



**HAL**  
open science

## Vinca Minor / Petite Pervenche Bleue Ne pas laisser le sens s'absenter

Luc L. Mazuel

► **To cite this version:**

Luc L. Mazuel. Vinca Minor / Petite Pervenche Bleue Ne pas laisser le sens s'absenter. Congrès National des Offices de Tourisme de France, Sep 2017, Chambéry, France. hal-02127538

**HAL Id: hal-02127538**

**<https://hal.science/hal-02127538>**

Submitted on 13 May 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Luc MAZUEL**

**Géographe, VetAgro Sup, Kipik Consulting-e**

**Chronique proposée au  
Congrès National des Offices de Tourisme de France  
Chambéry, 30 septembre 2017**

---

***Vinca Minor / Petite Pervenche Bleue  
Ne pas laisser le sens s'absenter***

Avant de débiter cette chronique proprement dite, je dois faire une « confession ». Vous allez voir que le mot est sciemment choisi...

Hier matin, j'ai été lâche... Je vous ai laissés dans les arcanes des conventions collectives et des formes juridiques ; j'ai mis mes pas dans ceux du *Promeneur Solitaire*. Je suis monté à l'ermitage de Jean-Jacques Rousseau, aux Charmettes, sur les hauteurs de la ville. Cette escapade, vous l'allez voir, outre le bonheur qu'elle me causa, ne fut pas inutile à la conclusion que je vais proposer à vos débats...

Le premier constat est que le jeune Jean-Jacques –ces été-là il avait entre seize et vingt deux ans- devait avoir de solides mollets car cela grimpe fort. Le second est que tous les sens en ont été sollicités et qu'une véritable défragmentation temporelle m'a touché au-delà de ce que la réalité augmentée peut aujourd'hui proposer. Il m'a suffi de respirer et d'écouter et, sur ce chemin des Charmettes, je me suis mis en disposition, non seulement de « retrouvance » avec mes propres sens, mais d'accueil aux mots et pensées de l'homme illustre dont le doux fantôme d'adolescent fugueur semble vous précéder à chaque pas.

Cela sentait la suie de cheminée, le parfum des coings suris, le fumier d'une étable, le figuier fatigué, les champignons. Les trilles des oiseaux, les propos des geais et la frénésie des abeilles accompagnaient la marche. Je peux y ajouter le toucher d'un chien de berger affectueux.

Et tout ceci se poursuivit à l'intérieur d'une maison modeste mais noble, qui n'a pas changé depuis les séjours de Madame de Warens et de son jeune protégé, Maman et Mon Petit ; car très tôt elle devint un lieu de pèlerinage. Peintures murales vieilles, papiers peints étonnants, lits modestes, meubles élégants et sobres comme seul le XVIIIe siècle français en conçut et, dans, l'audio guide, les mots de Jean Jacques vieillissant, concentrant presque sa vie entière à l'expérience des Charmettes, celle des premiers émois pour la nature, pour la musique, pour la littérature, puis pour la sexualité et l'amour.

« *Ma vie y a été aussi simple que douce* ». Que pourrions-nous aspirer d'autre qu'à dire cela... « *Ma vie y a été aussi simple que douce* ». Et que pourrions-nous aspirer d'autre, à, comme lui, résumer la vie dans l'émotion d'un symbole. Pour Proust ce fut la madeleine, pour Rousseau, la petite pervenche bleue des Charmettes. Mais nous y reviendrons...

Mesdames, Messieurs, chers amis d'Offices de Tourisme de France et vos partenaires.

C'est un vrai privilège que vous m'accordez depuis l'édition de votre congrès national, en 2013, à Clermont-Ferrand, celui de pouvoir suivre votre mutation sur la durée, à la fois de façon intime, comme l'impose la connaissance aiguë d'un organisme vivant, mais aussi de façon distanciée, comme l'impose le besoin d'objectivité.

De fait, ce que vous donnez à voir depuis cinq ans, et qui durera sûrement autant encore, ressemble, à beaucoup d'égards, bien qu'avec spécificité, à ce à quoi sont confrontés aujourd'hui beaucoup d'autres organisations humaines dans beaucoup d'autres domaines de l'action économique et institutionnelle. Car, ce vaste tuilage, qui bouleverse les économies, les sociétés, les territoires, nous y assistons tous, nous le subissons parfois, nous nous en enthousiasmons aussi, avec ce sentiment d'être pris dans une grande tectonique générale comme rarement dans l'histoire les civilisations en ont connue et c'est bien là que tout s'enracine lorsqu'aujourd'hui on veut prendre du recul sur des situations complexes.

Grand chamboule tout technologique, aboutissement absolu de l'échelle planétaire en instantanéité, grand mikado financier et marchand, mouvements rapides des tendances sociétales, réflexion accélérée et cruciale sur la place de l'homme dans cette transition et de sa capacité à en rester l'ordonnateur... Oui, il ne s'agit pas seulement de vous ici, dans la circonstance, il ne s'agit pas de nous, de nos emplois précis, de nos méthodes professionnelles, de nos pays respectifs, de nos modes de vie y afférant encore, mais bien d'une remise en cause, très complexe, qui, de fait, touche à chaque parcelle de notre temps et de nos comportements et par là-même à tant de situations, à tant de modèles de référence que nous quittons ostensiblement pour d'autres.

Les bouleversements sont toujours appréhendés par ceux qui les vivent, ils donnent un vertige quelquefois, mais ils sont aussi le moteur du « *mondain* », selon le mot de Voltaire, non pas l'homme mondain au sens du snobisme, mais le « *mondain* » au sens que lui donne Voltaire en son temps, c'est-à-dire celui qui veut avancer avec le monde. On dirait aujourd'hui l'homme global, ouvert, qui découvre, qui affûte sa connaissance par celle des autres et réciproquement. Et si ce progrès a pu conduire au pire depuis l'âge des lumières, y compris pour le tourisme (massification, pollution, atteintes aux populations...), nous entrevoyons, malgré tout, grâce au partage d'expériences, grâce à notre curiosité amplifiée par l'extension des connaissances, les prémices d'un FAIRE AUTREMENT issu de tant d'illustrations du terrain local et qui devrait nous motiver énormément, malgré les doutes...

Pourquoi les offices de tourisme de France échapperaient-ils à cette réflexion sur le grand tuilage et ses conséquences contradictoires ? Pourquoi n'y réagiraient-ils pas avec innovation et envie.

Et donc, vous, chacun de vous, moi-même, serions-nous donc plus vulnérable à cette grande mutation que l'ouvrier de Wirlpool ou le producteur d'abricots de l'Ardèche dont le suicide au cœur de l'été rappelle que ce vaste tremblement a des conséquences jusqu'au cœur des hommes, bien plus incidieusement qu'à celui des ordinateurs ou des organigrammes, des matrices, des process... ?

A tous ces changements qui nous font passer du monde d'hier au monde de demain, l'on peut répondre effectivement par le doute, parfois la peur, le découragement, la fuite ou le repli...

Sauf que, je le répète, beaucoup de signes nous parviennent qui laissent voir que toutes ces mutations ne sont pas systématiquement sombres, n'annoncent pas forcément une prédominance de la machine ou du chiffre, et pas inéluctablement un monde de Big Brother dont les géants du net finiraient par faire LEUR meilleur des mondes, celui d'une uniformisation planétaire du prêt à acheter touristique.

Nombre de ces mutations, récentes et en cours, signifient, en parallèle, voire en opposition à ce monde-là, celui des GAFAs pour faire simple, d'autres façons de faire, de consommer, de travailler,

d'habiter, de se divertir, d'autres façons d'ETRE. La nouvelle économie, les nouvelles tendances sociétales, les nouvelles formes collaboratives, les nouvelles formes créatives disent cela. Certes c'est long, c'est confus, c'est récupéré parfois par les opportunistes du système, lesquels « green washent », « slow washent »... mais c'est vivant, c'est bouillonnant, c'est en train d'exister et de changer certains aspects de nos vies, même si les menaces des « *big factories* » ne sont pas à sous-considérer, y compris dans leur capacité à « descendre » au plus près des réalités locales par le truchement du numérique. Beaucoup de ces projets, sans forcément nier la dimension globale du monde à venir, naissent et se développent souvent dans de micro échelles territoriales, parfois au sein de micro sociétés d'habitants qui reprennent en mains leur univers de travail, de lien social, de pratique citoyenne... redonnant la valeur du quartier, de la rue, du village. Et ceci c'est quoi ? Eh bien c'est vote échelle d'action ! Oui ! Celle des offices de tourisme, celles des prestataires de terrain, celle des collectivités locales...

Et c'est ainsi, dans une préparation au changement, que des moments d'échange comme ceux que vous avez entre vous doivent induire la création d'alternatives, la meilleure utilisation des moyens, pour proposer de VIVRE LE TOURISME AUTREMENT. Ce n'est pas allé à l'inverse de la détermination d'échelles pertinentes de destinations qui vont nécessairement tabler sur des délimitations régionales voire nationales dans un contexte d'offre et de concurrence continentale voire mondiale. Mais une responsabilité forte, puissante, nouvelle, redonne à l'échelon du territoire local une responsabilité qu'on aurait pu penser lui échapper, tant il est vrai, que la dispersion façon puzzle avait été tellement déplacée et improductive depuis des décennies et que vous n'en êtes pas encore tout à fait sortis ici ou là...

Changer dans le travail, dans la structure, dans les territoires, changer dans l'appréhension que l'on a des loisirs, des vacances, de la culture, de la communication... Cela paraît un challenge considérable. Et c'en est un ! Car le tourisme est infiniment transversal nous le savons bien, il est une activité de croisement, et donc, il oblige à démultiplier les questionnements et les positionnements, à élargir toujours davantage le cercle des partenariats et des compétences...

Comme à chacun de vos rendez-vous, on voit bien qu'il en va de capacités techniques, de moyens financiers, d'organisation commerciale, juridique, de gouvernance... mais j'y ajoute une dimension supplémentaire qui serait une possibilité de s'accorder, à toutes les échelles du secteur, le temps de l'innovation, donc de la créativité, celui des idées neuves, ce que révèlent les travaux de la commission prospective d'Offices de Tourisme de France. Car à trop contraindre les structures sur le besoin de faire des économies, celui de réussir des fusions, celui de blinder les formes juridiques, ou celui de courir après les formes de concurrence, on ne laisse plus la part à la réflexion distanciée sur les enjeux déjà posés voici plusieurs années dans ce même cadre de votre congrès national et que l'on peut résumer dans une intention globale : inventer ou plutôt réinventer un tourisme à la française, celui des gens et des territoires, de façon plus intégrée, plus durable et plus « différenciante ».

Ce temps donné serait celui d'une « capabilité » de chaque acteur, et donc non seulement des offices de tourisme, à réinventer les vacances et la découverte touristique, à vivre, ce temps-là, autrement, comme justement une alternative au monde global et au monde virtuel. Or, quel pays, mieux que la France, pourrait incarner, à ce point, dans chaque lieu, dans chaque entreprise, dans chaque « laboratoire d'ingénierie touristique », pour reprendre le terme que j'avais utilisé en 2013, à l'instar des offices de tourisme, un tourisme revenu de son histoire, un tourisme embrassant des envies nouvelles, de ceux qui veulent faire le tour, prendre le temps du tour, caler leur tour sur celui du paysan, celui du flâneur, celui de la cuisinière... Etre, faire, manger, boire, sentir... AUTRE CHOSE. Ce

n'est pas du nombrilisme « franchouillard » que de le dire. Très peu de pays ont le relief philosophique, humain, culturel, ont la diversité géographique, les capacités matérielles et intellectuelles pour incarner ce que les visiteurs du monde vont vouloir, à terme, retrouver, qui leur offrira l'échappatoire, la déconnexion (ou déconnexion d'aillurus), le libre arbitre, la créativité retrouvée dans le réel, de tous leurs sens en éveil...

Lors de l'accompagnement du cluster des Grandes Villes d'Atout France, j'en suis venu, après le croisement des travaux des participants, à retenir un mot fort, abstrait, compliqué peut-être, c'est « l'esprit » et c'est aussi « la lumière » au sens de l'esprit. Il y a dans la France, celle des villes, des champs, des côtes, de la montagne, tout à la fois la culture, le raffinement, l'art de vivre, mais il y a aussi quelque chose de plus indéfinissable qu'il faut porter, c'est l'ESPRIT, qui ne se trouve que dans une recherche du temps partagé, du juste temps, qui se goûte dans une passion très spécifique à chaque rencontre de terre et d'homme.

Oui, d'autres pays possèdent bien des atouts, parfois proches, mais celui qui parviendrait à se donner le temps et les moyens de redéfinir toute son offre, sans naïveté ni égocentrisme, c'est le NOTRE et en particulier par VOTRE interface, les offices de tourisme, car il faut y convier le viticulteur et l'esprit du vin, le cuisinier et l'esprit du goût, l'artiste et l'esprit de sa liberté, les vieux du bouledromes et leur esprit de contradiction, et même les défauts d'esprit qui enlaidissent les lieux et les gens parfois, qui marquent hélas nos territoires péri-urbanisés de plus en plus largement, comme le déplore Sylvain Tesson. Parce que l'aseptisation ne donne pas l'esprit mais elle le corrompt. Ce serait le baroque napolitain sans les ordures...

Alors, ne pas laisser le sens s'absenter peut paraître un luxe quand on est dans la pression croisée des prestataires, des plateformes, des élus... quand on doit penser efficience, boutique, taxe de séjour, outils de communication... Quand les fédérations et les relais territoriaux doivent recentrer leur action sur le concret et l'utile. Sans occulter ces tyrannies du quotidien des métiers, je voudrais m'employer à vous montrer comment cela serait possible, comment vous l'avez en partie décrit, comment il s'agit d'aller vers ce que j'appelais, également en 2013, une « cellule » d'ingénierie touristique, un labo où se croisent une diversité d'acteurs et de méthodes qui puisent dans les richesses du territoire pour en faire le support de nouveaux imaginaires, de nouveaux mythes, de nouveaux produits à vivre autant par l'habitant que par le touriste, à l'échelle d'un lieu d'expériences partagées, à l'image des tiers qui fleurissent aujourd'hui, sauf qu'ici le lieu n'est pas forcément matérialisé, il est davantage une façon, une méthode, un mode d'échange pour réussir l'attractivité sur le territoire.

Les challenges sont nombreux. On fixe au secteur du tourisme français des ambitions toujours plus importantes. Tel le plan quinquennal à la soviétique on donne l'objectif des cent millions de touristes par an dans un moyen terme. On y ajoute des ambitions qualitatives en ayant compris que le plus devait être corollaire du mieux. Mais ce n'est pas seulement en montant en gamme dans l'hébergement ou en améliorant les conditions du transport qu'on dynamisera l'économie touristique française. Il s'agit d'ailleurs là bien plus d'un rattrapage par rapport à certains de nos concurrents internationaux. N'oublions pas aussi, comme s'en est fait l'écho la presse cet été, que les sociétés locales, les habitants commencent à saturer dans les grandes villes et les spots touristiques. Le phénomène n'est pas lié qu'au flux des visiteurs, il prend une dimension plus pernicieuse par le biais de la location de type AirBnB conduisant à plusieurs phénomènes : concurrence des acteurs classiques, diminution du logement permanent pour les habitants et son renchérissement, constitution de véritables ghettos touristiques, perte de moyens financiers des collectivités par la fiscalisation absente, etc.

Par conséquent, au-delà du nombre et de la montée en qualité, ambitionne-t-on de repenser les contenus, les formes du voyage et de la découverte, le lien aux sociétés locales, à la culture, aux territoires ? Qui mieux que des structures aux préoccupations transversales, ancrées dans les territoires, à l'interface des secteurs, des métiers, pourraient aider à ce renouvellement des concepts et des réalités de la découverte touristique ? C'est l'enjeu répété que les offices de tourisme doivent porter avec leurs tutelles et le faire savoir encore davantage, en particulier au sein du comité interministériel dans lequel vos Président et Directeur siègeront.

Pour cela, il faudra sortir d'une période difficile, incertaine, mal vécue, qui dure encore. Pour cela il faudra repenser les fonctionnements, les missions, le management. Et les axes définis par votre fédération dans son nouveau mandat veulent s'y employer. Pour cela il faudra surtout développer de nouvelles compétences en prenant le temps de la réflexion, d'une pensée nouvelle, en correspondance avec les nouveaux imaginaires sociétaux. Vous esquissez, à chaque rendez-vous, ces jalons mais on sent encore le poids des lourdeurs administratives, financières, celui des concurrences, qui prennent à bras le corps le champ des possibles. Il va falloir accélérer, il va falloir contribuer, avec d'autres, à réinventer un tourisme à la française, non seulement dans les objets, dans ses dimensions matérielles et concrètes, mais aussi dans une dimension plus philosophique, une marque de fabrique qui incarnerait une spécificité, déclinable par chaque acteur à sa mesure. Plongé dans les urgences de la réorganisation et de la rationalisation, il n'y aurait rien de pire que de ne pas inventer, créer, rêver au tourisme de demain. Ainsi, si l'office de tourisme s'inspire de l'entreprise en tant que modèle économique il devra aussi être « entreprise-artiste », entreprise innovante car il ne saurait être qu'un outil de commercialisation ou pire d'institutionnalisation d'un marketing territorial plus ou moins maîtrisé.

Il pourrait être, il devrait être, la « fabrique d'identité locale », une identité réelle et fantasmée.

J'ai souhaité faire ce préambule en forme de manifeste, puisqu'on me laisse une grande liberté, mais il convient que je reprenne quelques éléments spécifiques de vos débats depuis deux années et que j'organise ce propos de conclusion en trois parties comme il sied habituellement. Cependant, je ne vais pas reprendre les contenus des présentations faites lors du congrès, ce n'est pas tant une synthèse que je vous propose, car ces éléments vous seront diffusés largement par ailleurs, mais c'est davantage une analyse et une mise en perspective dans un cadre élargi, celui des nouvelles aspirations du touriste et celui des mutations globales et locales que je viens d'esquisser.

J'aurais voulu être un artiste..

Invité par les offices de tourisme d'Occitanie à observer leurs approches collectives d'évolution, j'ai retrouvé de vieilles connaissances et parfois j'avais l'impression d'être au mieux un vieux confident, parfois d'être un docteur de l'âme, un psychanalyste.

Si les dynamiques à l'œuvre en Occitanie sont formidables, si l'on n'y attend pas passivement les conséquences des changements et que l'on essaie d'harmoniser les rôles du local au régional en passant par les échelles départementales, il n'en demeure pas moins que leurs conséquences pèsent sur les structures et donc sur les êtres. Et ce n'est pas parce que l'exposition en paraît moins violente que pour l'ouvrier et le paysan de mon introduction que les conséquences n'en sont pas, pour autant, pénalisantes. Elles contribuent de fait à un turn over jamais égalé de trois ans de directorat en moyenne dans une structure. Elles conduisent quelquefois à des démobilisations d'équipes.

Comme souvent, le management équilibré voire inventif n'a hélas pas devancé les nouveaux cadres définis par les lois et ce malgré les travaux d'Offices de Tourisme de France, ceux des relais territoriaux.

On a ainsi souvent réagi par réflexe, dans l'urgence, par obligation et imposition. Malgré quelques exemples de bonnes pratiques, souvent liés aux individus, parfois habitués à la concertation et ayant anticipé le changement, on a trouvé le second souffle, mais pour combien de structures pour lesquelles on a eu recours au « mariage forcé », à la transaction de bazar...

Là où souvent il aurait fallu agrandir des cercles pour accueillir d'autres cercles, en harmonie, comme une sorte de cosmogonie idéale dans laquelle chaque petite étoile détermine sa place en accord avec les autres on a voulu faire rentrer des ronds dans des carrés, on a cherché la perpétuation sous les apparences du changement et donc on a obtenu des architectures approximatives dans lesquelles les êtres se retrouvent contraints.

Je ne souhaite pas développer plus avant ces aspects soulevés déjà lors des deux derniers congrès mais il faut continuer à les prendre en charge de façon volontariste et visionnaire car des cadres et des équipes mal préparées, mal dans leur métier, ne pourront pas changer, surtout que les éléments déterminants du changement sont forcément ambitieux puisque ne relevant plus simplement de la « machinerie » administrative. Et si l'on se persuadait du contraire, si l'on se disait que cela pouvait bien continuer comme ça, j'allais dire jusqu'à la retraite... ce ne serait pas la peine que je développe plus avant cette chronique...

Si l'office devient une « maison » comme parfois on les dénomme, il va bien falloir que l'esprit –le fâcheux esprit- de l'office (bureau en anglais) cède la place à l'esprit de la maison, une maison ouverte, dans laquelle on se sent bien, qui ne serait vécue, par exemple, comme l'enfermement de la famille à la place de celui des collègues –quel mot atroce- ...

D'ailleurs, c'est le mot occitan qui conviendrait le mieux en l'occurrence : « l'ostal, l'oustal », qui au contraire de l'étymologie latine, n'enferme pas dans la signification du demeurer, du rester, laquelle fige le lieu et ses occupants mais signifie à la fois ce lieu de vie de la famille et, comme l'indique bien le vocable, celui où l'on accueille, où l'on reçoit.

## Entreprise-stratège versus entreprise-artiste

Une grande part du nouveau registre sémantique des collectivités publiques puise largement aujourd'hui dans celui des organisations productrices et commerciales du secteur privé.

Au-delà de la nécessité exprimée d'efficience, d'autonomie financière, de rentabilité, aucune entreprise actuelle, même de taille modeste ne peut se permettre de rester sourde aux innovations. Si le plus souvent elles sont d'ordre technico-scientifique et parfois portées par des stimuli externes à l'entreprise, l'idéal demeure qu'une part de l'énergie humaine et du financement favorise une créativité en interne. Des croquis de l'artisan jusqu'aux services de R et D, réserver du temps et des moyens à l'émergence et l'incubation des idées, telle est le facteur clé qu'il faudrait enclencher non pas après les remises à plat fonctionnelles mais en même temps, pour tout dire il le faudrait d'ailleurs, ou il aurait d'ailleurs fallu le faire, AVANT. C'est ce qu'en politique on pourrait énoncer comme « donner le cap ». Certes il faut tenir les comptes, établir des équilibres, manager des marges de manœuvre, encourager des initiatives, répondre à des enjeux d'immédiateté voire d'urgence mais prévoir, et surtout accompagner la vision de l'avenir, c'est le gage de la pérennité autant que du renouvellement.

C'est une question de moyens autant qu'une question de créativité. C'est une contrainte (dans le budget) et c'est une liberté (dans les formes de travail et les objets de celui-ci).

Dans le *Promontoire du songe*, Victor Hugo appelle à faire « sa vie comme on fait son rêve » et d' « être de plain-pied avec l'horizon extra-humain ». S'il est un domaine qui appelle cette prédisposition c'est bien celui qui caractérise la découverte, le temps du séjour, un temps qui échappe au quotidien, à la routine, qui doit nous permettre une déconnection comme le rêve

l'autorise. Et si, ceux qui en sont les passeurs n'arrivent pas, eux-mêmes, à en tracer les nouveaux chemins, ils ne pourront être que des suiveurs, d'autres marchands du temple.

Cette thérapeutique de la créativité a un double sens. Elle devrait permettre à l'équipe des respirations, des motivations, des ressourcements, des ambitions. Elle devrait permettre au visiteur d'expérimenter cette vision, de changer ses habitudes, de vivre autre chose qui aura été inventé dans l'échange, le partage. Vous en avez déjà de beaux exemples en illustration dans votre réseau et vous en trouverez dans d'autres secteurs d'activités.

Des vacances inspirées, des moments co-construits, des passages inédits... On peut dénommer dans le slogan publicitaire ces nouveaux modes mais sans s'assurer qu'ils aient été conçus d'une façon nouvelle et durable pourrait être pire que tout, une supercherie fatale pour la destination, ce que parfois révèlent les montages un peu trop factices de partenariats. Attention à ne pas viser que le slogan, la belle image... le « one shot » d'un partenariat.

L'entreprise-artiste ne saurait donc être bornée par les murs d'un office de tourisme. Elle s'incarne dans une géométrie variable qui inclut, cela a déjà été dit ici, l'habitant, l'acteur économique, politique, social, de tous horizons. Ce challenge est considérable et demande d'autres façons de penser le développement des territoires.

Cela compris, des méthodes émergent petit à petit, vous le savez bien. Elles accordent une grande part à des outils comme les jeux sérieux, les jeux de rôles, les moments créatifs (danse, théâtre, arts plastiques...), le recours à des professionnels de la méditation... C'est déroutant parfois, il peut y avoir là aussi des marchands de sable..., cela suppose des lieux adaptés, différents de ceux que nous connaissons, ouverts, perméables, non plus tant fonctionnels et normatifs mais familiers comme un logis et alternatifs aussi, afin de provoquer des changements de management du quotidien. C'est un ensemble complet, qui allie la recherche du beau, celle du confortable autant que celle du troublant ou de l'inhabituel. Ce tiers lieu croise la galerie d'art, l'espace de relaxation, le salon de lecture, le marché bio, le mur d'expression libre... Il peut aussi bien être itinérant, à la ferme, dans l'usine, sous les pommiers, sur la plage...

Dans toutes nos institutions, on mesure bien la gageure que représente la simple suggestion de ces nouvelles façons de travailler. Et pourtant, on a su dépasser chez vous, en partie, le temps du guichet, on a su renoncer à des éléments fondateurs comme les centrales de réservations, on a su reprendre tout ou partie des formes organisationnelles et financières. Les indispensables mutations existent et demandent à aller au-delà... Vers de nouveaux imaginaires.

## Nouveaux imaginaires...

La prospective pourrait apparaître comme une abstraction. Ne serait-ce que parce qu'il s'agit aussi d'imaginer la vie d'une génération qui n'existe pas encore... Même se référant à des méthodologies éprouvées, bien loin de la futurologie, elle ne peut s'abstraire d'éléments susceptibles d'en contrarier totalement les enjeux et les formes pro-actives et cela perturbe (crises imprévisibles, phénomènes de modes...).

Mais si l'on songe qu'elle est un processus, une forme dynamique, pareille à une germination, alors elle autorise et encourage des formes créatives qui ne soient pas dans le décalage absolu puisque le sol et les graines nous sont connus, qu'on en connaît les métamorphoses mais que l'on peut en améliorer la croissance et la fructification par l'échange d'informations, le croisement des idées et des imaginaires.

Comme vous l'avez fait, si j' imagine moi-même l'office de tourisme du futur je sais qu'il est ancré dans son histoire ne serait-ce que parce qu'il continue à représenter un territoire délimité, certes en évolution, pas toujours en accord avec le bassin de vie ou la géographie, mais, quoiqu'il en soit, façonné par l'humain, qu'il a donc encore des aspects communs avec ce que je connais de cet



espace. Mais je sais également qu'il sera très différent parce que, vous l'avez montré, les attentes sociétales, les conditions techniques, les modes commerciaux seront différents et que ces éléments-ci contribueront toujours à distordre l'espace de référence vécu, perçu, vendu... qu'est une destination touristique, car c'est bien toujours de cela dont il s'agit...

Anticiper sur ces mutations et, en quelque sorte cartographier les limites du changement, tel un explorateur, qui jauge, vague après vague, rivage après rivage, sa progression possible dans la découverte, voilà l'image que l'on peut proposer...

Au-delà des apports de la commission prospective qui arrive à donner des visions à la fois nouvelles mais réalistes de ce que vous pourriez viser comme objectifs, il m'appartient peut-être de situer ces objets neufs, ces réinventions de vous-mêmes, dans un contexte élargi ; et, vous allez le voir, vous pouvez occuper un interface passionnant de la recomposition territoriale en cours.

Au cœur d'écoterritoires...

Au-delà de la nouvelle donne des lois, des statuts, des configurations administratives, des formes juridiques, au-delà des nouveaux enjeux économiques et financiers, comment donner vie à un nouveau projet d'office de tourisme et, par la même, redéfinir à tous les échelons territoriaux les enjeux d'une politique publique des destinations ? Il ne s'agit, au fond, rien moins que de cela.

Pour sortir de décennies de doublonnage, parfois, excusez-moi de le dire, de décennies de rente, à l'image de ces charges que l'on concédait dans les anciens régimes, une révolution des paradigmes de l'action vaut dans notre domaine comme dans d'autres. Et ce n'est pas tant d'en chercher des aspects techniques, fonctionnels, immédiats, qui pourraient s'avérer de énièmes bricolages, des rafistolages prompts à satisfaire ici les tenants d'un service public qui ne se justifie plus comme celui de la santé ou de l'éducation, pas plus que ceux d'un libéralisme outrancier qui transformerait chacun en boutiquier, en « terroir caisse »...

Nous l'avions déjà esquissé il y a quatre ans et cela est certes une ambition complexe qui prend des années, il s'agit de concevoir TOUT ENSEMBLE les nouveaux territoires d'attractivité, de projet, du faire et du vivre autrement.

On peut esquisser, sans utopie excessive, les contours de nouveaux territoires de développement local durable, compatibles avec la notion de destination touristique. Ceci dit, plutôt que des contours, qui renvoient à l'idée de bornage, il conviendrait de parler ici de formes souples, de géométrie variable, dans laquelle on poserait les bases de la multisectorialité, d'une conception quasi « métabolique » des territoires, d'une synergie en « biotope » des sociétés locales, d'une recherche du mieux davantage que du plus. C'est ce concept d'écoterritorialité que je défends (formation d'ingénieurs en Option « Ingénierie et stratégie du développement territorial, VetAgro Sup), mais il peut prendre d'autres dénominations...

Ce n'est même plus tant le touriste seul qui est l'objet d'une politique de communication et de vente c'est le corps-territoire-société d'échelle variable mais plutôt local (le bassin de vie) qui devient objet de l'attention croisée pour devenir espace du vivre mieux. Car que vaut l'activité touristique dans une ville où l'on habite mal, dans une campagne où l'on est mal soigné, dans un littoral menacé par les effluents, dans un monde sans culture, dans une vie sans emploi... Une vision globale, une vision fondue et tendue vers l'émergence d'un écoterritoire au sens de l'écosystème, dans lequel tout interagit au service de chaque élément... voici un rôle à imaginer aux côtés des autres bien sûr, je veux dire des autres secteurs, des autres acteurs, et en tout premier lieu de l'habitant.

On dira : « mais quelle usine à gaz... ». Sauf que vous savez bien qu'avec la dématérialisation, avec le travail en réseau, avec le travail en projets, en clusters, ces ambitions deviennent parfois des réalités accessibles.

Vient donc le temps d'être encore plus dans l'intégration, de décroisser, de vivre un marketing du territoire parce que le territoire sera mieux géré, mieux partagé, plus solidaire, plus économe, plus préservé, plus inventif, hors du vase clos de la filière, de la verticalité sectorielle. Même les chambres consulaires dont vous avez rappelé la frilosité sont et seront conduites à de tels décroissements. J'en donnerais comme exemple le travail conduit dans le département de l'Aveyron autour du tourisme expérientiel lié aux productions locales de qualité de l'artisanat, de l'industrie, de l'agriculture... Celui du département du Gers qui propose une approche croisée par les nouvelles formes et lieux de l'économie collaborative...

Un faisceau connu d'objectifs communs conduit la trame de construction de cette démarche : la préservation des ressources, le développement durable évalué et partagé, et la culture, oui une culture de territoire qui retrouve des particularités mais aussi des envies d'être ICI plutôt que d'être d'ICI.

De nouvelles agoras apparaissent qui mêlent jardin partagé, lieu de culture, marché local, espace de vie inter-âge et pas seulement dans les hyper-centres bobos de nos grandes villes... Car à l'espace Darwin de Bordeaux répond l'Atelier de Royère de Vassivière sur le plateau de Millevaches, en Creuse...

L'office de tourisme du futur peut y prendre une place d'interface particulière, entre gens d'ici et d'ailleurs... Et si l'on arrive à expliquer et incarner ce nouveau rôle on justifie pour des années encore la vie de vos structures en mutation.

Hédonisme et éthique..

Entre soi et partage..

Au fond, réinventer localement la découverte touristique pour nos visiteurs, dont chacun est unique mais dont les aspirations suivent des tendances communes, pourrait tendre vers une réponse à quelques aspirations connues. Elles sont émergentes mais certainement appelées à perdurer à en croire les observateurs. C'est ce qu'a rappelé la commission prospective d'Offices de Tourisme de France. Comment comprendre, intégrer et répondre à des évolutions paraissant parfois contraires comme le besoin d'hyperpersonnalisation autant que l'intrication progressive dans l'économie collaborative ? Comment satisfaire le besoin de se retrouver soi et les siens tout en ouvrant son esprit aux autres ? Comment concilier l'homme « augmenté », l'homme « technologisé » et son besoin de vérité, de naturalité ?

Si nous voulons rester dans la prise de recul de cette chronique de clôture, on caractérisera deux grands « états » sociologiques des clientèles : une recherche d'hédonisme et une recherche d'éthique.

On comprendra que nous avons, ni plus ni moins, à faire à un nouveau temps dans l'histoire du tourisme. Comme souvent, il est lié à un mouvement puissant d'évolution socio-économique et il débute par des clients éclairés, une typologie que l'on résume peut-être un peu trop rapidement à ce « tendanceur » du « bobo » urbain ; mais, en raison de l'accélération des appropriations de tendances (numérique, médias...), l'extension des phénomènes de consommation est rapide et multiforme. Elle touche très vite et largement d'autres publics...

La recherche d'hédonisme, de plaisir, conduit à plutôt renforcer une forme d'individualisme, d'entre soi, ce qui ne veut pas dire forcément « tout seul » ; elle est « anesthésique » et les vacances y sont et seront lakmé d'un lâcher prise, un besoin de JE, de jeu, de liberté, de facilité, de gourmandise égoïste de l'instant, voire parfois d'abandon... très lié aux sens, dans toutes les acceptions de ce mot et qui suppose de prendre le temps, d'où l'importance de travailler à faire émerger une véritable offre de « slow tourisme » français comme le font les italiens par exemple.

L'autre, émergente ou ré-émergente, pas incompatible totalement avec la précédente (en particulier dans un même temps de séjour) est la recherche d'éthique, qui conduit à reconsidérer l'intérêt collectif. Elle n'est pas forcément synonyme de morale. Elle est donc compatible avec le plaisir mais en veillant à y révéler et ressentir l'harmonie et le partage, avec la nature, avec la culture, avec ceux qui accueillent... Elle s'inscrit davantage dans un temps plus long voire renouvelé, dans un apprentissage au long cours, celui de sa propre vie parfois.

Combiner les deux, être « slow » et « soft », n'incarne-t-il pas cette quête à la fois du mieux-être pour soi autant que pour la planète et les autres ?

On voit bien qu'il ne s'agira donc pas que de produire des images, ni même que de vendre quelque chose... Il y a un challenge plus profond, mobilisant, avec, du côté de la demande, un désir urgent de plénitude dont le souvenir nourrit une vie et, du côté de l'offre, un territoire de vie, un écosystème complexe, rendu meilleur, durable, fluide, orchestré sans jamais en avoir l'air. Ici est le rôle que vous pouvez ambitionner et que vous aurez à très vite faire savoir aux décideurs politiques de tous niveaux.

Il ne s'agit pas d'occulter, bien au contraire, la part de l'économie marchande en misant sur ces attentes sociétales d'une part, et sur les besoins d'ingénierie territoriale d'autre part.

Il s'agit également, pour vous, de trouver sa place à côté de... ou avec la révolution marchande qui conduit à la captation des marchés par les grandes plateformes. S'il n'y a plus d'innovation ailleurs que dans ces supernovas, s'en sera fini de la diversité de l'offre, face à cette automatisation tentaculaire, y compris laissant croire à des services gratuits, par la captation surdimensionnée de l'audience. Au final, les prestataires, les institutions et les clients sont ceux qui paient pour une offre en tube, pour des formes qui laissent croire à la diversité mais qui façonnent des modèles reproduits. Le plus grave, c'est que les supports mêmes des produits sont mis en péril : absence de retombées fiscales permettant de maintenir les patrimoines, de financer la culture, de redistribuer la valeur réelle du produit agricole, etc...

Derrière des concepts abstraits, nous avons vu qu'une grande mécanique doit accompagner les aspirations sociologiques. Les incarnations fortes dont nous avons parlées ne peuvent être satisfaites sans un investissement considérable technique, technologique, qui a également été rappelé ici et qui devra demander une réflexion ; à ceci près que dans un passé récent beaucoup d'argent a été dépensé sur des équipements coûteux qui se sont révélés rapidement dépassés...

Alors oui, sûrement, pour permettre individualisation et partage sans parasiter les temps de la réservation mais aussi ceux du séjour, il conviendra d'avoir une veille très fine et spécialisée sur l'évolution des outils dont les interconnexions et les compatibilités doivent rendre ultra performant le prescripteur dans une quasi invisibilité, une fluidité absolue.

Oui le risque est réel dans cette appréhension de la révolution technologique puisque les GAFAs semblent bien devoir tout contrôler en la matière. Mais rien n'est donné pour acquis, j'en veux pour preuve les hésitations sur la forme et le modèle économique que révèlent l'actualité de Twitter ou encore cet article (Cyrille de Lasteyrie) paru dans le Huffingtonpost le 26 septembre 2017 qui prédit la mort des réseaux sociaux tels que nous les connaissons. De fait, l'individualisme pourrait gagner la partie. Finis les pseudos amis du bout du monde et le nombre, retour aux relations réelles et

choisies, aux affinités électives, ce qui est déjà un lourd challenge à l'échelle d'une seule vie, alors encore plus à l'échelle du temps touristique.

Quelle solution s'offre alors ?

Il nous semble que la solution est dans une approche subtile d'intégration des révolutions mais surtout de retour, en amont, à un essentiel, à l'impossible a-territorialisation du produit touristique et avec, par-dessus tout, de l'intuitivité, de la créativité.

Réapprendre à créer...

C'est un challenge posé à chacun dans un monde « platformisé » en construction qui a tout du Big Brother de George Orwell et dans lequel les algorithmes vont nous envelopper comme une seconde peau, dans lequel nos murs, nos vêtements, nos propres champs de vision pourront être tous les supports de nos vies sans frontières entre l'intime et le dehors. Mais c'est peut-être, répétons-le, la chance inouïe du local, du petit, du simple, du direct, par contrepied et nécessité, de proposer autre chose, autrement. La demande touristique n'y échappera pas et vous l'avez en partie déjà compris.

En ce sens, je n'ai pas totalement adhéré à la présentation des jeunes startapers de AKIANI. Il faut se méfier de l'incandescence de la nouveauté et un beau power point ne fait pas démonstration. Donner aujourd'hui en exemple les aménagements des agences (le mot –assez déplacé pour l'office de tourisme- a été donné une dizaine de fois) de Google ou d'Orange est déjà « *as been* » puisque réutilisé à l'envi par tant de lieux d'accueil de clients ou de travailleurs dans le monde. Mademoiselle Chanel l'a dit avant moi : « *il n'y avait rien de plus démodé que la mode* ».

Ce qu'il faudrait ici plus qu'ailleurs, car il s'agit de « l'esprit des lieux », celui du territoire et non pas celui la « boîte office de tourisme », c'est utilisé les moyens merveilleux du numérique mais dans la mise en perspective du temps long, non pas dans l'écume du temps, à travers de belles images lisses, mais dans le temps de l'histoire donc paradoxalement de l'intemporalité, donc dans celui de l'universalité.

Comme le groupe prospective va continuer à travailler, je me permets de l'encourager à explorer certes l'évolution des lieux physiques, des moyens techniques, des formes spécifiques des métiers mais je l'encourage aussi à permettre que les offices de tourisme, dans la configuration participative du développement territorial que nous avons rappelée, soient conduits à penser aussi aux évolutions profondes des territoires car ils devront eux aussi anticiper, par exemple, le changement climatique, ils devront penser eux aussi une station sans neige, une station sans plage, un vignoble sans vignoble, sans forcément vouloir être dans l'évitement, en cherchant les alternatives... On verra alors réapparaître les complémentarités territoriales qui sait ? On verra et dévoilera les nouveaux possibles sans les attendre...

Nombre d'entre vous, ont commencé cette grande mutation. Il s'agit autant de partager le constat et le projet avec les partenaires directs, que de prospecter au-delà des classiques prestataires touristiques, vers les autres acteurs du territoire, que de co-construire la démarche avec les plus réceptifs des habitants. Tout cela vous savez et pouvez le faire.

Mais cela ne suffit pas encore. Pour créer de nouveaux imaginaires, pour soi et donc pour le visiteur, il faut se former, s'informer bien sûr, mais surtout il conviendrait de réapprendre à créer, parce que beaucoup ne savent plus, parce qu'on nous l'a en partie interdit dans nos formations, parce qu'on y a privilégié le management, le marketing, la stratégie, la maîtrise de la communication, mais bien plus par l'angle des techniques que celui de l'intuition, du ressenti, du lâcher prise, de la sensibilité et de l'art.

A cela il faut de l'expertise aussi, il faut de l'illustration, en vivant, en direct. Il faut expérimenter la nouveauté, s'en approprier les ressorts afin de la transposer à son espace, à sa culture, à ses partenaires, et parfois de les dépasser par une audace, une opportunité ou une rencontre.

Permettez-moi de faire allusion à ma propre expérience d'universitaire, soumis aux dogmes, aux habitudes, parfois en décalage avec les avancées du temps. Combien de fois ai-je été moqué pour solliciter la fantaisie des étudiants, la créativité plutôt que le savoir scientifique uniquement. Combien de fois ai-je buté sur l'impossibilité même à aménager une salle qui incarne la maison, où l'on puisse amener son chat, faire un feu de bois, préparer un repas, rompre le temps avec une lecture ou une sieste... C'est encore aujourd'hui largement impossible même trois siècles après la pomme de Newton ! Des siècles après le bain d'Archimède ! Nous n'irions pas jusqu'à suggérer d'installer des baignoires ou des vergers ou des baignoires dans des vergers... mais comprenons bien ici l'idée... Comment pouvons-nous changer l'approche de la transmission, du savoir, des contenus scientifiques, si l'on reproduit *ad vitam*, jusque dans les lieux mêmes et dans leurs supports les scènes figées de l'académisme...

Si je reviens à vous, et pour en terminer à présent, comment envisager alors, qu'une population permanente et une population « visitante » puissent vivre en harmonie des lieux, des usages, des modes de découvertes, stérilisés, vitrifiés... ou seulement soumis au changement dévorant de la modernité, du numérique, de l'intelligence artificielle dont il ne s'agit pas de se passer mais qui n'est pas la source de toute innovation. Baudelaire voyait déjà la fin du monde dans la copulation de l'homme et de la machine lors de la révolution industrielle qui enlaidissait et avilissait. Aujourd'hui, bien d'autres, avec moins de talent, illustrent des dérives, des pollutions, des triomphes de médiocrité et perversion. On peut se laisser aller à cette tendance au regard de la marche du monde et parfois au regard de sa propre situation, mais ce serait ignorer un monde possible, différent, et qui advient, sans bruit parfois, dans le secret d'un laboratoire sur le biomimétisme, dans le jardin sur le toit d'un immeuble, dans la tête du marcheur qui arpente le plateau... comme elle fut dans celle du marcheur pensant des Charmettes, contemplant la pervenche bleue, dans la contraction du temps, jeune et vieux, Rousseau se répétant : « *j'ai besoin de me recueillir pour aimer* ». « *J'ai besoin de me recueillir pour aimer* »...

J'oserais vous dire qu'il faut revenir dans la disposition de l'enfant et du dessin qu'il s'apprête à tracer sur la page blanche, contemplateur et rêveur. Il faut y aller avec un sentiment dont on nous a privé presque immédiatement après le premier geste, et puis sans arrêt depuis, celui du naturel, et donc, sûrement, celui d'une certaine insolence !