



**HAL**  
open science

## Synthèse globale

Luc L. Mazuel

► **To cite this version:**

Luc L. Mazuel. Synthèse globale. Congrès National des Offices de Tourisme de France, Sep 2015, Dijon, France. <hal-02128834>

**HAL Id: hal-02128834**

**<https://hal.science/hal-02128834v1>**

Submitted on 14 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.



HAL Authorization

Luc MAZUEL  
Géographe, VetAgro Sup, Kipik Consulting-e

## Synthèse globale

### Congrès National des Offices de Tourisme de France Dijon, 26 septembre 2015

Rapporteurs des conférences :

Jean Godet, Cédric Corre, Christophe Cusseau, Didier Joseph, Jean-Paul César, Elise Mathieu, Christel Caruso-Gaillard, Erich Debrueres, Déborah Reichert, Eric Weiss, Alain Ferrandon. Avec l'assistance de Danièle Bonnet et Frédéric Beretta

---

Tout d'abord, je voudrais remercier OTF, son Président, sa Directrice, leur équipe, le conseil d'administration, chacune et chacun d'entre vous pour la confiance dont vous m'honorez à nouveau afin de tenter de retenir les éléments saillants de vos débats toujours denses, traduisant de façon contrastée vos doutes mais également vos espérances. Il sera donc impossible pour moi de citer chaque exemple et cette synthèse rendra compte de la plénière du premier jour et des conférences pour lesquelles les rapporteurs dont figurent ici les noms m'ont été d'une aide précieuse, qu'ils en soient vivement remerciés.

Soupe à la grimace...

Ceux qui me connaissent se doutent que je vais essayer de terminer par la touche de volontarisme qui caractérise votre réseau, mais je suis bien obligé de commencer en traduisant la réalité d'un profond trouble tout en ajoutant immédiatement qu'il ne me semble pas propre au seul monde du tourisme et encore moins au seul monde des offices de tourisme.

Ainsi, une conjonction inouïe de mutations administratives, financières, réglementaires mais aussi économiques et sociétales, françaises autant qu'internationales, marquent notre temps, avec une accélération que peu de générations ont eu à connaître. Cette inquiétude n'est pas qu'un sentiment diffus, elle s'exprime pour vous dans le quotidien du métier : par la pression financière, par la multiplication des tâches parfois au-delà de son champ de compétence personnelle, et donc par le stress, jusqu'au « burnout » pour certains. Ce n'est pas un mouvement d'humeur mais un ras le bol que partagent avec vous d'autres secteurs socio-économiques et ce indépendamment des gouvernements en place, car le phénomène, dans toute sa complexité, s'est construit sur une bonne décennie.

Alors, on peut subir, on peut entonner le chant des « déclinologues » en entretenant des nostalgies et des corporatismes, mais on peut aussi y voir, en regardant au-delà de sa propre situation, ou du temps compressé qui oblige chacun de nos actes à l'immédiateté de la solution, du rendement et de la réussite, on peut y voir une révolution que d'aucun qualifie de post-modernisme et qui ouvre la voie à un monde nouveau qui demandera sûrement quelques années de calage, le temps de digérer les changements auxquels nous obligent une nouvelle donne planétaire, une nouvelle ère de production, un nouveau cycle humain.

Mais je reviens à nos préoccupations. Le problème n'est-il dans la cause d'une impréparation, d'un mauvais échelonnement dans le temps des réformes, chez tous les partenaires du secteur, alors qu'ils partagent depuis longtemps les mêmes analyses sur les besoins de changement.

Ce problème du temps peut être illustré d'un exemple. Vous avez mis en avant des concepts et des outils novateurs pour le management durable des destinations entre 2011 et 2013, présentés à votre congrès de Clermont-Ferrand, mais le temps de la mise en œuvre est celui des lois, celui des financements à mobiliser et surtout celui des esprits à transformer et il peut bien falloir une décennie au moins pour voir aboutir la juste idée et sa méthode.

Je cherche cette explication rationnelle mais et en même temps j'ai entendu des propos qui nous font retomber dix ans en arrière et autant le dire franchement tomber sur le c... Car enfin, comment après tant et tant d'années de travaux, de conférences, de débats, de partenariat public-privé pour faire avancer la cause du tourisme, en particulier au regard de son organisation institutionnelle, comment ne pas être révolté ou effondré, selon son caractère, lorsque l'on découvre les réalités de la loi NOTRe, qui certes n'empêche rien, mais qui aurait pu si simplement tout permettre... pour que les réalités du marché, celles du client, celles de la destination soient un peu plus en phase avec celles de la gestion administrative des territoires dans ce secteur comme dans d'autres d'ailleurs. Et c'est François Patriat, pourtant au cœur de l'écosystème politique, qui vous l'a dit avec sa franchise coutumière : « le tourisme est l'économie de l'avenir mais bâtarde, pas reconnue comme telle » sous-entendu par beaucoup d'élus. Et Michel Raison de rappeler qu'une commune touristique peut en faire indirectement vivre plusieurs autour d'elle qui seraient pourtant prêtes à la sacrifier en lui coupant les financements de l'intercommunalité... car trop d'élus sont encore dans une inculture inouïe du poids cumulé du secteur touristique. Je ne parle bien sûr pas de ceux qui sont dans la salle et qui sont convaincus.

Evidemment, cette situation de décalage est peut-être plus préoccupante encore lorsque l'on ne peut répondre aux urgences de la modernisation des outils, à celles des mutations économiques brutales que le secteur connaît en raison d'une baisse globale du financement public.

Bref, nous sommes dans ce qu'il faut bien appeler une « zone grise ». Il faudrait en sortir par le haut, par la créativité encore, à condition que l'on vous respecte... Car, enfin, votre niveau de compétence et de connaissance suppose que les travaux, les rencontres que vous organisez soient toujours très exigeantes sur les contenus et qu'un ou deux intervenants, aient une vision un peu plus précise de ce niveau de qualité et de progrès qui est le vôtre et celui de votre fédération nationale.

Il y a deux ans à Clermont-Ferrand vous aviez choisi la métaphore du rugby, et on était « romantique » rappelle Jean Burtin, et plein d'espoir. Ici à Dijon, noblesse oblige, nous sommes sous le signe de la gastronomie, et désolé d'avoir entamé le menu par une soupe à la grimace...

Ces deux thèmes sont des champs symboliques du bien vivre, la traduction d'un attachement aux valeurs de la tradition mais aussi aux qualités d'adaptation de l'art aux attentes d'aujourd'hui et la préparation à celles de demain, le beau jeu et la bonne cuisine veillant aux fondamentaux mais n'étant pas condamnés au conservatisme.

Cependant, dans un grand et vieux pays comme la France, pour paraphraser De Gaulle, l'on croit toujours que les choses acquises sont immuables, et d'immuables certains les voudraient figées. C'est le risque de toute institution et les vôtres ont pu en être frappées parfois. Mais ce qui est remarquable, à chacun de vos rendez-vous, c'est que s'affiche, non pas la résignation devant les mutations du temps, mais bien la réactivité voire l'anticipation au travers d'une vision prospective laquelle délivre régulièrement et pro-activement des moyens appropriés pour rester un pivot dynamique, une force de proposition.

Vous l'aurez compris, je m'appuierai sur la métaphore que vous avez choisie, le repas, la table. Si manger devient parfois une supercherie, une perte, parfois un risque, il est des terroirs dont la

Bourgogne et sa capitale, Dijon, incarne la meilleure illustration, dans lesquels on ne transige pas et vous avez été inspirés au point de développer un menu à la fois de cuisine traditionnelle et moléculaire...

## Trois mises en appétit

Trois images me viennent à l'esprit au regard de l'actualité dont vous vous faites l'écho. D'une part celle d'un fameux mille feuilles français, celui de l'organisation territoriale que l'on voudrait écrémer pour mieux correspondre aux aspirations du temps (ou comment passer de Lenôtre à la Loi NOTRe...) et de l'autre, une sorte de salade niçoise, un méli-mélo de la nouvelle donne commerciale réassortie d'économie collaborative, aux ingrédients nouveaux, aux goûts appréciés mais suspects, lesquels, inévitablement, finiront par se confondre aux ingrédients traditionnels sous l'assaisonnement des taxes et règlements sans quoi nos états sont voués à la faillite et nos sociétés à l'explosion.

Et puis, en cerise sur le gâteau ou la salade, soyons innovants, se trouve le client, forcément, lequel, nous dit-on, entre dans l'ère de l'hyperpersonnalisation ; le client comme une niche à lui seul... C'est sûrement cette tendance puissante qui guide les formes d'évolution des prestataires et des offices. On peut parler d'une « selfisation » de nos sociétés dans lesquelles le tourisme n'échappe pas à la règle de l'égo jusqu'à matérialiser des emplacements pour selfies, au sol, dans les sites de visite... Suivant cette tendance, le flash, le bref, l'immédiat mais aussi le fugace, le jetable deviennent les règles comme pour les applications Snapchat ou Vine.

Depuis votre rendez-vous d'il y a deux ans, ces tendances, favorisées par les objets connectés, sont une réalité submergeante et accentuent les flux en mobilité, la nécessité de les comprendre mais plus encore de s'y inscrire. Ces clients mutants des destinations France, se caractérisent par une demande maintenant connue ; elle est, pour l'essentiel, double et parfois contradictoire : la recherche de l'expérience unique mais aussi du bon prix. On y retrouve les grandes constantes de vos débats sur la demande depuis environ cinq ans.

Cependant, je veux faire cette observation et j'en remettrai une petite couche au dessert, n'y a-t-il pas déjà un retour à la massification par le truchement même des technologies, renvoyant la cerise du haut du gâteau au panier commun de la récolte, un peu comme dans la série des photos de selfies du photographe britannique Martin Parr. La perche à selfie est autant l'instrument d'individualisation que de banalisation du tourisme. Attention aux emballements...

Après ces hors d'œuvre venons à la succession des plats principaux, que vous avez concoctés dans les séries de rendez-vous d'hier. J'aurais souhaité commencer logiquement par détailler la salade niçoise, mais c'est le millefeuille par lequel j'ai décidé de commencer. Cela tombe bien, il est plutôt salé !

## Emincé de l'Oie NOTRe

Au moment de croquer dedans, je retiens particulièrement le propos introductif de Jean-Pierre Blat sur la réforme territoriale. Il présente une grande qualité, à la fois de froide déception et de chaude espérance. RIEN. Le texte ne sert finalement à RIEN sur la question du tourisme, puisqu'il n'éclairera pas le partage des compétences et ignorera la notion essentielle de destination. D'un autre côté, vous l'avez dit également, il ouvre le champ de tous les possibles, de toutes les stratégies à ceux qui auront l'intelligence, ou même l'on déjà eu, c'est le cas de beaucoup d'offices de tourisme, de la recherche de la meilleure adéquation possible entre territoire et destination.

Ce couple destination-territoire transcende les débats. Il s'entend, comme le reprend très justement Franck Gervais, autant comme celle (la destination) qui est lisible via tous les faisceaux du monde

digital, depuis la Corée par exemple, par son histoire, sa puissance d'accueil, ses phares patrimoniaux et culturels mais aussi celle qui est lisible à des échelons de proximité dont nous pensons aussi qu'elles intéresseront les coréens demain... C'est à relire dans l'excellent « *la Carte et le territoire* » de Michel Houellebecq, roman dans lequel le chinois, dégouté de Paris et des grands sites sur-pâturés et « insécures », paie cher le bonheur, réservé, du partage d'une l'omelette aux cèpes sur les comptoirs des bistrotts creusois ou cantalous, si toutefois on parvient à les sauver.

Exit donc l'article 4 et vive la « bricole » et le mécano à grands coups de conventions, de consultations de fiscalistes et de juristes. Essayons ! Si cela peut conduire à identifier des sillons cohérents comme la vallée du Cher, les Vosges du Sud, l'Aubrac, ce n'est peut-être pas si grave.

Jean-Pierre Blat souligne que, face à « l'uberisation » (le terme de l'année), il faut retrouver le sens d'une plus-value de l'action publique. Vous aviez d'ailleurs bien anticipé la mutation de vos métiers depuis plusieurs années. Ce n'est pas une surprise. Le seul gros problème c'est que lorsqu'on veut accompagner pareil changement, il faut l'aider et que pour l'aider il faut donner des moyens financiers qui permettent de se former, de se moderniser, de gagner en compétence, en qualité, en compétitivité. Sine qua non. Ou bien, reprend-t-il, il faut s'adresser à une autre porte que celle de la tutelle publique, et comme aux débuts historiques de votre réseau c'est du côté des socio-professionnels qu'il faut remobiliser les ressources, ce que vous faites déjà évidemment !

Admettons, comme Philippe Maud'hui nous y a invité, que la réforme, même mal ficelée, ait un effet de secousse salutaire au niveau des grandes régions et des intercommunalités. De fait, au bout des soubresauts, il ne serait pas forcément impossible de retomber sur les pattes dont vous vouliez peu ou prou vous doter. A savoir, des destinations identifiables dans un ensemble régional, pouvant ou non être une supra destination, mais c'est peu vraisemblable sauf cas particulier (Bretagne, Normandie), et qui donne plus les moyens stratégiques, techniques et financiers du développement des initiatives publiques et privées du secteur, s'appuyant sur des relais de développement touristique départementaux et-ou intercommunaux élargis qui peuvent eux-mêmes être des infra destinations. Il y a de fait une liberté possible, celle de créer un projet mieux articulé, dans une gouvernance éclairée.

Franck Gervais a tempéré le propos en remettant au-devant de la gondole la notion de destination mais aussi celle de marque. On ne s'autoproclame pas destination, encore moins marque, mais nous y reviendrons lors de la dégustation d'un plat à suivre, puisque nous sommes dans un service à l'anglaise et non à la française sans quoi j'aurais déposé tous les plats sur la table, dès le début du repas...

Juste en avant-goût, et pour prolonger le propos de l'intervenant, c'est bien sûr le marché qui délivre l'estampille selon la force de l'intérêt, lequel peut être celui du lieu ou de la thématique ou aussi de la nouveauté. Il faut trouver alors sa place dans ce marché géant, ouvert à toutes les accessibilités. Je partage en partie le point de vue mais ce qui me gêne avec, Monsieur SNCF.com, dont on a bien compris qu'il avait la plus grosse... plate-forme de vente sur le net français, c'est qu'il faut rappeler que, souvent, les grands « spots » touristiques (ceux de « l'overseas », les « blockbusters » pour reprendre les anglicismes de Franck Gervais...) ne sont pas forcément ceux qui innovent le plus, et permettront demain au tourisme français de se démarquer, car on y rencontre plus souvent un esprit de tiroir-caisse plutôt que de créativité et de valeurs humaines... celles des alternatives économiques, sociales et culturelles qui émergent au cœur du plateau de Millevaches autant que dans les faubourgs de Barcelone ou de Berlin, et qui construiront, selon moi, la philosophie du visiteur de demain revenu des excès de l'entonnoir du net pour reprendre l'expression de Philippe Maud'hui et de ceux du « packaging ». J'aime d'ailleurs à penser que nous allons en cycles plutôt qu'en entonnoir, sinon je vous propose le suicide collectif en intraveineuse de Pommard...

Et comme souvent, la solution vient de Jean-Luc Boulou, qui emploie le terme qu'il convient pour clore cette première partie de repas. Il met en avant la notion d'éco-système. Quel est l'éco-système

qui caractérise l'espace sur lequel j'agis ? J'y croise les regards entre les diverses activités économiques, toutes les formes d'enjeux et de jeux humains, les tenants et aboutissants des flux marchands qui le font vivre, etc... L'intelligence collective locale et globale va se pencher de façon croisée sur le Scot, le PLUI, les services aux personnes, les mobilités, les lieux à protéger et aussi l'activité touristique. Et ça je l'avais appelé pour ma part « l'office de tourisme intégral » voici deux ans. Il agit en interaction avec des acteurs plus divers. Il est l'agent du marketing territorial d'une échelle pertinente, possiblement mouvante d'ailleurs...

L'échelle d'action fait se croiser les acteurs de divers secteurs, en transversalité, comme les Parcs Naturels Régionaux l'ont initié depuis fort longtemps.

Dans ces espaces nouveaux (grandes intercommunalités, grandes régions) ou plus anciens (départements) on retrouve aux côtés des directeurs, des techniciens, la figure de l' élu, lequel doit donner sens au projet global dont le tourisme peut être un élément clé. A ses côtés, revient également la figure du DGS quand il existe (ou du directeur d'intercommunalité), véritable tour de contrôle qui fait passer le binôme au ménage à trois pour assurer le développement touristique. Il est même parfois (grandes villes et métropoles) un grand faiseur, car il rassure le décideur sur les aspects financiers, juridiques...

Mais revenons aux élus, aux présidents dont beaucoup sont présents ici. Ayant été élu, je sais la part déterminante, dans un sens ou l'autre, qu'ils assument. Les postures pouvant être diverses selon les échelles, les formes juridiques. Se pose d'ailleurs de manière très chahutée dans cet atelier la question du rôle des présidents d'offices de tourisme partagés sur les mérites respectifs de l'association, de l'EPIC, de la régie ? Toute solution permettant de trouver la meilleure garantie financière est le déterminant et ce peut être effectivement assez variables selon les situations locales... Les intervenants font tout de même valoir que l'EPIC permet aussi d'agir dans la compétence de l'aménagement touristique. Dans tous les cas, ce n'est pas le mode de gouvernance et sa traduction qui prime mais la cohérence du projet, un point déjà développé il y a deux ans, avec le dépassement des égoïsmes et des clivages politiques. Les élus sont alors regardés comme les porteurs de sens et de dynamiques et non pas, comme hélas trop souvent, comme « instrumentalisateur » du tourisme ou de la culture, domaines forts de l'image projetée vers l'extérieur, donc un peu de leur propre image... On a cité les bonnes pratiques de Manosque-Gréoux les Bains, celles de la vallée du Cher entre autres.

La place de l' élu pose aussi celle des socio professionnels et celle de l'habitant, celle des bénévoles également même si l' élu dans la commune ou dans l'EPIC est le représentant de l'intérêt général...

## Grand Salmigondis

Le salmigondis est un repas festif où chaque invité apporte un plat, par dérivé c'est une conversation confuse traitant de sujets disparates.

Vous avez, soyons francs, laissé échapper, il y a quelques années, et les pouvoirs publics ne vous ont pas aidés, l'opportunité qu'aurait pu constituer une vraie plate-forme de commercialisation nationale laquelle aurait pu garantir l'indépendance financière de votre réseau. D'autres, dans des logiques de concentration de capitaux, contre lesquelles il est vain de lutter, s'en sont emparés. Aujourd'hui, il est effectivement inutile de se battre mais utile de collaborer.

La conférence réunissant trois des grandes plateformes de vente d'hébergement, du généraliste Le Bon Coin en passant par l'historique Abritel-Homeaway jusqu'au fulgurant Airbnb, a fait le plein de participants et a permis d'éclairer utilement comment on pouvait envisager les relations entre eux et vous.

Juste en illustration, depuis le printemps, le Bon Coin a créé un espace spécifique et, au seul mois de juin 2015, a obtenu 1M 800 000 consultations pour 120 000 annonces, se plaçant juste derrière

Booking.com. Airbnb fait exploser les compteurs avec ces 150 000 annonces en France faisant du pays le second marché après les Etats-Unis et de Paris la première ville au monde avec ses 60000 propositions.

OTF a engagé le chantier important de la concertation, en particulier en rejoignant un espace de débat et de propositions, l'UMPLV, ouvert aux professionnels des locations de vacances. Dans ce cadre, commencent à émerger les solutions d'une collecte de la taxe de séjour pour laquelle l'état a réclamé une logique contribution, mais aussi d'autres formes d'échange d'idées et de bonnes pratiques.

Cependant, entre les mots et les réalités, je voudrais relever, suivant beaucoup d'interventions de la salle, des inquiétudes, des problèmes et quelques contre-vérités dans le discours des intervenants. Certains sont plus anecdotiques d'autres très problématiques.

L'anecdote a priori sympathique est que Marc Brandsma du Bon Coin vous encourage à déposer des éléments sur un espace « infos locales » comme pour signaler, je cite, « une fête à la saucisse »... Il est vrai qu'il assume très clairement la ligne originelle puis calculée, « franchouillarde » je cite, de la plate forme, qui lui assure d'être dans le top 5 des sites préférés des français, et qui aurait pu s'appeler, nous a-t-il confié, « Chez Georgette », du nom de la grand maman du fondateur... Mais il encourage aussi à déposer des offres estampillées offices de tourisme et là je reste très dubitatif car chacun des trois semble dire : « donnez-nous vos infos certifiées, vos offres qualifiées et nous on encaisse la commission »... Il y a encore à négocier avec ces entreprises semble-t-il...

Ce qui est plus gênant tient au discours de Nicolas Ferrary, directeur d'Airbnb France, qui a cependant montré beaucoup d'ouverture. Si tout le monde trouve le principe intéressant personne n'est dupe de certaines pratiques. En effet, les appartements sont censés être les lieux de vie des loueurs mais qui le vérifie ? J'ai personnellement séjourné à Paris, Vienne et Montpellier dans des locations Airbnb aux placards vides, sans traces de vie, aux peintures et décors bien frais. Cela semble parfois ne pas être des lieux de vie habités... De fait, les trois interlocuteurs interpellés par la salle sur le fait qu'ils promeuvent des hébergements sans se préoccuper de leur qualité ni de leur certificat d'assurance ont répété qu'ils n'étaient pas là pour ça... Chez Airbnb on exige seulement la déclaration sur l'honneur... On peut toujours, pour aller dans leur sens, dire que l'iconographie, les avis des hébergés sont des gages assez tangibles...

La seule concession à laquelle ils vont devoir être soumis c'est la perception de la taxe de séjour. Airbnb le fera à Paris à partir du mois prochain. Mais, là encore, rien n'est garanti chez les divers opérateurs sur les formes de perceptions, ni les formes de restitutions aux collectivités. Ainsi, certains directeurs parmi vous répètent qu'ils peuvent être dans l'ignorance de 90% des loueurs de leur territoire (littoral) et vous partez à la « chasse », d'après photos, des prestataires non payeurs, ce qui n'est pas normal et contribue assez logiquement à l'exaspération des socio professionnels soumis à la taxe et aux réglementations, même si, chez eux aussi, quelques-uns « oublient » de payer...

Essayons d'être positif. Les interlocuteurs reconnaissent la valeur de vos approches, votre connaissance fine des destinations, ce qui n'est pas possible pour eux. Il faut donc, à défaut de la vente d'hébergement, leur faire valoir votre ingénierie, votre capacité à promouvoir les destinations et à faire connaître leurs pépites. Mais cela doit être l'objet de contractualisation où vous n'êtes pas là pour abonder du contenu gratuitement mais en exigence d'un retour financier.

Nicolas Ferrary ouvre la voie puisque le client Airbnb veut autre chose que l'hôtel et sa zone touristique, qu'il veut vivre « la vie de l'habitant dans son quartier ». Il a fait référence au partenariat avec l'office de tourisme d'Aix en Provence avec lequel les hébergeurs Airbnb ont collaboré activement. Car l'hébergeur peut être un bon interface avec le touriste mais aussi pas du tout, se contentant de donner les clés et de faire le tour du propriétaire et encore pas toujours...

Le problème évoqué est aussi celui de l'absence totale d'indicateurs chiffrés que les plateformes pourraient recueillir afin de livrer des informations utiles à la stratégie touristique des destinations. Airbnb dit que, selon leurs enquêtes, leurs clients ne seraient pas aller à l'hôtel, qu'il n'y a pas de concurrence, mais reconnaît que leurs offres sont prises d'assaut lors de congrès professionnels, clientèle jusqu'alors captive pour les hôtels... L'office de tourisme de Montpellier sait que l'économie collaborative représente la moitié des nuitées mais n'a pas davantage d'informations sur ces milliers de visiteurs... et ne récolte que 2% de sa taxe d'habitation par ce biais...

Il faudrait pouvoir décrypter cette « boîte noire » des transactions de l'économie collaborative pour reprendre un terme utilisé.

Sur ces formes d'hébergement, les opérateurs ont tout intérêt à faire attention et à travailler de concert avec les collectivités et l'état. A Barcelone, l'exaspération des habitants a conduit à réglementer de façon draconienne les locations des particuliers qui doivent habiter le lieu de façon évidente, limiter la location dans le temps (un mois par an) et dans un volume de revenu également contrôlé.

Dans le cas de Uber, les taxis ont eu vite fait d'obtenir satisfaction, on sait comment. On imagine mal les hôteliers faire des descentes dans les immeubles...

Se posera pour toute l'économie collaborative la question de l'imposition car un état ne peut laisser faire ainsi, au risque d'un manque à gagner qui obérerait ses capacités de redistribution et d'action. Mais quel big brother fiscal et bancaire suppose cette capacité ? C'est un challenge qui va très au-delà de l'économie touristique mais qui est très préoccupant pour le secteur tant pour les professionnels privés que les collectivités qui sollicitent des réponses adaptées du législateur.

Il faut ici rendre compte un peu précisément de cette préoccupation majeure de l'amélioration de la perception et de l'usage de la taxe de séjour, objet d'un autre atelier. Revenons aux aspects législatifs et tentons de comprendre l'enjeu clé que représente le recouvrement de la taxe et en quoi il est impératif que tout ce qui est, effectivement, de la location touristique soit soumis à une obligation absolue de cotisation proportionnée.

La loi arrive à la conjonction de deux aspects : celui des réformes juridiques, fiscales et territoriales, celui de la baisse des dotations dans le contexte de lutte contre les déficits publics. La réforme conjugue cinq raisons selon l'intervenant Matthieu Houser : l'émergence dont je viens de parler des intermédiaires électroniques, la réforme du classement hôtelier (on se souvient du débat sur les palaces), le besoin d'ajustement (rien depuis 2001), une clarté à établir sur les exonérations, les mesures de recouvrement nécessaires. Ce nouveau texte de juillet dernier pose, comme la loi NOTRe beaucoup de questions. Qui collecte ? Commune, intercommunalité ? Qui paie ? Hébergeur, hébergé au réel ?

Comme pour la loi NOTRe, l'écu a charge d'explorer les pistes et d'en faire retour... Ce qui peut laisser place à bien des interprétations comme dans le cas des stations classées ou des Marques Territoriales Protégées pour lesquelles aucune structure juridique ad hoc n'est habilitée...

Autre exemple, si les chambres d'hôtes ou meublés sont intégrés, comment intègre-t-on les hébergements insolites ? Sur quelles bases ? Et puis qu'est-ce qu'un parc de stationnement à vocation touristique ? Le flou est, là également, présent. Le renvoi au cas par cas et à la libre appréciation revient aux responsables locaux, au risque d'avoir une mosaïque infinie de situations alors qu'on devait tendre à les clarifier...

Quant à la taxation d'office, comment agit-on ? Procède-t-on, par exemple, sur la base d'une capture d'écran du Bon Coin ? Possède-t-on des factures ? Que dit également la loi à propos de l'indexation sur le barème de l'inflation ? Pas davantage...

L'intervenant rappelle donc qu'il faudra faire avec et expérimenter pour faire remonter. La DGE, présente au Congrès, propose une foire aux questions qui donnera lieu à un guide d'utilisation pour les collectivités.

En aval, se pose aussi la question de l'usage que l'on peut faire de la collecte de la taxe et dont il faut justifier. S'il est dit qu'il s'agit de favoriser l'investissement touristique, où cela commence-t-il et où cela finit-il ? Le fonctionnement de l'office sûrement, la signalétique peut-être mais quid de la réfection d'un monument ou d'une station d'épuration souffrant des pics de fréquentation touristique ? ...

Au final, n'est-ce pas encore la jurisprudence donc le pénal qui se verra solliciter pour clarifier ce que la loi n'a pas su ou pas voulu normer.

## Colombo de Lascaux

Un autre point croisé par plusieurs ateliers porte sur l'importance à considérer la destination plutôt que le territoire voire même à aller jusqu'à l'émergence de marques. Et, par-delà ces notions, oblige également à approfondir encore la thématique incontournable de la qualité, laquelle semble une donnée acquise, un fondement de votre action depuis longtemps, mais qui doit revêtir aujourd'hui des formes et méthodes plus complexes et innovantes.

Comme il y a deux ans, il m'a semblé qu'il y avait de la confusion dans les termes et dans leurs acceptions. De fait, il faut reprendre encore quelques éléments au regard des interventions et envisager comment le client identifie l'une ou l'autre, destination et marque, mais aussi quelles sont ses attentes spécifiques au moment de sa recherche en amont, de sa présence sur place, de son éventuel retour d'impression et donc les conséquences sur la notoriété.

Guillaume Colombo, en charge du centre Lascaux-Montignac, reprend point par point ce qu'implique la logique de marque, à l'instar des démarches industrielles et qui fait qu'on ne décrète pas une marque, qu'elle peut avoir des résonances différentes selon les échelles géographiques induites par la provenance des clients...

Si une marque ne se porte pas seul, elle nécessite cependant une grande rigueur de mise en place, de mise en œuvre, de gestion durable que garantit un porteur clairement identifié. Elle suppose ces phases progressives qui balise : les origines, l'identité, l'unicité, la personnalité du site, du produit. Elle induit l'idée d'un « combat », d'une « défense de valeurs » et bien entendu la définition rigoureuse de cibles de clientèles. Il faut donc qu'une marque soit « sincère ». Elle obéit à des phasages stricts lors de grands projets, de la réflexion stratégique (le moment auquel Lascaux se situe encore aujourd'hui) en passant par le lancement où l'on associe d'autres acteurs y compris institutionnels, puis le lancement commercial, la couverture média, l'ouverture, puis l'accompagnement. Ce processus n'est pas forcément le fait de l'institutionnel puisque dans le cas de Lascaux les élus ont opté pour une DSP, en laissant conduire ce processus de mise en œuvre du site et de la marque aux professionnels sur une durée de quinze ans.

On comprend qu'une destination si elle veut être identifiée à une marque doit tout de même posséder un capital de notoriété assez fort, une certaine cohérence géographique et organisationnelle et une approche commerciale pointue.

J'ai demandé tout de même à Guillaume comment on agissait ensuite avec les destinations « englobantes », en l'occurrence la Dordogne. Il répond que c'est parfaitement partenarial. Je reste un peu dubitatif car l'on connaît les difficultés dans les grands projets d'envergure à lier étroitement une culture locale, rurale en l'occurrence, dans laquelle les acteurs bien que rompus au tourisme ont des habitudes. Il faudra sûrement veiller, au-delà d'une harmonisation forte avec les services départementaux du tourisme, à une mobilisation extrême des socio-professionnels locaux qui ont, pour certains, une relative passivité, qui a pu conduire à une stagnation qualitative et quantitative sur cette zone pourtant reconnue. Gare aux décalages entre l'exigence de la marque portée par le

site phare et la foule des acteurs du périmètre régional auxquels ont va demander encore plus d'exigence et d'excellence (accueil, horaires d'ouverture, pratique des langues étrangères...).

S'engager dans la reconnaissance et la mise en vie d'une marque n'a donc de sens que si l'on s'inscrit dans une démarche de qualité. Alors oui, bien sûr, si les offices de tourisme et les réseaux de professionnels ont une certitude et une action historique c'est bien celle-ci. Cependant, dans cet atelier accueillant des intervenantes wallonnes, sur 40 participants seuls 5 avaient la qualification... Et puis mesdames Docquir et Loroy ont expliqué comment en Suisse ou chez elles, en Belgique, on l'aborde, non comme la punition, mais comme « outil d'adaptation au changement ». La recette qu'elles préconisent est originale. Il s'agit d'établir les bases d'une démarche transversale qui passe par les acteurs du tourisme autant que les hôpitaux ou même de la police. Car c'est toute une destination qui s'identifie et s'incarne dans la qualité à chaque moment du séjour du visiteur. Rien ne saurait échapper au souci de perfectibilité. La recherche de qualité globale donne corps à la culture de l'accueil des territoires.

Il appartient aussi au responsable d'office de s'y investir personnellement, de ne pas se reposer uniquement sur le référent qualité s'il en existe un dans son équipe.

Si l'objectif est l'excellence, vous savez que la démarche est progressive et s'appuie sur le passage de paliers comme dans celle que vous promouvez au sein d'OTF et que l'on retrouve également dans la norme ISO. Il ne s'agira pas, là encore, de subir un référentiel, on peut l'aborder aussi sous la forme du jeu de rôle, du test, dans la « peau d'un touriste »...

L'autre finalité est d'apporter, le plus systématiquement possible, une réponse à la réclamation client, qui garantira sa bonne impression et son retour malgré un aspect de déception spécifique ou global, dont l'office n'est pas forcément le responsable direct mais en assume souvent la responsabilité de fait.

Ces principes s'entendent tout au long de la chaîne touristique, de la recherche d'information jusqu'au retour chez soi du visiteur. A cet égard, Guy Raffour rappelle que le touriste français en France exprime une volonté de retour sur la destination assez moyenne, de l'ordre de 26% et que sa grande satisfaction exprimée est de 39% (séjour très réussi) contre 70% dans le séjour à l'étranger, il est vrai dans lequel il a plutôt tendance au tout compris et tout organisé. Il déplore également un manque d'informations pratiques sur les sites internet et mobiles d'offices comme sur les moyens d'accès, le climat, la sécurité, etc...

Là, le chef vient à votre table pour vous demander si tout va bien... et vous livre quelques secrets...

Il y a deux ans, je définissais votre travail de reconstruction et de recherche de ce que j'appelais le NOUVEAU LIEU ou office de tourisme INTEGRAL, traversant. Cela reste d'une parfaite actualité et les métiers des offices de tourisme touchent à présent à des notions complexes. Vous avez utilisé des termes forts comme « médiateurs des destinations » ou « connecteurs des territoires » capables de « tisser des relations » mais on voit encore lors de ce congrès que cela pose la question de délimitation des missions par rapport à l'agent de développement, aux personnels consulaires, etc... Cela conduit à envisager d'autres formes de management. Une véritable « psychologie du changement » peut permettre de passer le cap de la zone grise que nous avons évoquée au début de notre intervention. C'est tout le sens du propos d'un intervenant très apprécié, François Bocquet, qui a filé lui aussi la métaphore de la cuisine. Le point de vue est si riche qu'il ne me sera pas possible d'en reprendre toutes les subtilités exprimées dans des schémas très parlants. Il explique que le stress face aux mutations correspond à une peur du changement qui en l'occurrence fait passer « d'une culture familiale à une culture collaborative » et que la rumeur ne contribue évidemment pas

à dissiper. Le changement est rendu plus difficile à avaler dans ce repas que s'y joint la sur-complexité en empilement des codes du travail (sujet brûlant), du tourisme, de la loi NOTRe, etc. On y risque également la schizophrénie entre la logique politique et celle de l'économie. Bref, une seule solution est la préparation, la formation, le cours de cuisine. François Bocquet identifie quatre styles correspondant à quatre ustensiles : « le couteau » avec un chef qui doit parfois trancher, « le doseur » pour neutraliser les émotions, « le moule à gâteau » pour envelopper l'équipe sous l'intelligence et l'harmonie collective et enfin « le batteur » pour agglomérer consensuellement avec d'autres ingrédients locaux.

Derrière les images, se dessine un management souple mais ferme pour lequel on doit être formé. Tout le problème tient à l'hétérogénéité des profils de directeurs, pas toujours issus du management, parfois géographes, archéologues, sociologues, commerciaux... Cela supposerait donc des moyens de formation, d'outils collaboratifs... que votre réseau a développé pour certains mais que la baisse des dotations rend bien plus aléatoires qu'avant...

Le gros gâteau... Oups ! ... Virtuel

Le formidable village des exposants traduit une évidence, nous sommes complètement dans l'ère du tourisme numérique, même si je vous expliquerai avec un petit digestif à ma façon pourquoi il est un moyen plus qu'une aspiration et comment on peut nuancer ce constat.

C'est à partir de cette évidence que Enrique Nalda a construit le début de son intervention en montrant justement l'explosion de la recherche de destination par le web et en particulier caractérisée par la place écrasante du mobile pour les asiatiques, le marché le plus expansif... Le problème, au-delà de ce constat fondé, c'est que Enrique Nalda nous a livré des données dépassées, datant de 2010. De fait, les constats qu'il fait en comparant les pratiques des américains, des anglais, des allemands et des français sont inutiles en 2015. Au-delà de ce fait gênant, je suis obligé de traduire ici l'exaspération d'un amphithéâtre bien garni qui a constaté le degré inouï d'impréparation de sa présentation quant aux réalités de vos missions et sur l'extraordinaire vivacité de beaucoup d'entre vous qui n'ont vraiment pas de leçon à recevoir sur la maîtrise des canaux du monde digital. Il y avait dans le propos une condescendance et une ignorance scandaleuse à votre égard.

Permettez aussi que je vous dise ce qui, plus personnellement, m'a exaspéré. C'est le fait qu'il a projeté des supports entièrement en anglais et fait un usage immodéré d'anglicismes et de mots bâtards comme le « bassin med », le « middle east », le UK (« youkai »)... Ce ne serait pas plus gênant que cela d'avoir un émule de Jean-Claude Van Dam sur la forme si ce n'est qu'il y a là un gros « gap » (oh ! je m'y mets aussi) sur le fond. Je m'explique. Ce que Enrique Nalda ne semble pas comprendre c'est que si la France est si prisée des touristes c'est parce qu'elle entretient fièrement sa spécificité et au premier rang desquelles sa langue. Il ne s'agit pas d'être un super Dupont et de refuser l'anglicisation, qui est une réalité et une facilité, particulièrement dans le domaine technique et professionnel, il s'agit de comprendre que la pierre angulaire de la construction d'une destination est avant tout sa spécificité, donc sa culture ! En même temps comment en vouloir vraiment à Enrique Nalda qui ne semble connaître de son pays que Fontainebleau, Honfleur, Biarritz et le Lubéron et qui n'imaginait pas que le Morvan fût là où il est...

Pour terminer sur une note plus positive à propos de son intervention, il recommande très justement de suivre l'exemple d'une responsable irlandaise du tourisme qui donne sa vision du tourisme dans son pays en évitant les longs discours ou supports redondants ou trop institutionnels. Cela tient pour elle en 3 P : « people, places and pace » qui signifie le rythme.

Sur ce domaine du monde digital et en particulier de l'e-réputation, je rejoins davantage et vous aussi, d'après les commentaires que vous en avez faits, Nicolas Sosnowiez, qui est revenu sur l'exemple, qu'il a bien connu, du groupe Ferrero, producteur entre autre de la marque Nutella.

Il nous dit tout d'abord « Google n'est pas ton ami ». Ainsi, vous le savez bien, ce qui ressort de la recherche Google c'est l'actualité, donc pas forcément le bon, plus souvent le trash. De même, sur You Tube, une vidéo mauvaise voire malveillante peut survivre ad vitam. Ainsi, si l'on tape « Nutella » on sera orienté sur la polémique huile de palme, les attaques de Madame Royal, l'histoire du pot exposé au soleil et qui en explosant a incendié la maison et calciné le chien d'un consommateur anglais.

Si l'on tape ces temps-ci le nom d'une très belle ville du sud de la France dont le prénom du directeur d'office de tourisme commence par un G et finit par un ...illes, m'est avis qu'on verra des vidéos mettant en scène le premier magistrat de la cité et son message, comment dire, assez spécifique...

Il y a donc là des flux pas forcément favorables à une destination et les plus jeunes s'attachent à d'autres canaux encore plus réducteurs dans les formats.

Monsieur Sosnowiez déclare aussi « Tripadvisor vous ment ». Comment ne pas le rejoindre après certaines révélations faites récemment. Viendra aussi le temps d'une prise de recul sur les sites d'avis...

Quant aux réseaux sociaux, il nous met aussi en garde. Par exemple, l'e-réputation sur facebook est en partie invisible et incontrôlable par vous, car circulant dans les sphères privées des groupes d'amis. Quant à Twitter, il peut conduire à des échanges vifs et imprécis pas forcément intéressants.

Le problème c'est que pour l'instant il n'y a pas le choix. Il admet qu'il faut être partout si on le peut. Mais vous mesurez tous le coût de temps et de moyens humains malgré les recrutements ou la polyvalence des agents ou de vous-mêmes. Faire plus de bruit et relever son e-réputation dépend surtout de la capacité de tous les services, de tous les acteurs d'un territoire à y concourir en synergie... avec tact et à propos. On en mesure bien toute la complexité sauf à déposer chaque dénomination et à judiciairiser tout manquement...

Garçon ! Un digestif, café, addition !

J'ai évoqué dès le début de notre repas l'hyperpersonnalisation réelle ou commercialement artificielle qui caractériserait la mise en tourisme. Pas de doute quant à l'affirmation de cette tendance demain, nos vies seront interdépendantes d'une « technologisation » nous collant à la peau au sens figuré mais bientôt au sens propre. Cette artificialisation progressive améliore peut-être les conditions de vie réduites au confort matériel d'un homme automatisé, dépossédé de ses capacités à s'inventer lui-même. Ainsi, elle ne nous personnalise pas mais plutôt nous indexe dans un déluge de données. Peut-elle être une menace pour le voyage, certains évoquant déjà le voyage virtuel ?

Sans aller au scénario jusqu'au-boutiste de décroissance globale, ne pouvons nous pas aussi imaginer, sur le temps qui nous occupe ici, celui de la découverte, celui des vacances, un besoin, et demain une forme de démarcation et d'originalité : un réel « digital detox », non plus en forme de prétexte commercial comme on commence à le voir ici ou là, mais comme une tendance forte. La technologie servant la personnalisation ne serait plus l'aspiration mais le moyen. Ce ne serait pas seulement le fait des nostalgiques d'un passé révolu et idéalisé mais une façon de concevoir le tourisme comme le temps différent, le temps que l'on n'a plus dans la vie professionnelle et familiale, celui de l'humain, rendu à la réalité, un abandon de l'esprit habituellement ficelé par les fibres de la virtualité, renouant avec la vie, la sienne et celle des autres. Déjà l'on parle de limiter les plages de connexion hors du temps de travail afin de préserver les individus.

Je constate chez mes étudiants, qui ne sont certes pas pleinement représentatifs, une double tendance, celle du besoin d'être toujours plus connectés mais aussi celle de se déplacer, de manger, d'habiter, de travailler différemment. Si je les compare avec ceux d'il y a dix ou quinze ans ils ont une sensibilité plus forte à l'environnement, au partage.

Ainsi, l'homme « augmenté », bardé d'artefacts et de prothèses numériques, n'est peut-être qu'un homme amoindri, unidimensionnel, alors qu'on lui fait croire qu'il est unique, dans des réseaux qui ne sont que les vecteurs du monde à consommer. Il faudrait donc envisager, qu'au moins, le temps du tourisme soit certes facilité par des technologies de la post humanité, qu'il soit fait pour dépenser évidemment mais autant pour penser.

Vacances au pluriel est à rapprocher de vacance au singulier, celle de l'esprit, disponible à recevoir, à apprendre par lui-même, à ressentir. Dès 1939, Paul Valéry anticipait la « baisse de la valeur esprit ». Il ne s'agit pas là d'un « c'était mieux avant » mais d'un impérieux besoin de rompre avec l'immédiateté, le présentisme, le sensationnel, incarné par le carnaval médiatique. Quand je pense au dévoilement scandaleux du mot « aventure » utilisé à tour de bras dans ces émissions clonées de la télé-réalité dans lesquelles « on continue l'aventure »... alors qu'il ne s'agit là que d'exposer son néant le plus égocentré et son hystérique vulgarité. On est dans le mainstream, le fourre-tout le plus superficiel. Pensez aussi au mot de Coco Chanel : « rien n'est plus démodé que la mode »...

Dans cet avilissement général, un office de tourisme, dans et hors ses murs, pourrait être un sas, un lieu et une manière de conduire à prendre un peu de distance et de temps et pas forcément sans outil numérique, ils peuvent être les déclencheurs d'éveil et d'émerveillement, pour mieux rêver la ville à la façon du flâneur, la campagne à celle du paysan, la mer à celle du pêcheur, la montagne à celle du berger...

L'office intégral, outil complet du marketing territorial, dont nous avons esquissé les contours il y a deux ans est encore en chantier. Nous sommes encore dans un temps de mutation administrative, de restriction des moyens financiers, de trouble chez les prestataires traditionnels,

mais cette période est forcément transitoire et tous les efforts que vous avez accomplis, toutes les idées que vous avez fait émerger conduisent à l'objectif d'un lieu nouveau et multiple car partenarial et de compétences également plus variées, afin de mieux croiser les besoins des territoires, des acteurs et des clients. On parle à présent, à l'égard de vos structures comme pour les entreprises privées d'organismes de gestion de la destination, OGD.

On pourrait presque dire que le mot office prend une connotation un peu formelle, inadaptée, renvoyant à l'office notarial, voire à l'officine, connotation à laquelle il faudra peut-être répondre un jour en renonçant au terme.

Et cependant, nous voulons ici défendre encore ce mot, car nous pensons qu'Office garantit justement la différenciation. Il est une garantie de service objectif, certifié, professionnel, de service public, ce qui ne doit pas l'empêcher d'épouser les bonnes pratiques du privé à certains égards. Permettez moi d'ailleurs un rapprochement sémantique de cet office, le vôtre, avec l'office en tant que cuisine et de livrer à votre observation un proverbe bourguignon plein de bon sens : « *Bâtir salon avant cuisine, de la maison fait la ruine* »... Ce que la Mère Denis de mon enfance aurait souligné d'un « ça c'est vrai ça ». On voit comment les diktats de l'image et du marché (le salon) peuvent conduire à ruiner des fleurons du savoir-faire et de la qualité (la cuisine) qui se suffisaient à eux-mêmes, simples, puissants, efficaces, immuables, comme dans une bonne Volkswagen.

Pour finir, permettez-moi un ultime propos encore un peu emphatique... J'ai fait allusion à un certain désenchantement du monde que le post modernisme « technologisé » accompagne, nous transformant quelquefois en sociétés-troupeaux aux emballements panurgiens de parc humain, assujettis aux puissances mercantiles. Les offices de tourisme, de par les sites dans lesquels ils s'incarnent spécifiquement, parce que chaque ville de France, chaque vallée, chaque terroir de France est unique de part cet ADN si complexe de la géographie et de l'histoire, composé en subtiles mosaïques, sont et doivent rester des interfaces ouverts, ambitieux et préservés où vous créez la vie et pour lesquels je vous encourage, comme l'écrit Nietzsche dans le Gai Savoir, à « *rêver, pour ne pas périr* ».