, subventions d'étude, structuration de filière, etc.), des outils départementaux (financement des clubs de tourisme d'affaires) et des leviers nationaux (fonds tourisme durable).

²⁵¹ C'est souvent sur ce sujet que les difficultés apparaissent. Prenons un exemple parlant : le fonds tourisme durable est géré, coordonné et suivi par trois structures différentes (l'ADEME, le CRT et l'UNAT), chacune d'entre elle allouant moins d'un demi ETP (financés par l'ADEME) pour plus de 70 projets subventionnés depuis le lancement de l'opération en 2021. Ces moyens suffisent-ils pour maximiser les retombées des financements accordés ?

travers des éco-socio-conditionnalités, des aides supplémentaires. Pour le CESER, une telle action, très concrète, pourrait avoir un effet levier important.

- **Activer le levier de la politique d'investissement du Conseil régional**

A travers sa politique d'investissement, **la Région peut endosser le rôle de promoteur du tourisme d'affaires durable.** Elle pourrait, via des incitations, permettre aux différents territoires de développer une activité affaires. Cette action devrait être conduite en concertation avec les acteurs privés et publics afin de s'assurer d'une bonne cohérence, mais surtout construite dans un cadre en lien avec le développement du tourisme durable. Il faut notamment s'assurer de la présence de capacités d'hébergement, de la présence de restauration ou bien de la possibilité de pratiquer des activités en lien avec les singularités du territoire.

A cette politique d'investissement pourrait être adossé le « 1 % biodiversité », défini par le Conseil régional dans le cadre de la Breizh Cop. La démarche consisterait à inciter les porteurs de projets d'investissement en faveur du tourisme d'affaires, soutenus financièrement par la Région, à consacrer l'équivalent de 1 % du montant du projet pour la réalisation d'actions en faveur de la préservation de la biodiversité.

- **Faciliter l'identification des acteurs engagés dans des démarches de progrès et de RSE**

Le CESER propose de généraliser, au niveau régional, le travail de recensement des acteurs engagés dans des démarches de progrès. Le CRT, qui a déjà commencé une telle réflexion, pourrait solliciter et initier avec les offices du tourisme un recensement exhaustif des établissements impliqués. Cette initiative supposerait un certain volontarisme des acteurs professionnels, qui trouveraient un intérêt à se signaler et valoriser leurs engagements responsables. A terme, il s'agirait de construire et de communiquer sur un répertoire des acteurs bretons du tourisme durable. **Une section tourisme d'affaires serait tout à fait envisageable et aiderait les différents types de clientèles à mieux identifier, et ainsi mieux choisir leurs prestations.**

- **Favoriser le développement et l'identification des tiers-lieux professionnels**

Les lieux de rencontre, les tiers-lieux ou encore les espaces partagés de travail et de collaboration (coworking) mettant en œuvre des stratégies de développement durable se développent rapidement en Bretagne. **Si cette évolution souligne un fort dynamisme, il n'est pas toujours simple de tous les identifier.**

La Région pourrait devenir cheffe de file de cette réflexion et coordonner un travail visant à recenser de manière exhaustive les endroits compatibles avec l'organisation de réunions ou de rencontres professionnelles. Pour chaque lieu, il serait opportun d'identifier les capacités d'accueil, les possibilités d'hébergement à proximité, de même que leur accessibilité.

Par ailleurs, **le CESER encourage le Conseil régional à amplifier le développement des tiers-lieux professionnels. Il pourrait, à ce titre, activer le levier des éco-socio conditionnalités accompagnant ses interventions.**

Préconisation n°4 : développer et animer un dispositif de d'innovation et de formation sur le tourisme durable en Bretagne

Objectif	
Faire de l'innovation et du continuum formation, apprentissage, emploi des leviers de développement du tourisme d'affaires et du tourisme durable.	
Moyens	
<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter le développement de l'innovation et favoriser les expérimentations dans le secteur du tourisme d'affaires ; - élaborer une stratégie d'accompagnement économie-emploi-formation en lien avec le tourisme d'affaires et les rencontres professionnelles ; - renforcer la prise en compte du développement durable et intégrer un volet démarches de progrès et RSE dans les formations à destination du tourisme. 	
<u>Déclinaisons opérationnelles</u>	<u>Acteurs concernés</u>
Créer le centre d'innovation du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil régional ; - Bretagne développement innovation ; - les entreprises du tourisme.
Développer une stratégie d'accompagnement économie-emploi-formation en lien avec le tourisme d'affaires et les rencontres professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil régional ; - les Destinations ; - les acteurs de la formation initiale et continue ; - les branches professionnelles.
Développer l'apprentissage et l'alternance	<ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil régional ; - les acteurs de la formation initiale et continue ; - les professionnels du secteur.
Intégrer systématiquement le développement durable et les approches RSE dans les formations initiales et continues	<ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil régional ; - les acteurs de la formation initiale et continue ; - les professionnels du secteur.

Le CESER propose de mettre en œuvre et d'animer un dispositif favorisant l'innovation et de développer la formation sur le tourisme d'affaires et le tourisme durable en Bretagne.

- **Créer le centre d'innovation du tourisme**

Le CESER propose de renforcer et développer le champ-d'action du Ti-Hub, en le faisant passer du statut de cellule d'innovation touristique à celui d'un véritable centre d'innovation du tourisme, à l'image du Centre culinaire contemporain. Réunissant les parties prenantes du tourisme, institutionnels et entreprises de toutes tailles, le centre serait en mesure d'élaborer, de manière agile, des solutions aux problématiques exprimées. **Par ailleurs, il pourrait identifier les recherches à mener dans différentes disciplines pour accompagner les acteurs du tourisme et développer des formations adaptées.**

Ce centre d'innovation constituerait, **par le partage d'expériences**, un accélérateur de projets pour le tourisme durable. Il aurait pour ambition de **créer une culture de l'innovation auprès des professionnels et acteurs institutionnels du tourisme, en impulsant des collaborations, des partenariats publics/privés, ou encore des expérimentations territoriales** (marketing, management, numérique, gestion de l'eau, matériaux de construction, etc.). La finalité de cette mission consisterait à soutenir la création d'emplois et de valeur, à accompagner les jeunes créateurs d'entreprises innovantes, tout en répondant aux besoins de transformation et de transition de la filière. Cette initiative serait ainsi en phase avec la volonté du Conseil régional dont la stratégie vise à « privilégier la qualité à la quantité ».

Le CESER propose en outre que ce centre d'innovation lance **un appel à expérimentations touristiques dont l'objectif viserait à soutenir des projets expérimentaux ancrés sur le territoire**. Il pourrait, par ailleurs, rejoindre un dispositif national tel que « France Tourisme Lab »²⁵², en mettant l'accent sur le tourisme durable et le tourisme d'affaires.

- **Développer une stratégie d'accompagnement économie-emploi-formation en lien avec le tourisme d'affaires et les rencontres professionnelles**

La SRTES identifie le tourisme comme un secteur devant faire l'objet d'une attention particulière. Le CESER propose de développer une stratégie d'accompagnement économie-emploi-formation en lien avec le tourisme d'affaires et les rencontres professionnelles. **L'intégration de l'ensemble de la chaîne des acteurs régionaux au processus de conception de l'offre de formation afin d'assurer une réelle identification au territoire constitue un impératif.** Qu'elle soit initiale ou continue, la formation doit être construite avec les parties prenantes pour être en cohérence avec les besoins actuels ou futurs des entreprises et des Destinations.

Il s'agit de poursuivre la structuration de l'offre de formation ciblée sur le tourisme d'affaires. Pour atteindre cet objectif, le Conseil régional doit activer le levier du CPRDFOP²⁵³ afin que l'appareil de formation réponde aux attentes et besoins des entreprises, contribue à mieux orienter les personnes vers les métiers qui recrutent, et aide à répondre aux enjeux des métiers en tension. Le CESER note, dans les orientations du CPRDFOP 2023/2028, qu'un campus des métiers et des qualifications de l'hôtellerie, de la restauration, et du tourisme est en cours de création. Si le périmètre du tourisme n'est pas spécifié, le CESER incite le Conseil régional à prendre en compte le tourisme d'affaires.

Afin de faire face aux mutations socio-économiques du marché de l'emploi, et ainsi sécuriser les parcours professionnels, les mobilités professionnelles doivent être impérativement envisagées dans une logique inter-métiers mais également inter-filières. Pour atteindre cet objectif, il convient de valoriser et simplifier le dispositif de validation des acquis de l'expérience afin d'encourager le développement de compétences. Cela permettrait à des personnes non issues des métiers du tourisme, d'intégrer le secteur.

²⁵² Dispositif lancé en 2016 par la Direction générale des entreprises (DGE).

²⁵³ Le CPRDFOP identifie, en annexe, le secteur de l'hôtellerie-café-restauration (HCR).

Par ailleurs, le CESER invite le Conseil régional à élaborer **un contrat d'objectifs emploi-compétences-formation-orientation « Tourisme et tourisme d'affaires »**. Ce contrat pourra inciter les acteurs de la filière à développer une politique d'accueil des jeunes apprenants, qu'ils soient en formation initiale sous statut scolaire ou en apprentissage (comme cela a été défendu dans le cadre de la Conférence sociale), en lien avec le développement des démarches en faveur d'une « marque employeur » dans la filière.

- **Intégrer systématiquement le développement durable et des approches RSE dans les formations initiales et continues**

Le CESER souligne que sans la conviction de ses dirigeants et l'adhésion des employés, une entreprise ne s'engagera pas dans une démarche durable ou de RSE. Ce constat met en évidence l'importance du levier de la formation pour soutenir le développement de ces initiatives à l'avenir. A ce titre, **le CESER salue l'action du Conseil régional, lequel, à travers BDI et le CRT, propose des ateliers et un cursus autour de la RSE. Il incite toutefois à amplifier cette action, mais surtout à la thématiser.** En effet, s'il semble important d'ouvrir cette initiative au plus grand nombre d'entreprises, une approche sectorielle, notamment à travers un parcours tourisme, la rendrait plus concrète pour les acteurs du secteur.

Au-delà de cette action, et afin de renforcer la prise en compte de démarches vertueuses, le CESER propose d'intégrer les fondamentaux du développement durable dans tous les types de formations liées au tourisme, de manière transversale et non pas à travers un module spécifique.

Préconisation n°5 : faire de la durabilité un vecteur de progrès social

Objectifs Renforcer l'attractivité des métiers du tourisme grâce au partage de valeurs et à des initiatives de qualité de vie au travail et de progrès social.	
Moyens - Fidéliser les salariés des entreprises du tourisme ; - revaloriser l'image des métiers du secteur.	
Déclinaisons opérationnelles	Acteurs concernés
Développer une marque employeur Bretagne pour les acteurs du tourisme, en activant les leviers de la RSE, de la qualité de vie au travail et du management participatif	- Bretagne Développement Innovation ; - les acteurs de la formation initiale et continue ; - les professionnels du secteur.
Répondre aux enjeux de la saisonnalité et pérenniser les emplois, notamment à travers la sécurisation des parcours professionnels, les polycompétences et les boucles de saisons	- Le Conseil régional ; - les acteurs de la formation initiale et continue ; - les professionnels du secteur.
Faciliter l'hébergement des saisonniers du tourisme, notamment sur les territoires en tension	- Le Conseil régional (porte le dispositif) ; - les ADT (recense et relaie les possibilités de logements) ; - les professionnels du secteur.
Elaborer une campagne de promotion pour changer le regard sur les métiers du tourisme	- Le Conseil régional ; - le CRT Bretagne ; - les ADT et les Offices de tourisme.

Au cœur des préoccupations de la filière depuis de nombreuses années, **les difficultés de recrutement que connaît le secteur du tourisme se traduisent actuellement par une pénurie de main d'œuvre sans précédent**. Tous les types de poste sont concernés : serveurs, chefs de cuisine, commis de cuisine, agents d'accueil, réceptionnistes, créateurs de contenus numérique, chargés de développement marketing, etc. **Afin de répondre en partie à la problématique de la pénurie de main d'œuvre, il s'agit, pour le CESER, de fidéliser les salariés en rendant plus attractifs les métiers du tourisme.**

- **Développer une marque employeur : « Les métiers du tourisme en Bretagne »**

Pour le CESER, **il semble important que les professionnels du secteur s'engagent dans une démarche harmonisée, au niveau régional, de marque employeur activant les leviers de la RSE et de la qualité de vie au travail**. Cette initiative, « *Les métiers du tourisme en Bretagne* », doit entraîner des répercussions sur la politique interne des entreprises en matière de ressources humaines, de management et ainsi améliorer l'attractivité des métiers du secteur. **La période récente a en effet révélé que les salariés demandent à leur entreprise des engagements concrets et souhaitent donner du sens à leur travail**. Une telle initiative

pourrait être menée de concert par le CRT et BDI (qui porte la marque Bretagne). Toutefois, tous les professionnels du secteur doivent adhérer à cette démarche. A ce titre, des relais locaux via les offices de tourisme pourraient permettre une accélération.

- **Sécuriser les parcours professionnels, répondre aux enjeux de la saisonnalité et pérenniser les emplois**

Le tourisme d'affaires, en lissant les flux de voyageurs sur toute l'année, constitue un levier afin de répondre à la saisonnalité et ainsi de pérenniser nombre d'emplois. Pour autant, il ne compense pas tous les effets liés à ce phénomène.

Ainsi, **le CESER invite le Conseil régional à apporter des solutions supplémentaires et ciblées pour répondre aux difficultés rencontrées par le secteur du tourisme**, notamment à travers la construction de plans de formation durant l'intersaison.

Il serait également intéressant de réfléchir à la **mise en place des « boucles saisonnières » permettant l'articulation entre plusieurs entreprises et proposant des enchaînements successifs de missions à des salariés dans le double objectif de fidéliser les saisonniers** et de leur permettre d'enchaîner plusieurs saisons sur l'année²⁵⁴. Une telle initiative, qui passerait par la mise en œuvre d'un groupement régional d'employeurs, constituerait ainsi une solution pour sécuriser les emplois, réduire les effets de saisonnalité pour les salariés et augmenter l'attractivité des métiers du tourisme.

- **Faciliter l'hébergement des saisonniers du tourisme, notamment sur les territoires en tension**

Le problème du logement des travailleurs saisonniers s'est amplifié sur la période récente. Cette situation conduit les collectivités locales, les associations ou bien les professionnels à faire preuve de créativité, mais il s'agit souvent de solutions non pérennes visant à répondre à l'urgence.

Le CESER propose ainsi au Conseil régional de travailler avec les Conseils départementaux afin de mieux mobiliser le parc existant adapté. Pour cela, **une bourse au logement** pourrait être créée afin de trouver des solutions dans le parc public (mise à disposition des internats de collèges et lycées) et privé (mise à disposition de logements par les employeurs), l'hôtellerie de plein air, etc. Par ailleurs, d'autres solutions pourraient être proposées : colocation, chambres chez l'habitant, etc.

- **Elaborer une campagne de promotion pour changer le regard sur les métiers du tourisme**

Pour changer le regard sur les métiers du tourisme et renforcer leur attractivité, le CESER invite le Conseil régional, et plus particulièrement le CRT, en lien avec les organisations et les syndicats professionnels, à **réaliser une campagne de promotion centrée sur les postes souffrant d'une pénurie structurelle de main d'œuvre. Il s'agit de créer un « choc d'attractivité »** dont les effets escomptés pourraient être amplifiés par une plus grande lisibilité de l'offre de formation de même que pour le développement de l'apprentissage.

²⁵⁴ France stratégie, 2016, [L'emploi saisonnier : enjeux et perspectives](#).

Préconisation n°6 : faire du tourisme d'affaires un levier de décarbonation des mobilités

Objectifs	
Faire en sorte que les usages des entreprises en matière de tourisme d'affaires contribuent au développement des mobilités durables, dans les déplacements professionnels comme au quotidien.	
Moyens	
Accélérer la mise en œuvre de la politique de développement des transports collectifs, des mobilités douces et d'intermodalité.	
Déclinaisons opérationnelles	Acteurs concernés
Généraliser une offre « évènementiel » sur le réseau BreizhGo.	- Le Conseil régional ; - les organisateurs d'évènements et de manifestations ; - les compagnies de transport.
Favoriser les transports collectifs, la multimodalité et les mobilités douces, notamment via des outils numériques.	- Le Conseil régional ; - les opérateurs de transports en commun (transports urbains, BreizhGo – TER et Bus) ; - les collectivités locales.
Appuyer le développement des solutions de transport « clé en main » et faciliter l'expérience de l'utilisateur	- Le CRT Bretagne ; - les organisateurs d'évènements et de manifestations ; - les acteurs supports (apportent les solutions, notamment numériques).
Inciter au covoiturage	- Le CRT Bretagne ; - les organisateurs d'évènements et de manifestations ; - les acteurs supports (apportent les solutions, notamment numériques).

Pour le CESER, il reste **important d'inciter les acteurs du tourisme d'affaires et les entreprises à utiliser les transports collectifs et les mobilités douces**, et de les penser dès la conception de la manifestation. Si de nombreux évènements professionnels activent divers leviers, tels que la mise à disposition de vélos en gare, la mise en place de navettes pour assurer les transferts ou encore l'incitation à utiliser les transports en commun, il s'agit d'aller plus loin afin de faciliter l'expérience des participants.

- **Généraliser une offre « évènementiel » pour les trajets origine-destination sur le réseau BreizhGo**

A l'image des partenariats entre les festivals de Bretagne et le réseau BreizhGo, de même que celui avec la *Route du Rhum – Destination Guadeloupe*, le CESER propose **la généralisation**

d'une offre de transport à destination de l'évènementiel portant sur l'ensemble des manifestations professionnelles organisées en région.

Le principe sur lequel reposerait cette offre serait simple : **accorder une tarification préférentielle sur le trajet et inciter les participants à venir en transports collectifs.** Potentiellement, une telle action attirerait un plus grand nombre de participants à une manifestation, et ainsi augmenterait les retombées locales, tout en favorisant un moyen de transport collectif décarboné.

- **Le développement de solutions de transport « clé en main »**

Pour simplifier les déplacements professionnels, **le CESER incite les organisateurs d'évènements à proposer des solutions de transport « clé en main »**, c'est-à-dire intégrées, sans passer par plusieurs prestataires commerciaux. Ce type de solution pourrait être envisagé, dans un premier temps, à un niveau régional. Par exemple, **via un seul et même achat**, un participant à un séminaire pourrait utiliser les transports en commun de la localité dans laquelle il réside, prendre un TGV ou bien un TER, et ensuite bénéficier du réseau de transport de la ville où a lieu la rencontre.

S'il semble aujourd'hui illusoire de voyager sur le territoire régional avec un unique ticket, les tarifications étant différentes selon les réseaux et décidées par les différentes autorités de transport, **ces titres de transport pourraient, à terme, être stockée sur un même support** (de type carte Korrigo par exemple).

- **L'intermodalité, un levier pour réduire l'intensité carbone du transport**

Au-delà d'un nécessaire travail de communication sur les moyens de transports collectifs ou neutres en carbone, **il est important de lancer une réflexion régionale sur l'intermodalité, pour démultiplier les possibilités d'accès à une Destination, et encourager la pratique de certains usages.** L'interopérabilité des différents transports collectifs est cruciale pour favoriser l'accès à un lieu de rencontre, en apportant une solution à la problématique du dernier ou des derniers kilomètres par exemple. A ce titre, le CESER salue l'initiative *MobiBreizh* réalisée par la Région, en lien avec 17 collectivités bretonnes et BreizhGo.

Il semble important que cet outil numérique s'accompagne d'une réflexion, avec les collectivités locales et les réseaux de transports, notamment sur la fréquence des transports. En effet, les temps de trajet incitent, trop souvent, à opter pour le véhicule personnel. Par exemple, un Lannionais souhaitant se rendre au palais des congrès de Lorient mettra, au minimum, 5h40 en transports en commun ! De plus, un travail sur la signalétique sur place s'impose, afin de mieux guider les voyageurs. Qui ne s'est pas retrouvé désorienté dans un pôle d'échange multimodal ?

- **Le covoiturage : un levier trop peu utilisé**

Par définition, **un évènement ou bien une réunion professionnelle rassemble, en un même lieu, un nombre parfois important de participants. Alors pourquoi ne pas opter pour une solution de covoiturage ?** La question est pertinente car force est de constater que l'usage du covoiturage, lorsqu'il s'agit d'aller à un séminaire ou bien un congrès, n'est pas aussi

développé que son potentiel le permettrait. C'est pourquoi **le CESER encourage les organisateurs de manifestations à mettre en place des outils favorisant ce type de transport.** A ce titre, rappelons que des solutions numériques simples existent (par exemple CovoitNet ou encore OuestGo).

Préconisation n°7 : faire du tourisme un levier pour préserver le foncier et sauvegarder le patrimoine

Objectifs	
Faire en sorte que le développement des infrastructures et les équipements touristiques prennent en compte les enjeux de l'artificialisation sol, en lien avec les objectifs de ZAN.	
Moyens	
Mise en œuvre d'une planification pour une gestion durable du tourisme d'affaires (recensement des infrastructures et des équipements, analyse des besoins, etc.).	
Déclinaisons opérationnelles	Acteurs concernés
Mobilisation des outils à disposition du Conseil régional, notamment de Breizh Tourisme, pour financer des opérations immobilières à destination du tourisme d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Le Conseil régional ; - les collectivités locales ; - les porteurs de projets.

L'une des particularités du tourisme est sa forte concentration dans le temps et dans l'espace. Ce phénomène engendre des pressions sur :

- la disponibilité et/ou la qualité des ressources (eau, énergie, etc.) ;
- les milieux naturels (artificialisation des sols).

Le tourisme d'affaires, dans son développement, et pour qu'il soit considéré comme durable, doit prendre en compte la question la question du foncier, notamment pour être en phase avec les objectifs de zéro artificialisation net des sols. Il s'agit de préserver ou de rénover le patrimoine bâti et par la même occasion, les paysages de la Bretagne.

- **Pour une planification régionale du tourisme d'affaires**

Le CESER encourage le Conseil régional à mettre en œuvre une planification pour une gestion durable du tourisme, notamment afin d'éviter le surdimensionnement de certains équipements de loisirs et d'affaires, de réduire la pression foncière et immobilière liée à l'activité touristique, et d'éviter la consommation d'espaces agricoles et naturels, etc. Le CESER convient qu'une telle action

Appliquée spécifiquement au tourisme d'affaires, une telle initiative nécessiterait, dans un premier temps, de recenser les structures existantes, notamment les salles de réunions, les palais et centres de congrès, les parcs des expositions, etc. **Une analyse territorialisée des besoins en matière de rencontres professionnelles seraient nécessaire afin d'identifier d'éventuels manques.** Afin de réaliser ce travail, des discussions pourraient avoir lieu au sein de la CTAP tourisme, l'instance de dialogue sur la planification des grandes infrastructures. **Si le Conseil régional peut y jouer un rôle important, il ne maîtrise pas tout, le secteur du tourisme dépendant essentiellement de stratégies d'entreprises, mais également d'autres collectivités territoriales (en particulier les EPCI).**

Pour pallier les manques identifiés, le Conseil régional pourrait soutenir financièrement des opérations immobilières, via ses outils financiers (notamment Breizh Tourisme) ou bien des subventions à la transition, en priorisant la réhabilitation de bâtiments ou de friches²⁵⁵.

²⁵⁵ Par exemple, la réhabilitation du château de Porspoder a permis d'ouvrir un établissement hôtelier à destination loisirs et affaires. De même, un établissement constitué d'un tiers lieu, de salles de réunions et d'un hôtel sera construit sur une friche industrielle à Doëlan (commune de Clohars-Carnoët).

Conclusion

En 2016, le Conseil régional lançait une réflexion collective sur sa politique en faveur du développement du tourisme, dont l'objectif visait « *de passer d'une compétence partagée à une compétence coordonnée* ». Ce processus aboutissait à la co-construction d'un modèle de développement touristique s'articulant autour des 10 Destinations touristiques que nous connaissons et des piliers de l'identité et des transitions.

Aujourd'hui, par cette étude et ces préconisations, **le CESER invite le Conseil régional à s'emparer du levier spécifique du tourisme d'affaires**. Si, pour la Bretagne, il s'agit d'un véritable défi, le CESER est persuadé qu'il faut tenter l'audace du tourisme d'affaires et se donner les moyens appropriés pour saisir toutes les opportunités auxquelles il donne accès. **Le secteur dispose en effet de nombreux leviers pouvant concourir au développement du tourisme durable**. En plus de représenter une réponse potentielle à la gestion des flux dans le temps et dans l'espace, il vise à répondre à des enjeux de progrès social, de compétitivité et de rayonnement. Au-delà, **le tourisme d'affaires constitue un levier répondant en partie aux problématiques économiques, sociétales et environnementales de demain**. En ce sens, le tourisme d'affaires pourrait modifier en profondeur les comportements et faire évoluer le modèle de développement du tourisme durable.

Toutefois, s'il ne peut pas agir seul, le Conseil régional doit jouer son rôle de chef d'orchestre par une politique volontariste auprès de l'ensemble des parties prenantes, aussi bien privées que publiques, afin que les acteurs se mobilisent et se coordonnent pour **inscrire plus largement la Bretagne dans le paysage national du tourisme d'affaires : un tourisme d'affaires choisi, durable et résolument inscrit dans les transitions**.

Remerciements

Nous remercions toutes les personnes auditionnées par la commission Economie et innovation dans le cadre de ce travail. *NB. Les titres et les mandats mentionnés sont ceux des personnes au moment de leur audition.*

Aude ANDRUP	Coordinatrice nationale, ADEME Bretagne
Guillaume BEAURE D'AUGERES	Expert tourisme, Banque des Territoires
Guillaume BERAU	Consultant en Tourisme durable
Julien BERTHELOT	Président, SAS Futur simple
Hervé BOVI	Chef de projets, INSEE Bretagne
Yannick CORBEL	Directeur, Lorient Sud Tourisme
Anne GALLO	Vice-présidente en charge du tourisme, du nautisme et du patrimoine, Conseil régional de Bretagne
Franck JACLIN	Directeur, La Route des Pingouins
Gilbert JAFFRELOT	Président, Breizh Ecolodge, Hôtel Le Kereden
Jean-François KERROC'H	Ancien directeur général, Destination Rennes
Rémy KNAFOU	Professeur émérite, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Audrey LEGARDEUR	Ancienne directrice, Tourisme Bretagne (CRT)
Françoise MEREL	Responsable de la licence professionnelle Tourisme d'affaires et clientèles internationales, Lycée institution Saint-Malo La Providence
Raphaële NEVEUX	Directrice des Relations institutionnelles, UNIMEV
Pierre-Louis ROUCARIES	Président, Union française des métiers de l'événement (UNIMEV)
Roseline ROUILLARD	Directrice, Agence de développement touristique d'Ille et Vilaine
Marie SALA	Adjointe au chef du service Etudes, INSEE Bretagne
Céline SALAGNARD	Responsable pédagogique de licence professionnelle développement de projets de territoires, Université de Rennes 2
Mahaut-Lise SICOT	Déléguée générale, UNAT Bretagne
Didier STURLAN	Directeur général, Bretagne commerce international

Hubert VENDEVILLE Président, Betterfly Tourism

Nous remercions aussi Atout France, agence de promotion du MICE.

Nous remercions également l'ensemble des professionnels bretons du secteur du tourisme d'affaires et les président.es des clubs d'affaires de Bretagne rencontrés lors des journées MeetPro 2022 qui ont, par leurs regards croisés, enrichi la réflexion.

Florence LAHAYE-OUVRARD Dumas associés

Véronique CHAUVEAU-LEFEBVRE Directrice générale, SPL Saint-Malo/Baie du Mont Saint-Michel

Clara LEBRETON Etudiante de la licence pro Destinations touristiques et clientèles internationales, SPL Saint-Malo/Baie du Mont Saint-Michel

Françoise MEREL Directrice pédagogique de la formation Destinations touristiques et clientèles internationales, Lycée institution Saint-Malo La Providence

Fanny CATUSSE BrestAim Events

Marianne LE BOUR Directrice, Village vacances APAS BTP

Anne LE GALL Tandem

Géraldine LE MEUR Présidente de Westcapade (agence réceptive) et de Breizh Event 35

Cédric GUILLOTIN Président de Morbihan Affaires, Directeur du Palais des congrès de Lorient Bretagne Sud

David PUGET Directeur de Breizh Event 29, Directeur de Quimper Evènement

Philippe FOURRIER Directeur d'Ilago (agence de communication maritime) et président de Breizh Event 22

Sophie ALLISY Propriétaire et dirigeante du Château de Beaussais, secrétaire de BE22

Glossaire

ADEME	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
ADT	Agence de développement touristique
ANCV	Association nationale des chèques vacances
BCI	Bretagne Commercial International
BDI	Bretagne Développement Innovation
BEGES	Bilan d'Emissions de Gaz à Effet de Serre
BMO	Besoin en main d'œuvre
CA	Chiffre d'affaires
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDT	Comité départemental du tourisme
CERAFEL	Comité Économique Agricole Régional Fruits et Légumes
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CGT	Confédération générale du travail
CIT	Comité interministériel du tourisme
CMA	Chambre de métiers et de l'artisanat
CPRDFOP	Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles
CRESS	Chambre régionale de L'économie sociale et solidaire
CRPMEM	Comité régional des pêches maritimes et des élevages marins
CRT	Comité régional du tourisme
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTAP	Conférence territoriale de l'action publique
DID	Destination innovante durable
DGE	Direction générale des entreprises
EPCI	Etablissement public de coopération intercommunale
ESS	Economie sociale et solidaire
ETP	Equivalent à temps plein
FCE	France congrès et événements
FNTV	Fédération nationale des transports de voyageurs
FRSEA	Fédération régionale des syndicats d'exploitants agricoles
GBTA	Global business travel association

GES	Gaz à effet de serre
GRF	Groupement de la Relation Emploi-Formation
HCR	Hôtellerie / café / restauration
IFREMER	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
INRAE	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
LGV	Ligne à grande vitesse
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MICE	<i>Meetings, Incentives, Conventions, Events</i>
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONU	Organisation des nations unies
OT	Office de tourisme
OTCP	Office du tourisme et des congrès de paris
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PVE	Politique de voyages d'entreprise
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SRADDET	Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires
SRDEII	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
SRDTL	Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs
SRTES	Stratégie régionale des transitions économiques et sociales
SPL	Société publique locale
TER	Train express régional
TPE	Très petite entreprise
TGV	Train à grande vitesse
UBHPA	Union bretonne hôtellerie de plein air
UE	Union européenne
UGPVB	Union des groupements de producteurs de viande de Bretagne
UMIH	Union des métiers et des industries de l'hôtellerie
UNAT	Union nationale des associations du tourisme
UNIMEV	Union française des métiers de l'événement
UNSA	Union nationale des syndicats autonomes
URAF	Union régionale des associations familiales de Bretagne
WTTC	<i>World travel and tourism council</i>
ZAN	Zéro artificialisation nette des sols

Lexique

« **Bleisure** » (Anglicisme) Le mot « *bleisure* » est issue de la contraction des mots anglais des mots *business* (qui signifie affaires) et *leisure* (dont la traduction est loisir). Le « *bleisure* » est donc la pratique par laquelle un individu profite d'un voyage ou déplacement d'affaires pour effectuer des visites ou activités relevant de ses loisirs personnels. L'activité de loisir liée au « *bleisure* » peut s'insérer dans le temps de déplacement nécessaire sur le plan professionnel ou provoquer une extension du séjour avant ou après la mission professionnelle.

Convention (Anglais) Traduction : convention, congrès

Les conventions sont des réunions internes d'entreprises d'envergure régionale, nationale ou internationale ou d'assemblées générales (réunions annuelles statutaires destinées à un public ciblé d'administrateurs, d'actionnaires ou de collaborateurs).

Les congrès sont des réunions de personnes qui se rassemblent pour échanger leurs idées ou communiquer les résultats de leurs études. Elles rassemblent un nombre important de participants d'une même corporation, fédération ou association qui n'exercent pas obligatoirement la même profession. Les congrès se répètent, généralement, avec une périodicité fixée par avance.

Events (Anglais) Traduction : évènements

Incentives (Anglais) Traduction : voyage de motivation, de cohésion d'équipe.

Les *incentives*, ou voyages de stimulation, sont des voyages professionnels pour les membres d'une même entreprise, ou pour des partenaires professionnels. La convivialité, le programme des activités et la destination priment sur tout autre aspect d'ordre professionnel. Ce type d'évènement d'affaires répond à un véritable besoin de cohésion entre professionnels et personnels d'une même entreprise.

Meetings (Anglais) Traduction : rencontres

Team building (Anglais) Traduction : renforcement d'équipe ou consolidation d'équipe

Il consiste, pour l'entreprise, à organiser une activité et à faire participer l'ensemble des collaborateurs, de manière collective. Les activités peuvent être soit sportives, soit ludiques, soit culturelles. Réalisées en équipes, elles permettent de souder et de renforcer les liens entre les salariés.

« Workation » (Anglicisme) Le mot « *workation* » est issue de la contraction des mots anglais *work* (qui signifie travail) et *vacation* (dont la traduction est vacances). Il s'agit d'une pratique consistant à mélanger vacances / loisirs et de travail, de manière alternée. Même s'il ne peut pas s'appliquer à tous les métiers et à tous les secteurs d'activité, le « *workation* » devient un moyen pour les entreprises de se différencier de leurs concurrents et d'attirer de nouveaux talents, notamment ceux à la recherche de sens, d'autonomie mais surtout de flexibilité.

Table des figures

Figure 1. Typologie des événements professionnels en fonction de leur mesurabilité	9
Figure 2. Ventilation des événements d'entreprise et d'institution ont eu lieu en France en 2018	10
Figure 3. La consommation touristique mondiale : dépense et part dans le PIB mondial	11
Figure 4. Part du tourisme d'affaires dans le tourisme dans son ensemble.....	12
Figure 5. Une dépense en valeur absolue qui augmente mais un poids dans le PIB qui reste stable	14
Figure 6 : Répartition des ETP au sein des entreprises touristiques d'accueil des participants	15
Figure 7. Part de l'activité liée au tourisme dans le PIB régional et poids de l'emploi salarié du secteur du tourisme dans le total de l'emploi salarié marchand (2019)	16
Figure 8. Évolution mensuelle des emplois touristiques au cours de l'année 2019.....	17
Figure 9. Nombre d'emplois directement liés au tourisme et part dans l'emploi total par Destination touristique en 2019.....	18
Figure 10. Le nombre d'évènements professionnels en Bretagne (2019).....	19
Figure 11. Répartition géographique des manifestations.....	20
Figure 12. Nombre et part des nuitées de la clientèle d'affaires dans les Destinations touristiques entre mai et septembre 2021	21
Figure 13. Le tourisme comme interface entre les différentes prérogatives politiques du Conseil régional	24
Figure 14. Les Destinations touristiques bretonnes.....	27
Figure 15 : le tourisme durable territorial.....	28
Figure 16 : les acteurs sédentaires et itinérants	33
Figure 17 : organisation de la filière.....	34
Figure 18 : organigramme des organismes de tourisme en France.....	35
Figure 19 : carte des palais de congrès et parcs des expositions.....	37
Figure 20 : bilan des émissions de GES, par poste d'émissions - focus sur le poste des transports	46
Figure 21 : répartition du nombre de nuitées et des émissions de GES par motif de voyage.....	47
Figure 22 : comparaison des émissions de GES par motif de voyage	48
Figure 23 : émissions de GES – quatre exemples de voyages professionnels différents.....	50
Figure 24 : Réseau TER BreizhGo.....	53
Figure 25 : les postes d'émissions de GES dans le secteur de la restauration.....	57
Figure 26 : Top 10 du nombre de projets de recrutement en 2022 en Bretagne.....	65
Figure 27 : Nombre des projets d'embauche dans le secteur du tourisme (+ part dans le total)	66
Figure 28 : Degré d'indépendance et niveaux d'exigences des démarches de tourisme durable.....	79

Interventions en séance plénière

Ont voté pour le rapport : 91

Sophie JEZEQUEL (CRAB), Edwige KERBORIOU (CRAB), Jean-Paul RIAULT (FRSEA), Cécile PLANCHAIS (FRSEA), Jean CABARET (Confédération paysanne de l'Ouest), Philippe DAGORNE (Par accord CERAFEL-UGPVB-CIL), Gilles MARECHAL (Par accord FRCIVAM-IBB), Olivier LE NEZET (CRPMEM), Anne-Françoise MENGUY (CRPMEM), Agnès BARBE (Par accord Comités régionaux de la conchyliculture de Bretagne nord et Bretagne sud), Sylvie GOURVIL (CRMA), Nelly BUDET (U2P), Philippe LE ROUX (U2P), Emmanuel THAUNIER (CCIR), Cathy VALLEE (CCIR), Michel BELLIER (MEDEF), Marie-Christine LE GAL (MEDEF), Annie SAULNIER (MEDEF), Daniel TUNIER (MEDEF), Brigitte LE CORNET (CPME), Yannick SAUVEE (CJDE), Martial WESLY (Comité régional de la fédération bancaire française), Bernard LAURANS (Par accord SNCF-SNCF Réseau-EDF-ENEDIS-RTE-ENGIE-La Poste), Jean-Yves LABBE (Bretagne pôle naval), Ronan LE GUEN (Fédérations IAE), Sergio CAPITAO DA SILVA (ID4CAR), Samuel BRICARD (CFDT), Michel CARADEC (CFDT), Danielle CHARLES LE BIHAN (CFDT), Isabelle CONAN (CFDT), Joël DEVOULON (CFDT), Béatrice FRISONI (CFDT), Marie-Annick GARAUD LE GARS (CFDT), Norbert HELLUY (CFDT), Chantal JOUNEAUX (CFDT), Yves LAURENT (CFDT), Thierry LEMETAYER (CFDT), Catherine LONEUX (CFDT), David RIOU (CFDT), Jacques UGUEN (CFDT), Nicolas COSSON (CGT), Stéphane CREACH (CGT), Michel FRANCOMME (CGT), Ronan LE NEZET (CGT), Lindsay MADEC (CGT), Julie MASSIEU (CGT), Jean-Luc PELTIER (CGT), Nadine SAOUTI (CGT), Gaëlle URVOAS (CGT), Céline BONY (FO), Annie KERHAIGNON (FO), Fabrice LERESTIF (FO), Pierrick SIMON (FO), Annie COTTIER (CFTC), Daniel CLOAREC (CFTC), Sylvie BOURBIGOT (SOLIDAIRES), Marie-Andrée JEROME-CLOVIS (UNSA), Bertrand LE DOEUFF (UNSA), Catherine MAILLARD (CFE-CGC), Jean-Marc CLERY (FSU), Françoise FROMAGEAU (URAF), Annie GUILLERME (FR-CIDFF), Virginie TEXIER (APEL), Yannick MORIN (CROS), Jean KERHOAS (Nautisme en Bretagne), Marie-Martine LIPS (CRESS), Jean-Claude THIMEUR (Par accord URAPEI-CREAI), Marie-Christine CARPENTIER (URIOPSS), Dominique PIRIO (Réseau Cohérence), Joseph-Bernard ALLOUARD (ATD Quart Monde), Manuel DE LIMA (Réseau Bretagne Solidaire), Mireille MASSOT (UNAASS), Fabienne COLAS (Union régionale de la Mutualité française), André DE DECKER (Par accord CPAM-CAF-MSA), Claudine PERRON (Kevre Breizh), Patrice RABINE (SYNDEAC), Eric HITTI (Universités de Bretagne), Marine LE GALL-ELY (Universités de Bretagne), Valérie MAZAURIC (IFREMER), Hélène LUCAS (INRAE), Michel MORVANT (par accord SOLIHA Bretagne et Habitat et développement en Bretagne), Maryvonne LE PEZENNEC-CHARRIER (Par accord entre l'UFC - Que choisir et Consommation, logement et cadre de vie (CLCV)), Karim KHAN (Par accord UNAT-UBHPA-UMIH-SNAV-FNTV-FVRB-UBGF), Marie-Pascale DELEUME (Eau et rivières de Bretagne), Sylvie MAGNANON (Bretagne vivante), Alain THOMAS (Bretagne Vivante – SEPNB), Aude POCHON (REEB), Jean-Philippe DUPONT (Personnalité qualifiée

environnement et développement durable), Bernard GAILLARD (Personnalité qualifiée), Thierry MERRET (Personnalité qualifiée), Anne-Françoise PALMER LE GALL (Personnalité qualifiée),

Ont voté contre : 0

Se sont abstenus : 0

Ce rapport a été adopté l'unanimité

Intervention de Samuel BRICARD
Union régionale interprofessionnelle de la CFDT Bretagne

La CFDT salue la qualité du travail de la commission économique, elle remercie les membres de la commission, son président Martial WESLY, les rapporteurs Françoise FROMAGEAU et Karim KHAN, ainsi que le chef de pôle de la commission Alexis VANDERSTOCKEN pour leur implication sur ce dossier.

Le rapport de cette auto-saisine permet de mesurer toute l'étendue et toute la diversité du tourisme d'affaires en Bretagne, souvent méconnues. Comme les autres, ce secteur économique est confronté aux évolutions de la société, aux demandes nouvelles des voyages d'affaires individuels, séminaires et réunions d'entreprises, autres rassemblements et aux impacts liés aux nouvelles technologies. L'avis du CESER propose des pistes pour relever ces défis en intégrant à chaque étape, la dimension du développement durable dans une politique de développement du tourisme et des territoires.

Les exemples réussis de développement du tourisme prenant en compte les enjeux du développement durable dans un territoire, reposent sur la coopération active entre tous les acteurs concernés de ce même territoire. Des initiatives se développent avec le soutien des collectivités.

Au-delà de l'effet positif sur l'environnement, la synergie créée par la collaboration entre les acteurs, fait de cette démarche un atout économique souligné dans nombre d'auditions. Cette collaboration de tous, sur un projet et sa mise en œuvre, est essentielle et doit être encouragée.

La CFDT voudrait souligner les enjeux concernant l'emploi et les salariés du tourisme d'une part, ceux liés aux défis à relever face au développement du numérique d'autre part.

Le tourisme génère de nombreux emplois, dont nombre sont saisonniers. L'amélioration des conditions de travail, des rémunérations et des parcours professionnels dans ce secteur, doit contribuer à la qualité, et à l'image perçue par les touristes. Des réponses sur l'amélioration des conditions d'hébergement devront également être apportées aux salariés du secteur, saisonnier ou permanent, par les collectivités et par les entreprises du secteur. Il est donc indispensable de renforcer la responsabilité sociale des entreprises de ce secteur, d'assurer la représentativité de ces salariés souvent précaires, et de favoriser la sécurisation des parcours professionnels, notamment par des regroupements d'employeurs. C'est l'objectif de la CFDT lors de ses « campagnes saisonniers » en période estivale, qui constate chaque été combien l'attente des saisonniers en termes de respect du droit du travail est forte. Cela passe également par une formation professionnelle mieux valorisée et adaptée à la réalité des besoins.

Les acteurs du tourisme sont confrontés aujourd'hui à de nouveaux défis face au développement très rapide du numérique, qui oblige à repenser les modèles économiques tant pour l'hébergement que la restauration ou les transports. Aujourd'hui, les conditions de référencement des offres de services des professionnels, par des sites hégémoniques, basés à l'étranger, posent problème. Il faudra une action concertée et coordonnée de l'ensemble

des professionnels et des pouvoirs publics, jusqu'au niveau européen, pour permettre de relever ces défis.

Mais cette évolution est également porteuse de nouvelles formes d'organisations collaboratives susceptibles de favoriser d'autres formes de tourisme, cela ne pourra se développer que dans un cadre réglementaire revu, préservant les intérêts des consommateurs et évitant les distorsions de concurrence.

<p>Intervention de Ronan LE NEZET Comité régional CGT de Bretagne</p>
--

La CGT salue cette étude, qui à partir d'une méthode de comparaison entre les deux caractéristiques du tourisme: celle des loisirs et celle des affaires ayant réciproquement comme fils conducteurs la RSE, les transitions sociales, environnementales et économiques, met en lumière des particularités. Le tourisme d'affaires était jusqu'à cette étude du moins un angle mort. Pourtant, il y a dans ce modèle basé aussi sur une offre commerciale une certaine particularité qui touche à la gestion d'événements et de ses impacts.

L'étude confirme les disparités territoriales en Bretagne, pour l'organisation de tels événements, puisqu'au préalable il faut avoir la capacité de cumuler une offre de transports, de restauration et d'hôtellerie, autour du lieu d'accueil de l'évènement. Offre qui se concentre en majorité autour des grandes villes et métropoles. Pour la CGT, le cumul d'une telle capacité s'ajoute souvent aux mobilités du quotidien et aux capacités de logement de milliers de travailleurs.

Avec ses 16 000 événements en Bretagne en 2019, le tourisme d'affaires n'échappe pas à la contradiction qui est de saturer certains territoires, en concentrant sur quelques jours, de nombreuses personnes tout en ayant une démarche de territoire durable. LE CESER apporte une réflexion sur ce sujet, en précisant que le niveau régional a un rôle important à jouer dans la coordination du tourisme d'affaires, avec pour feuille de route, deux outils opérationnels : la Stratégie régionale de développement du tourisme et des loisirs (SRDTL) et la Stratégie régionale des transitions économique et sociale (SRTES).

La CGT partage l'analyse du CESER, notamment sur les professionnels du secteur, qui se positionnent dans une logique de marché. Cette concurrence est à mettre en adéquation avec les difficultés du secteur pour recruter et fidéliser les salariés. Un secteur qui est très impacté par la saisonnalité, auquel le tourisme d'affaires, avec une meilleure centralisation de l'organisation des événements, permettrait davantage de lisser cette activité, sur l'ensemble du territoire breton. Pour la CGT, nous ne pouvons dès lors éviter la logique de programmation et de formalisation d'une démarche réellement durable.

Ainsi, sur l'aspect RSE du tourisme d'affaire, la CGT partage l'avis du CESER sur cette difficulté de répondre aux évolutions sociétales qui se trouve confrontée à la volonté de nombreux dirigeants qui restent à convaincre. Avec un secteur d'activités, dont l'intensité carbone est plus importante que celle du tourisme dit "global", personne en responsabilité ne peut s'exonérer de l'impact imposé à une Région engagée vers la transition environnementale pour relever le défi climatique.

Le Conseil Régional s'est engagé depuis plusieurs années en faveur de la transition économique, sociale, environnementale, climatique et numérique, avec pour objectif de développer « un tourisme qui lui est propre et qui privilégie le mieux au plus ». Le tourisme et le tourisme d'affaires ont une forte empreinte écologique notamment à travers les mobilités, et se distinguent par des consommations d'eau et d'électricité supérieures à la moyenne nationale.

Dans cette étude, le rôle et la participation de l'action publique sont souvent sollicités et rarement celle de la filière tourisme en elle-même. L'étude révèle la diversité des supports permettant aux professionnels du secteur de bénéficier de soutiens et de financements. La CGT rappelle que l'engagement de l'action publique nécessite des contreparties, basées sur un principe d'éco socio conditionnalité des aides. La question de la gouvernance reste aussi essentielle pour pérenniser l'action durable du tourisme d'affaires, et pourtant la SREDII n'a pas de gouvernance connue, ni de compte à rendre manifestement.

La notion de tourisme durable ne doit pas sous-estimer la question de la précarité dans l'emploi, l'accès à un logement décent, les conditions de travail et la rémunération. La perte d'attractivité du secteur s'est aggravée avec les mesures gouvernementales sur l'assurance chômage en répondant aux exigences patronales, c'est une évidence et la CGT, elle, l'affirme sans complexe. La CGT tient aussi à appuyer l'intérêt d'associer les salariés et les organisations syndicales œuvrant dans le secteur du tourisme à la réflexion sur ces évolutions en matière de formation et de reconnaissance des qualifications, de conditions de travail, d'hébergement saisonnier et d'accueil des publics.

La CGT recommande ainsi de passer du dialogue social en actions sociales vérifiables dans une logique réelle d'aménagement du territoire.

<p>Intervention de Emmanuel THAUNIER Chambre de commerce et d'industrie de région Bretagne</p>

Je m'exprime au nom des Chambres de Commerce et d'Industrie de Bretagne.

Le CESER s'est saisi de la question du tourisme d'affaires en Bretagne et, à travers le rapport de la Commission Economie et Innovation qui nous est présenté aujourd'hui, préconise une politique pro-active du Conseil régional en sa faveur.

Nous avons souvent eu l'occasion de tous nous féliciter de l'importance de l'activité touristique dans notre région, tant en termes de production de richesses que de création d'emplois. Mais on en distingue surtout les pics saisonniers, les plus visibles dans les statistiques, sans réelle différenciation des natures de visiteurs.

Disposer d'infrastructures touristiques nombreuses et de compétences professionnelles est un atout pour développer d'autres formes d'accueil et de nouveaux services plus récurrents, qu'appellent le tourisme d'affaires. Nous soutenons les préconisations du rapport car elles visent à optimiser des richesses de notre territoire sur une activité à forte valeur ajoutée : son identité et sa notoriété, son patrimoine et ses sites. L'attractivité reconnue de la Bretagne

mériterait d'être ainsi augmentée au travers des activités de l'événementiel, des séminaires, congrès et conventions.

Le tourisme d'affaires présente l'avantage d'être largement contracyclique par rapport au tourisme de loisirs. En cela, il permet de mieux valoriser les capacités d'hébergement, de restauration et de transports, principaux comme secondaires. Il concourt aussi à la pérennisation des emplois de la filière, qui à ce jour sont très fragilisés par la forte saisonnalité de la seule activité loisir ; le tourisme d'affaires contribue ainsi à la solidification de l'activité touristique dans son ensemble pour laquelle le recrutement et la fidélisation sont devenus des enjeux majeurs. Rappelons aussi que le voyageur d'affaires génère un volume de dépense trois à quatre fois supérieur à celui du touriste en loisir.

Si notre région possède les ferments pour développer le tourisme d'affaires, cette activité reste émietlée : les acteurs sont divers et isolés, les données économiques en restent parcellaires, les activités sont majoritairement concentrées sur quelques points du territoire. La Région pourrait porter une stratégie de promotion et d'expansion du tourisme d'affaires en Bretagne, coordonnée avec les collectivités territoriales qui s'y sont déjà engagées et celles qui pourraient s'y intéresser. Cette politique aurait un caractère incitatif pour les investissements privés et valoriserait les atouts et compétences des différents territoires dans l'accueil de ce type de tourisme.

De plus, l'initiative du Conseil régional permettrait d'inscrire le développement de cette filière en Bretagne dans une perspective de durabilité dans l'approche des transports, de l'hébergement et de la diffusion des événements, séminaires et réunions professionnelles bénéficiant à une large partie du territoire.

<p>Intervention de Sylvie BOURBIGOT Union régionale Solidaires de Bretagne</p>

L'Union régionale Solidaires Bretagne est particulièrement intéressée par l'étude du CESER sur le tourisme d'affaire, en tant que composante à part entière de l'économie bretonne. Elle apporte son soutien aux préconisations proposées par le CESER, qui vont dans le sens de la coopération au lieu de la concurrence entre territoires de destinations, dans le sens d'une meilleure connaissance des services offerts, des infrastructures (permettant d'éviter les redondances et d'identifier les manques dans les choix d'investissement des différents financeurs), dans le sens d'une gouvernance de niveau régional en lien étroit avec les territoires.

Cependant, à la lecture du nouveau rapport du GIEC et après la sécheresse de 2022, nous souhaiterions que de développement durable nous passions à l'échelle de la soutenabilité. Même si le tourisme d'affaires peut permettre un type de tourisme hors saisons (le fameux lissage) et permettre de pérenniser des emplois, il est aussi identifié comme un vecteur de notoriété qui amènerait encore plus de personnes à venir séjourner dans notre Région en villégiature, et en particulier dans certains sites déjà très, voire trop, fréquentés. Comme il est mentionné dans l'étude, ce tourisme pose la question de la ressource en eau, de l'énergie et de l'artificialisation des sols, au détriment des espaces naturels et de l'agriculture. Il nous

semble important que des études soient menées sur ces points précis pour mieux mesurer l'impact de cette économie, tourisme globalement, tourisme d'affaires en particulier.

Le problème lié à l'accès aux soins n'est pas évoqué dans cette étude : actuellement, le secteur de la santé est extrêmement touché par des suppressions de places dans les hôpitaux, voire de services, voire d'hôpitaux. La désertification médicale est très prégnante en Bretagne. L'afflux de touristes, y compris dans le cadre de tourisme d'affaire, peut aussi amplifier le problème de l'accès aux soins, surtout en saison. Ne faudrait-il pas là encore avoir une étude spécifique sur ce thème, et des préconisations liées au tourisme ?

Un autre point concerne la gouvernance esquissée dans cette étude : il nous semble que les organisations syndicales devraient aussi avoir leur place dans la liste des acteurs du tourisme qui y participeraient. En effet, face à la difficulté de recrutement dans les différents secteurs, il est important que les premiers concernés, à savoir les salarié.e.s (saisonniers ou non), puissent exprimer aussi leurs constats et demandes, voire être force de propositions.

Pour conclure, l'Union Régionale Solidaires Bretagne approuve l'étude et les préconisations émises.

Intervention de Alain THOMAS

Bretagne vivante - SEPNB

L'étude approfondie sur le tourisme d'affaires en Bretagne évoque, dans son introduction, le fait que, dans notre région, le tourisme aurait encore une perception globalement positive auprès de la population. Globalement, toujours, nous pensons en effet que c'est le cas.

Néanmoins, nous ne pouvons passer sous silence que des signaux pas si faibles que ça doivent nous mettre en alerte. Oui, des secteurs géographiques de Bretagne commencent à souffrir de fortes à trop fortes pressions sur l'eau, les habitats naturels et la biodiversité. Nous pensons tout particulièrement à certains tronçons littoraux et aux îles du Ponant pour lesquelles la question de quotas de visiteurs et donc de liaisons maritimes peut raisonnablement se poser aujourd'hui. Ce débat se fait d'ailleurs jour à bas bruit aux sein des populations îliennes. Les pressions croissantes sur les milieux littoraux, secteurs dunaires et leurs vastes estrans adjacents comme en baie d'Audierne ou le long du complexe Plouhinec-Erdeven-Plouharnel se traduisent par un appauvrissement net de la flore et de la faune de ces espaces de transition si originaux et si sensibles.

Il n'est évidemment pas question d'imputer ces évolutions négatives au tourisme d'affaire. Il s'agit juste, par ce regard porté sur ce secteur particulier rassemblant de nombreux prospects potentiels et qui participeront à amplifier l'attractivité de la Bretagne, d'inviter en conséquence à mieux évaluer collectivement les impacts globaux du tourisme dans notre région et à mieux quantifier les potentialités futures d'accueil compatibles avec nos ressources naturelles en tension ce soit l'eau par exemple, le foncier et la biodiversité que le 1% dédié via la Breizh Cop ne saura que très faiblement soutenir.

Intervention de Thierry MERRET

Merci Président, je n'avais pas prévu d'intervenir mais suite à la présentation de la synthèse sur le tourisme d'affaires, j'ai eu une interrogation. En effet, comment différencier tourisme d'affaires et tourisme de loisirs ?

Je voudrais prendre l'exemple du colloque adossé, par exemple, aux Vieilles charrues avec « West Web Valley ». Les partenaires des Vieilles charrues invitent également leurs clients : est-ce du tourisme d'affaires ou du tourisme de loisirs ?

On pourrait également regarder dans le monde du sport, que ce soient les équipes de foot comme le Stade Brestois, le Stade Rennais, En avant de Guingamp ... qui invitent leurs clients et font des « affaires » tout en faisant du « loisir ».

Table des matières

Introduction	1
---------------------	----------

Chapitre 1	
Le tourisme d'affaires en Bretagne : de quoi parle-t-on ?	7

1. Le tourisme d'affaires, composante peu connue du secteur du tourisme	7
1.1. Les composantes du tourisme d'affaires	8
1.2. Le poids du tourisme d'affaires à l'international, en France et en Bretagne	11
1.2.1 Au niveau international, le tourisme d'affaires représente plus de 20 % de la consommation touristique globale	11
1.2.2 Au niveau national, le tourisme d'affaires pèse 25 % du tourisme dans son ensemble	13
1.2.3 Le tourisme et le tourisme d'affaires au niveau régional	15
2. Une action régionale tournée vers le tourisme durable	23
2.1. La politique régionale en faveur d'un tourisme durable : un outil au service de la mise en œuvre de la Breizh Cop	24
2.2. Une stratégie régionale qui s'articule autour des Destinations	25
2.3. La Bretagne est-elle une terre de tourisme d'affaires ?	29
3. La gouvernance : un enjeu majeur pour les acteurs du tourisme d'affaires et le développement durable du territoire régional	30
3.1. La loi NOTRe donne des prérogatives partagées par différents niveaux de collectivités	31
3.2. Le territoire régional constitue l'échelon pertinent pour organiser le tourisme d'affaires	32
3.3. Les acteurs marchands du tourisme d'affaires, un secteur diffus composé par de nombreux maillons	33
3.4. Une compétence partagée qui demande une articulation entre acteurs privés et publics mais aussi entre les territoires	35
3.4.1 Les acteurs publics du tourisme	35
3.4.2 Des Destinations en situation de concurrence : des synergies sont-elles possibles ?	36
3.5. Les partenariats et coopérations entre les acteurs comme condition de développement du tourisme durable	39

4. Le tourisme d'affaires : un secteur transversal, important au niveau régional, et qui demande une cohérence entre de multiples acteurs	40
---	----

Chapitre 2

Le tourisme d'affaires constitue un des leviers de développement du tourisme durable	43
---	-----------

1. Le tourisme d'affaires doit faire face à de nombreux défis	44
1.1. Un défi environnemental majeur	44
1.2. Lisser les flux et limiter la saisonnalité : des défis économiques et sociaux	45
2. Le tourisme et le tourisme d'affaires ont une forte empreinte écologique	45
2.1. Le tourisme est en partie responsable du changement climatique tout en restant menacé par ce phénomène	45
2.2. Le tourisme d'affaires impacte relativement plus l'environnement	47
3. Le tourisme d'affaires peut capitaliser sur de nombreux leviers pour atteindre une meilleure performance environnementale	49
3.1. Les leviers concernant le transport	49
3.1.1 Trajet origine-destination : un exemple concret sur deux voyages d'affaires différents	50
3.1.2 Les derniers kilomètres : un enjeu de taille	52
3.1.3 Des leviers existent concernant les mobilités sur place	54
3.2. Les leviers sur l'hébergement et la restauration	55
3.2.1 L'importance des démarches environnementales dans les hébergements touristiques	55
3.2.2 La restauration peut également contribuer à la réduction de l'impact environnemental du tourisme d'affaires	56
3.3. Repenser l'évènement lors de sa conception pour le rendre plus durable	59
4. Le tourisme d'affaires pérennise une activité sur l'année pour tous les territoires	60
4.1. Les voyages professionnels réduisent les effets de saisonnalité inhérents au tourisme de loisirs et permettent de mieux répartir les flux dans l'espace et le temps	61
4.2. Le tourisme d'affaires est une ressource économique importante pour les professionnels du secteur et les territoires	62
4.3. Le tourisme d'affaires constitue un levier pour le rayonnement des territoires	63
5. Le tourisme d'affaires pérennise des emplois à l'année	64
5.1. Un secteur face à des difficultés de recrutement récurrentes	65
5.1.1 Une inadéquation structurelle entre offre et demande d'emploi dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration	65
5.1.2 L'emploi dans l'évènementiel a mieux résisté pendant la crise	68
5.2. L'attractivité des métiers du tourisme comme réponse aux difficultés de recrutement	68
5.2.1 La fidélisation des salariés : une tendance en passe de devenir un incontournable	68
5.2.2 La marque employeur et la RSE au service de la Destination Bretagne	71

5.3. La formation pourrait répondre, en partie, à la problématique de l'attractivité des métiers	72
6. La difficulté d'analyser le tourisme d'affaires au prisme du développement durable	73

Chapitre 3 Les démarches environnementales et la responsabilité sociétale des entreprises au sein du tourisme d'affaires	77
---	-----------

1. Des démarches de progrès diverses marquées par leurs complémentarités	78
1.1. Une diversité d'initiatives responsables dont la reconnaissance n'est pas systématiquement assurée	78
1.1.1 Des niveaux d'exigence hétérogènes	78
1.1.2 Un manque de visibilité et de lisibilité, tant pour les professionnels du secteur que pour les clients	81
1.1.3 Quels sont les freins pour les labels et certifications ?	82
1.1.4 Des démarches de progrès reconnues et propres au tourisme d'affaires	83
1.2. L'affichage environnemental : quand la loi oblige les établissements hôteliers à s'inscrire dans les transitions	85
1.2.1 Un affichage simple qui demande à être systématisé dans le secteur du tourisme	85
1.2.2 Une pratique qui reste complémentaire avec les autres démarches durables	86
1.3. Des démarches environnementales à plusieurs niveaux	87
2. La RSE comme nouvel axe de la stratégie de développement des acteurs du tourisme d'affaires	87
2.1. La RSE comme contribution des entreprises aux enjeux sociaux et sociétaux du développement durable	88
2.2. Une démarche profitable aussi bien en interne qu'en externe pour les entreprises du tourisme	89
3. Les relations au sein, et entre les entreprises profondément bouleversées par les crises successives	90
3.1. Les rencontres professionnelles constituent une activité importante pour le développement des entreprises et les institutions publiques	91
3.2. Les récents bouleversements ont redessiné le tourisme d'affaires	92
3.2.1 De l'arrêt total à la reprise progressive	92
3.2.2 Une nouvelle manière d'appréhender le tourisme d'affaires	93
3.2.3 Un arbitrage entre les coûts, les bénéfices et la RSE	94
3.3. Des nouvelles pratiques pour développer le tourisme d'affaires	94
3.3.1 Le « <i>workation</i> », marché de niche ou véritable levier de développement du tourisme d'affaires ?	94
3.3.2 Le « <i>bleisure</i> », une tendance de fond qui tend à se développer	96
3.3.3 Des nouvelles pratiques vraiment responsables ?	96

4. Le tourisme d'affaires reste un secteur en mutation dans un contexte pas encore totalement stabilisé	97
---	----

Chapitre 4

Le tourisme d'affaires comme levier de développement du tourisme durable : les préconisations du CESER de Bretagne	99
--	----

Préconisation n°1 : améliorer la connaissance du tourisme d'affaires afin qu'il soit reconnu comme un secteur à part entière	101
Préconisation n°2 : impulser, mettre en œuvre et animer une gouvernance régionale du tourisme d'affaires	103
Préconisation n°3 : faire du tourisme d'affaires un levier du tourisme durable	106
Préconisation n°4 : développer et animer un dispositif de d'innovation et de formation sur le tourisme durable en Bretagne	109
Préconisation n°5 : faire de la durabilité un vecteur de progrès social	112
Préconisation n°6 : faire du tourisme d'affaires un levier de décarbonation des mobilités	114
Préconisation n°7 : faire du tourisme un levier pour préserver le foncier et sauvegarder le patrimoine	117

Conclusion	119
Remerciements	121
Glossaire	123
Lexique	125
Table des figures	127
Interventions en séance plénière	129
Table des matières	137

Qui n'a pas déjà effectué un déplacement dans le cadre de son activité professionnelle ? Le tourisme d'affaires, toutes celles et ceux qui travaillent le pratiquent plus ou moins régulièrement sans vraiment s'en rendre compte, ce qui explique pourquoi il reste si difficile de le mesurer !

Le tourisme d'affaires peut toutefois constituer un levier de développement et d'attractivité pour les territoires. Complémentaire au tourisme de loisirs, il a aussi un rôle à jouer dans la construction d'une filière à la fois mieux structurée et plus durable, ce qui correspond à l'un des objectifs de la politique touristique régionale... à condition de faire face à de nombreux enjeux de transitions, qu'ils soient écologiques, sociaux ou technologiques. Or, ce secteur représente un angle mort des politiques publiques en faveur du tourisme.

À travers cette étude, le CESER met en lumière cette composante particulière du tourisme et montre comment une stratégie de développement du tourisme d'affaires à l'échelle régionale, élaborée avec l'ensemble des acteurs de la filière, peut favoriser le développement d'un tourisme durable. Il formule ensuite des propositions visant à mieux connaître, valoriser et développer cette filière. Ces préconisations s'adressent d'abord au Conseil régional, mais vont bien au-delà, car chaque acteur, public ou privé, de l'offre ou de la demande, porte une responsabilité dans cette dynamique d'intérêt général et collectif. L'objectif est ambitieux : faire de la Bretagne une destination touristique durable.

CESER / BRETAGNE / TOURISME / AFFAIRES / DESTINATION / DEVELOPPEMENT DURABLE

Les rapports du CESER peuvent être :

- Téléchargés sur le site Internet
- Envoyés gratuitement sur demande
- Présentés publiquement sur demande



CESER
Conseil économique, social
et environnemental régional

7 rue du Général Guillaudot – CS 26918 – 35 069 Rennes Cedex
T. 02 99 87 18 75 • contact@ceser.bretagne.bzh
🐦 twitter.com/ceserbretagne • ceser.bretagne.bzh