

# INVENTER LE TOURISME DE DEMAIN EN OCCITANIE



Ce qu'on arrête  
Ce qu'on améliore  
Ce qu'on invente

**Des Pyrénées à la Méditerranée,  
faites voyager vos événements !**



Credit photos : © G.Deschamps / © H.Comte - OT Cap d'Agde / © Emilie Eychenne - Dôme de la Grave / © Marc CINOT - OT Montpellier

**L'OCCITANIE, LA DESTINATION IDÉALE POUR RÉUNIR VOS ÉQUIPES !**  
HÉBERGEMENTS | LIEUX | ACTIVITÉS | SOIRÉES | AGENCES

Le Club Business vous conseille pour préparer vos prochains événements sur mesure.  
Retrouvez toute notre offre et demandez votre devis/envoyez votre brief  
en scannant le QR Code ou sur



[mice-occitanie.fr](https://mice-occitanie.fr)

 **Tourisme en Occitanie**  
#MICEOccitanie



## TOUS MOBILISÉS POUR LA TRANSITION

Beaucoup de choses ont été dites et écrites. Beaucoup de propos ont été tenus. Beaucoup de colloques ont été organisés sur le tourisme post-crise sanitaire. Du tourisme de demain au nouveau tourisme, tout le monde s'accorde à considérer que plus rien ne sera comme avant. Désormais, il s'agit d'actionner tous les leviers qui favoriseront ces changements en prévenant les préjudices pour les acteurs de la filière.

Le tourisme de transition, puisque c'est cela dont il s'agit, nous oblige à mieux appréhender ce qui n'est plus acceptable dans l'économie touristique au regard des enjeux environnementaux. L'Occitanie ne sera pas épargnée par la crise climatique qui s'annonce, aussi nous devons trouver ensemble les solutions qui rendront le tourisme plus durable dans cette lutte contre le réchauffement climatique.

En Occitanie, notre vision stratégique du tourisme de transition doit être systémique parce que rien ne sera possible si l'ensemble des acteurs ne s'engagent pas à actionner les leviers de cette nécessaire transition. Par définition, le tourisme est soumis à des flux, à des interactions entre les habitants et les visiteurs, à des logiques d'aménagement, de mobilité... dont les conséquences ont des répercussions inégales selon les destinations.

En Occitanie, notre écosystème touristique est riche d'une diversité d'offres et d'acteurs que la Région et le CRTL souhaitent mobiliser afin de tendre vers un tourisme plus raisonnable, avec un double objectif : limiter nos externalités et donc l'empreinte carbone de notre économie touristique d'une part et renforcer le lien social en transformant nos touristes en voyageurs et en les invitant à consommer autrement d'autre part.

Revenir aux fondamentaux du tourisme en réinventant le voyage. Ce numéro spécial d'*Espaces* dédié à l'Occitanie compile les visions des acteurs de l'écosystème touristique régional, engagés aux côtés de la Région et du CRTL pour construire et actionner les leviers de la transition en tendant vers un tourisme raisonné et raisonnable.

Bonne lecture !

**« VOYAGER, C'EST GRANDIR, C'EST LA GRANDE AVENTURE, CELLE QUI LAISSE DES TRACES DANS L'ÂME », DIT LE NAVIGATEUR MARC THIERCELIN. ON POURRAIT AJOUTER : « QUI LAISSE DES TRACES DANS L'ÂME SANS EN LAISSER SUR LA PLANÈTE »**



**VINCENT GAREL**  
Président du Comité  
Régional du Tourisme  
et des Loisirs Occitanie



**MURIEL ABADIE**  
Vice-Présidente  
de la Région en charge  
du Tourisme durable,  
des Loisirs et du  
Thermalisme

© L. BOUTONNET - DARRAUD AOPRIGNAL

### ÉDITEUR

SARL ÉTÉ au capital de 6 800 €  
RCS PONTOISE 344 657 390  
6, rue de la Ferme - 95000 Cergy

### GÉRANT, DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Jean-Baptiste Tréboul  
jb@revue-espaces.com  
tél. : 06 81 77 37 60

Ce hors-série a été réalisé en partenariat  
avec le Comité Régional du Tourisme  
et des Loisirs Occitanie

### VENTES, ABONNEMENTS

Tél. : 01 43 27 55 90  
info@revue-espaces.com

### ILLUSTRATION COUVERTURE

© CRTL Occitanie / Richard Sprang

### RÉDACTION

Coordination Thierry Beaurepère

### SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

Agnès Chamaly

### CONCEPTION GRAPHIQUE

Valérie Leuridan

### TARIFS

Abonnements (6 numéros par an) :  
ordinaire, 495 € ; étranger, Dom-Tom, 510 €  
Prix au numéro : France, 85 € ;  
Dom-Tom, 88 €

### IMPRIMEUR

Imprimerie Escourbiac - Route de Lavaur  
81300 GRAULHET - Tél : 05 63 42 84 00

ISSN 0336-1446

DÉPÔT LÉGAL : décembre 2021

COMMISSION PARITAIRE :

n° 0924T85425

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant que  
"les copies ou reproductions strictement  
réservées à l'usage privé du copiste,  
et non destinées à une utilisation  
collective", toute représentation ou  
reproduction faite sans le consentement  
de l'éditeur est illicite et constitue une  
contrefaçon sanctionnée par les articles  
425 et suivants du code pénal.

SARL ÉTÉ © Tous droits de reproduction,  
de traduction, d'adaptation réservés pour  
tous pays © Éditions ÉTÉ

Les articles sont publiés sous la responsabilité  
de leurs auteurs. Les titres et chapeaux sont  
de la rédaction.



ÉTÉ (revue Espaces) est adhérent  
la FNPS (Fédération nationale  
de la presse spécialisée).



## TRANSFORMER NOS ORGANISATIONS

- 6** Pour une gouvernance touristique performante et performative > LAURENT BOTTI  
**10** L'intelligence collaborative, pierre angulaire de l'action touristique ? > PIERRE LAGACHE  
**14** L'Agence des Pyrénées, nouveau laboratoire d'innovation partenariale > DOMITIEN DÉTRIE  
**18** Clubs du CRTL : une mutualisation au service de l'efficacité > JEANNE BRU

## FAIRE ÉVOLUER ET ADAPTER L'OFFRE

- 22** La Région en soutien de la transformation de l'économie du tourisme > MURIEL ABADIE  
**26** Un nouvel acteur dans l'écosystème régional > MARC TRUBERT  
**30** Qualification de l'offre : la Région qualité > SOPHIE MERCIER

## COMMUNIQUER, INFORMER ET VENDRE

- 34** Passer du « voyager plus » au « voyager mieux » > SOPHIE PELLEGRIN-PONSOLE  
**38** Le défi de commercialiser une offre riche mais atomisée > JEAN-PIERRE MAS  
**42** Mieux vendre l'Occitanie, en France et dans le monde > NICOLE PRADINES > THOMAS BOUTIN

## INVENTER LES NOUVELLES MOBILITÉS

- 46** Faire du car et du train les transports de demain > PATRICE LALLEMENT > DANIEL AUBARET  
**50** Relier les informations du tourisme et des transports : le défi de la data > DOMINIQUE THILLET > MICHEL CANILLAC

## DE NOUVEAUX INDICATEURS POUR DE NOUVELLES ANALYSES

- 54** Comment repenser la performance touristique ? > DOMINIQUE THILLET  
**58** Vacances et loisirs pour tous, une priorité sociale et économique > CORINNE CARRÈRE  
**62** La croissance touristique ne vaut que si elle est partagée > FLORENT TARISSE

## SE FORMER POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

- 66** La formation, un maillon essentiel pour réussir la transition > PIERRE TORRENTE  
**70** Le numérique au service des acteurs du tourisme > CARINE KARAILIEV

## UNE NOUVELLE CROISSANCE POUR LE TOURISME EN OCCITANIE

- 74** De l'intérêt de modéliser la croissance de l'économie touristique > DOMINIQUE THILLET  
**78** Pour une nouvelle définition du tourisme durable > SOPHIE MERCIER > HUBERT VENDEVILLE  
**82** De la difficulté de concilier développement et environnement > VINCENT VLES

## LE CHANGEMENT, C'EST MAINTENANT

- 86** L'innovation au service d'un tourisme plus responsable > EMMANUEL BOBIN  
**90** De nouvelles méthodes pédagogiques pour construire le futur > ARNAUD MAES  
**94** Les enjeux de l'innovation dans les métiers de services > HADRIEN PUJOL

## 98 REGARDS CROISÉS



# POUR UNE GOUVERNANCE TOURISTIQUE PERFORMANTE ET PERFORMATIVE



**LAURENT BOTTI**

Maître de conférences en sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Perpignan Via Domitia

**Les défis environnementaux et sociétaux de nos territoires obligent à concevoir des modalités de gouvernance opérant en faveur de la durabilité touristique. Dans ce contexte, accentué par la crise sanitaire qui bouleverse nos métiers, la question de la mise en œuvre d'une stratégie collective ne s'est jamais posée avec autant d'acuité.**

**L**a gouvernance définit les modalités à travers lesquelles la société est gouvernée. Adossée au champ du tourisme, la gouvernance intervient dans le respect d'un cadre juridique complexe et concerne des territoires qui se veulent également être des destinations touristiques. Au-delà de la science politique, le sujet attire de nombreux chercheurs, notamment ceux réunis au sein de l'Association française de management du tourisme (Afmatt).

Le terme de gouvernance (qui n'est pas synonyme de management) est ainsi employé près d'une centaine de fois dans un ouvrage récent sur les organismes de gestion de destination<sup>1</sup> (OGD). L'époque que nous vivons est marquée par une remise en question, quel que soit leur statut, des capacités de ces organismes à relever les défis environnementaux et sociétaux que rencontrent leurs territoires. Ces défis mettent notamment l'accent sur l'urgence à imaginer de nouvelles modalités de gouvernance qui soient performatives, c'est-à-dire aptes à produire des effets en faveur de la durabilité touristique des territoires. Les recherches spécifiquement dédiées sont à ce jour peu nombreuses. L'objectif est ici de proposer un éclairage théorique du sujet de la gouvernance touristique en mettant en lumière les critères de sa performance mais également de sa nécessaire efficacité, dans le cadre de la construction d'une action collective fondée sur un projet partagé qui valorise toutes les ressources du territoire.

### UNE GOUVERNANCE EN ARTICULATION AVEC LA DIVERSITÉ DES ACTEURS

Plusieurs axes théoriques peuvent être mobilisés pour étayer la réflexion sur la gouvernance touristique. La théorie des parties prenantes (qui propose une approche participative de la conception de la stratégie) et la théorie des réseaux paraissent utiles car elles permettent d'identifier les différents acteurs du développement touristique et leurs rôles. Ces théories considèrent la stratégie comme un moyen de répondre aux attentes des parties prenantes. La gouvernance est alors la modalité qui permet de mettre en œuvre cette stratégie. Dans le cas qui nous occupe, la stratégie se construit en relation avec les politiques publiques. En ce sens, la gouvernance touristique

## « LA GOUVERNANCE TOURISTIQUE DOIT SE TRADUIRE PAR LA MISE EN ŒUVRE DE SYNERGIES ENTRE LES ACTEURS D'UN TERRITOIRE »

doit se penser en articulation avec les objectifs de ces politiques publiques mais également avec la diversité des acteurs du territoire. La gouvernance touristique concerne donc la mise en œuvre d'une stratégie collective, un concept qui relève d'un courant théorique étayé (Le Roy et Yami, 2007) et qui met en avant l'indispensable prise en compte des particularités d'acteurs spécifiques, tels que les TPE-PME (Torres, 2015). Au-delà, les réflexions se multiplient sur la nécessité de donner à l'environnement naturel la place qu'il mérite au sein des parties prenantes à l'activité touristique.

### FAIRE CORRESPONDRE MODE DE GOUVERNANCE ET BESOINS DU TERRITOIRE

Dès le début des années 2000, Jacques Chevalier, professeur émérite, indiquait que le terme de gouvernance est affublé de connotations positives au détriment du « gouvernement » ou de la « politique ». Dans le cas de la gouvernance, « *l'action engagée est symboliquement placée sous le signe de la modernité et de l'efficacité* ». La question de la performance de la gouvernance se pose tout de même, celle-ci relevant, entre autres facteurs, du mode de gouvernance choisi et des outils sur lesquels il se fonde. À défaut de lien hiérarchique avec les acteurs touristiques de leur territoire, les organismes de gestion de destination s'interrogent sur la meilleure manière d'organiser la coopération entre les parties prenantes de leur destination. La mise en œuvre de leur stratégie, via une gouvernance *ad hoc*, relève de la conduite du changement, de l'étude des potentielles résistances des acteurs et de la gestion de crise dans le cas d'événements soudains.

Dans le contexte actuel du Covid-19, la question de la mise en œuvre d'une stratégie collective ne s'est jamais posée avec autant d'acuité. Ce qui oblige à mettre au premier plan le sujet des modalités permettant d'organiser une coopération pertinente, efficace et efficiente. La littérature en sciences de gestion et du management met l'accent sur la nécessité de faire correspondre le mode de gouvernance aux besoins du territoire et de ses parties prenantes. Barthod-Prothade et Leroux (2020) exposent en ce sens un cas de gouvernance dont les stratégies se révèlent ▲

(1)

Les organismes de gestion de destination ou OGD font référence aux acteurs publics du secteur touristique qui s'emploient à promouvoir les territoires et à initier des dynamiques positives pour les prestataires touristiques (offices de tourisme, comités régionaux du tourisme, agences départementales du tourisme, etc.).

contre-productives car inadaptées aux attentes des acteurs du terrain. La question de l'échelle de la gouvernance se pose alors.

### DES SYNERGIES AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

La gouvernance doit être suffisamment proche du terrain pour en capter les diverses représentations, tout en étant suffisamment éloignée pour faire prévaloir des cohérences qui apparaissent indispensables aux yeux des politiques publiques. Si le critère de l'efficacité peut être utilisé pour évaluer une gouvernance (Goncalves pose ainsi, en 2013, la question du mode de gouvernance optimal des stations de sports d'hiver), il n'y a pas de « meilleure façon » de piloter un territoire, pas de statut idéal. D'autant que la gouvernance touristique est aujourd'hui moins liée aux fonctions des OGD définies notamment par la loi NOTRe (Nouvelle organisation territoriale de la République) qu'aux objectifs que ces organisations se fixent : les résultats attendus par la politique publique et par les parties prenantes du territoire. Ceci renvoie à l'interaction entre parties prenantes, dans le cadre d'un processus de prises de décisions régi par des règles précises. Les OGD réfléchissent ainsi à des modèles organisationnels qui doivent traduire leur volonté d'inclure toutes les parties prenantes dans la définition des objectifs et dans les prises de décisions.

D'un point de vue opérationnel, la gouvernance touristique d'un territoire nécessite d'emprunter la voie des modalités qui prônent l'action collective et qui relèvent de la structuration et de la conduite des relations entre une multitude d'acteurs publics et privés, dans une optique de complémentarité et de synergies au service de l'intérêt général. Mais au sein des destinations de type systémique, les parties prenantes peuvent avancer des points de vue différents voire conflictuels. Cela nécessite que la concertation entre acteurs soit envisagée dans le cadre d'une gouvernance touristique qui relève d'un processus décisionnel performatif.

C'est en ce sens que la gouvernance peut viser l'harmonie entre les acteurs et permettre le « socialement durable » (Bergery, 2009). La littérature indique que générer des relations inter-organisationnelles ne dépend pas seulement de l'existence d'un réseau physique d'acteurs mais

également de la présence d'un capital social au sein de ce dernier, qu'il s'agit donc d'initier ou de développer.

### LE DÉVELOPPEMENT PLUTÔT QUE LA CROISSANCE

C'est au prix d'innovations organisationnelles (en termes de statut notamment) et managériales (en termes d'outils relatifs au management participatif) en faveur de l'action collective que les défis auxquels doivent faire face les territoires touristiques pourront être transformés en opportunités leur permettant de s'adapter. Plus particulièrement, la question de la préservation de la nature, qui doit être *a minima* considérée comme une partie prenante, se pose dans le cadre de ces innovations, qui viseront davantage au développement qu'à la croissance.

La gouvernance touristique concerne donc les acteurs eux-mêmes, leurs interactions ainsi que les structures et processus de leur collaboration. Elle doit se traduire par des stratégies pertinentes qui contribuent à la mise en œuvre de complémentarités et synergies entre les acteurs d'un territoire. Ces stratégies doivent être évaluées en termes d'efficacité au regard des objectifs identifiés collaborativement par les parties prenantes et en termes d'efficacité au regard des processus qui visent ces objectifs. Les enjeux environnementaux et sociétaux contemporains impliquent également une gouvernance performative, soit un ensemble de dispositifs collaboratifs de prises de décisions mêlant expertise scientifique et concertation citoyenne, en vue d'une prise de responsabilité individuelle et collective.

### L'OCCITANIE EN POINTE POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS

L'Occitanie dispose des ressources et compétences pour favoriser l'émergence d'une stratégie inclusive et sa mise en œuvre via un modèle de gouvernance performant et performatif. Elle bénéficie d'un patrimoine attractif, d'un tissu économique compétitif et d'institutions touristiques appropriées, de formations en tourisme d'excellence et de laboratoires de recherche reconnus pour leur expertise. Les conditions sont donc présentes sur le territoire pour qu'interviennent les innovations en faveur du développement durable du tourisme. Il s'agit de les actionner. ■

### BIBLIOGRAPHIE

M. Barthod-Prothade & E. Leroux (2020), « Le rôle des acteurs publics dans la réalisation des activités écotouristiques en zone rurale et de montagne en Corse », *Gestion et management public*, 8 (2), pp. 39-65.

L. Bergery (2009), « Pour une vision globale de la qualité : du concept de qualité à celui de gouvernance », *Cahier Espaces*, 102, pp. 97-102.

J. Chevallier (2003), « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? » *Revue d'administration publique*, 105 (1-2), pp. 203-207.

O. Goncalves (2013), « Efficiency and productivity of french ski resorts », *Tourism Management*, 36, pp. 650-657.

F. Le Roy & S. Yami (2007), *Stratégies collectives - Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*. EMS Éditions.

O. Torrès (2015), « Petites entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, 41 (253), pp. 333-352.

# SPÉCIAL ÉTUDIANTS EN OCCITANIE

## 25 PARCOURS D'ÉTUDIANTS EN TOURISME DÉCRYPTÉS

"Depuis plus de dix ans, le CRTL Occitanie tisse des liens étroits avec les universités et les écoles de notre région. Ce hors-série inédit en est la preuve. Il met en avant les meilleurs travaux de recherche des étudiants en master tourisme et valorise leur expérience professionnelle durant leur stage de fin d'études en Occitanie."





# L'INTELLIGENCE COLLABORATIVE, PIERRE ANGULAIRE DE L'ACTION TOURISTIQUE ?



Dans le département rural du Lot, l'enjeu de l'activité touristique, conjugué à la nécessité d'utiliser au mieux des finances publiques contraintes, a conduit les acteurs à collaborer. Cette approche, qui a démontré sa pertinence durant la crise sanitaire, peut se décliner sous des formes multiples, à l'instar du récent programme Tremplin mis en place par le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs Occitanie.

**PIERRE LAGACHE**

Directeur de Lot Tourisme, Agence de Développement Touristique du Lot

(1)  
*Nous habitons la Terre*,  
Christiane Taubira, Éditions  
Points, 2020.

(2)  
Congrès d'ADN Tourisme  
à Agen, atelier du  
23 septembre 2021 :  
« Comment optimiser  
l'accompagnement des  
prestataires en jouant  
collectif ? »

(3)  
*L'intelligence collective*,  
ouvrage corédigé par  
Christine Marsan, Marine  
Simon, Jérôme Lavens,  
Gauthier Chapelle, Sybille  
Saint Girons, Thomas  
Emmanuel Gérard, Éric  
Julien, éditions Yves Michel,  
collection Société civile,  
2018.

**Q**uand on aborde le sujet de l'adaptation à un environnement en perpétuelle évolution, les points soulevés sont nombreux : l'évolution des compétences, les résistances au changement, l'innovation, l'arythmie qui existe parfois entre le tempo du marché et celui du secteur institutionnel... Alors, lorsqu'il m'a été proposé d'apporter ma contribution à ce numéro spécial sur le thème de la transformation de nos organisations, le sujet de l'intelligence collaborative m'est immédiatement apparu comme une évidence. Mon expérience, ma croyance en l'intérêt du collectif et sans doute également une certaine conception de mon métier me conduisent à aborder le sujet sous le prisme d'une question : et si une bonne gestion du collectif était finalement la pierre angulaire de la réussite du tourisme de demain ?

Dans son excellent ouvrage *Nous habitons la Terre*<sup>1</sup>, l'ex-ministre de la Justice Christiane Taubira nous rappelle que les mots ont un sens. Il convient donc avant toute chose de préciser le vocabulaire. Le concept d'intelligence collaborative, par sa définition, donne le ton : c'est un processus par lequel différents acteurs s'entendent, s'accordent sur une vision partagée *a minima* des problèmes comme des solutions. L'intelligence collaborative répond à un enjeu de performance et d'innovation. Et si le terme intelligence porte en lui une part de mystère, on comprend bien qu'il s'agit ici, à travers un véritable partage, de pouvoir capitaliser sur des compétences, des visions, des croyances, des valeurs, des intérêts multiples. La confrontation de cette diversité permet très souvent d'être plus efficace dans la prise de décisions et dans la capacité à les mettre en œuvre.

En matière de tourisme, le caractère territorial n'est pas neutre. Il est même essentiel car le territoire est bien le socle partagé par les acteurs. Le territoire est un bien commun qui doit réunir. Il n'est la propriété de personne et donc la propriété de chacun, ce territoire aux contours souvent flous et à géométrie variable, malléable au gré des faits

réglementaires (les zones de compétences) ou de la vision du marché (les destinations).

## S'INSPIRER DU MONDE DU VIVANT POUR TRAVAILLER ENSEMBLE

Lors du premier congrès d'ADN Tourisme (Fédération nationale des organismes institutionnels de tourisme), en septembre 2021 à Agen<sup>2</sup>, alors que j'intervenais avec une collègue directrice d'office de tourisme sur le mode de collaboration entre Lot Tourisme et les différents offices de tourisme du département, la question suivante me fut posée : « *Quel a été l'élément déclencheur qui vous a amenés à déployer le principe d'organisation collaborative dans le département du Lot ?* » Après un temps d'hésitation, j'ai pris conscience que cet élément déclencheur n'existait pas véritablement.

Cette conception du collectif s'est construite avec le temps et repose sur une forme de croyance nourrie par une vision systémique de l'écosystème du tourisme. Ma réponse fut donc brève : « *Nous partageons le même territoire et le même but, ne pas collaborer serait un non-sens.* » C'est bien l'angle du regard porté conjointement sur sa raison d'être et sur les possibles partenaires qui est la clé. La croyance consiste alors à considérer que chaque acteur est un maillon d'une chaîne et que la solidarité fonctionnelle entre les différents maillons est un facteur clé de succès. Nous sommes loin des théories libérales qui nous en-

**« L'HUMILITÉ,  
L'EMPATHIE ET LA  
TRANSPARENCE  
FONT PARTIE DES  
CONDITIONS DE LA  
RÉUSSITE CAR ELLES  
SONT LES ÉLÉMENTS  
FONDATEURS DE  
LA CONFIANCE »**

seignent que c'est toujours le plus fort qui gagne et que notre planète serait une jungle où la compétition s'afficherait en dogme dominant.

Sur cette estrade du palais des congrès d'Agen, après ce temps d'hésitation et ma brève réponse, j'ai pris pleinement conscience que c'était sans doute ma formation de biologiste puis de géographe qui m'avait amené à toujours chercher à déployer une approche collaborative dans ma relation de travail. La connaissance du monde du vivant conjuguée à la sensibilité du géographe serait donc le véritable élément déclencheur.

L'ouvrage *L'Intelligence collective*<sup>3</sup> fait beaucoup référence à l'observation des principes ▲

de fonctionnement de la nature et donc à la notion d'écosystème. Il est d'ailleurs intéressant de constater que ce terme écosystème, initialement appliqué à l'écologie, est aujourd'hui entré dans le langage commun pour qualifier toute forme d'organisation. À la lecture de ce livre, on comprend aisément que l'observation des stratégies des espèces vivant dans un même milieu peuvent inspirer utilement nos réflexions sur les stratégies d'organisation territoriale : « *Dans la nature, la compétition inter-espèces est un mode relationnel auquel les espèces tentent d'échapper vu son coût. Quand c'est possible, elles cherchent au contraire à favoriser les symbioses, dont les coûts supplémentaires pour chaque espèce seront plus que compensés par les gains de la complémentarité, facteurs de pérennité pour elles et leur milieu.* »

### L'APPROCHE COLLABORATIVE DU LOT, UN EXEMPLE À SUIVRE

Dans le département rural du Lot, le fort enjeu de l'activité touristique, conjugué à la nécessité d'utiliser au mieux des finances publiques nécessairement contraintes, a conduit l'ensemble des acteurs à collaborer depuis longtemps. Dans les précédents schémas départementaux du tourisme, le sujet de l'organisation – et notamment du positionnement de l'agence de développement touristique (ADT) – a toujours été un élément

central. Cet exercice s'est avéré d'autant plus utile que la dynamique de regroupement des offices de tourisme, bien avant la loi NOTRe (Nouvelle organisation territoriale de la République, en 2015), a été stimulée par Lot Tourisme. Cette politique départementale volonta-

riste a porté ses fruits, conduisant à la présence aujourd'hui de six offices de tourisme sur l'ensemble du territoire, dont deux disposant d'un budget supérieur à celui de l'ADT !

Continuer à collaborer efficacement dans ce contexte évolutif impose évidemment de redéfinir régulièrement le « qui fait quoi ? ». Depuis une dizaine d'années, la réflexion stratégique sur le positionnement de Lot Tourisme a identifié

que le risque de concurrence entre l'ADT et les offices de tourisme du département était important. La position départementale, comme échelle intermédiaire entre les niveaux régional et local, a également été perçue comme une opportunité. La stratégie de repositionnement de Lot Tourisme s'est dès lors déterminée sur deux axes, toujours actuels. Une stratégie de différenciation, avec une ADT dont l'action est non concurrente – donc complémentaire – avec l'action menée par les autres acteurs institutionnels (échelles infra et supra) et qui doit rester créatrice d'une forte valeur ajoutée spécifique (innovation, compétences...). Et une stratégie de coopération à travers une ADT coordinatrice de l'action menée par les différents acteurs du territoire lotois potentiellement concurrents (organismes départementaux, communautés de communes, offices de tourisme, parc naturel régional) et partie prenante d'une coordination à l'échelle supra-départementale (Région, vallée du Lot, vallée de la Dordogne...).

### CLUB DES DIRECTEURS, UN OUTIL POUR L'INTELLIGENCE COLLABORATIVE

L'intelligence collaborative ne se décrète pas, elle se construit. L'affaire n'est pas toujours simple. Gérer la relation collaborative est exigeant. Ne pas avoir conscience de cette forte exigence risque de renvoyer tout objectif d'intelligence collaborative au catalogue des bonnes intentions avortées. Durant longtemps, la collaboration entre Lot Tourisme et les offices de tourisme s'est gérée en grande partie au travers de réunions techniques qui permettaient d'organiser le travail sur des projets opérationnels. Les temps statutaires (conseils d'administration et assemblées générales) étaient au mieux de simples occasions d'échanges. En 2012 est apparue la nécessité de coordonner véritablement le niveau stratégique dans le but de développer une méthode de travail de coconstruction. C'est dans ce contexte qu'a été créé le « Club des directeurs » réunissant très régulièrement les directeurs des quatre principaux offices de tourisme et de Lot Tourisme (cf. encadré). D'un rythme initial trimestriel, les réunions ont progressivement évolué vers un rythme mensuel.

Plusieurs principes (toujours actuels) ont été posés dans le fonctionnement de ce club : un échange horizontal sans position hiérarchique, Lot Tourisme



**L'intelligence collaborative est une école de vie exigeante, toujours fragile par nature mais porteuse de sens.**

assurant le rôle d'animateur et jouant à égalité avec chacun des offices de tourisme dans les prises de décisions ; un rapport de données systématique de Lot Tourisme sur les différents contextes, régional (Comité Régional du Tourisme et des Loisirs) et national (ADN), afin d'assurer le lien territorial ; une régularité du calendrier (sur un rythme mensuel) et un temps toujours suffisant pour l'échange sur la stratégie et la coconstruction (format classique d'une journée) ; la présence régulière au club du responsable tourisme du parc naturel régional des Causses du Quercy et l'implication des ressources techniques des différentes structures si besoin.

### PROGRAMME TREMPLIN : UNE BONNE PRATIQUE DU COLLABORATIF

À chaque strate territoriale se pose la question du rapport au(x) niveau(x) infra. En matière de tourisme, la loi NOTRe a confirmé la possibilité d'exercer la compétence tourisme à chacun des niveaux : local, départemental et régional. Cette situation laisse une liberté d'agir et un large champ du possible en termes d'organisation. Le programme Tremplin mis en place en 2021 par le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs Occitanie (CRTL) mérite d'être souligné comme une bonne pratique d'intelligence collaborative.

Le principe de ce programme mutualisé de promotion s'inscrit en rupture avec les collaborations classiques. Il ne consiste pas à proposer un catalogue d'actions auxquelles des partenaires divers auraient la possibilité de souscrire – on peut parler dans ce cas de collaboration verticale. Au contraire, le dispositif Tremplin propose aux ADT une collaboration de type horizontal. Ici, chaque groupement d'ADT (au minimum deux) a la possibilité

de coconstruire avec le CRTL un programme de promotion. La collaboration peut être étendue à des offices de tourisme ou d'autres partenaires. La condition posée par le CRTL est de pouvoir s'appuyer sur des thématiques et/ou des territoires de destination jugés pertinents à l'échelle régionale. Les plans d'action sont alors coorganisés et cofinancés par l'ensemble des parties prenantes. Le J3 (qui regroupe les trois ADT de l'Aveyron, de la Lozère et du Lot) a mobilisé ce dispositif. Un travail d'ingénierie marketing a été intégré comme préalable au programme. Une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage a ainsi permis de préciser les couples produits/marchés à cibler dans le cadre d'un plan d'action mutualisé.

### L'HUMAIN RESTE LA COMPOSANTE ESSENTIELLE

Mais attention, en matière d'intelligence collaborative, les bonnes intentions et les schémas d'organisation les plus aboutis ne garantissent en rien les conditions de la réussite. Le contexte politique doit bien évidemment être ouvert et convaincu par ce type de démarche. Au-delà de la vision, le management collaboratif exige également des prérequis en termes de compétences et de valeurs. L'humilité, l'empathie ou encore la transparence font partie des conditions de la réussite car elles sont les éléments fondateurs de la confiance. L'intelligence collaborative est donc également une école de vie exigeante, toujours fragile par nature mais porteuse de sens. Une voie que l'Occitanie a ouverte et qu'il convient de poursuivre et amplifier dans les prochaines années. Parce que lorsqu'elle se solde par la réussite, elle est une source d'accomplissement et de motivation. ■

## LE CLUB DES DIRECTEURS À L'ÉPREUVE DU COVID-19

Le Club des Directeurs, qui réunit les directeurs des quatre principaux offices de tourisme du territoire lotois et de Lot Tourisme, s'est révélé essentiel lors de la crise du Covid-19. Très vite, ce collectif a été en capacité de définir une stratégie partagée de gestion de la crise. Une réunion a été organisée chaque semaine de mi-mars à mi-juillet 2020. Cette crise aura été l'occasion d'une démonstration d'agilité collective, loin de l'image d'Épinal du mille-feuille territorial complexe et entravé souvent exprimée par les prestataires. Grâce à ce fonctionnement en flux tendu, un

dispositif d'accompagnement des prestataires, baptisé Casel Tourisme (pour Concertation et action solidaire au service des entreprises lotoises du tourisme), a été construit et géré en coordination : répartition des prises de contacts directes avec les prestataires, identification d'un référent Covid dans chaque structure, coordination de la communication, contrôle des informations et centralisation sur un centre de ressources référent, mise en place de douze webinaires coconstruits et cofinancés avec l'appui d'agences de développement touristique de quatre départements voisins...

Une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) collective a également pu être initiée, dans laquelle se sont engagés Lot Tourisme et quatre offices de tourisme. Avancer ensemble, sur un enjeu aussi essentiel, a démontré le grand intérêt du collectif. Un groupement des achats responsables est en cours de réalisation, un dispositif coordonné d'accompagnement des prestataires sur le tourisme responsable est en phase de test au niveau départemental et les échanges de bonnes pratiques entre structures servent les progrès de chacun.



# L'AGENCE DES PYRÉNÉES, NOUVEAU LABORATOIRE D'INNOVATION PARTENARIALE



**DOMITIEN DÉTRIE**  
Directeur de l'Agence des Pyrénées

À l'heure où les territoires de montagne s'interrogent sur leur avenir et dans un contexte post-Covid qui appelle à réinventer les modèles de développement comme les façons d'agir, l'Agence des Pyrénées peut être considérée comme un terrain d'observation et d'expérimentation sur la capacité des acteurs publics et privés à faire autrement et mieux.

**C**omme toutes les zones de montagne, le massif des Pyrénées est confronté à de grandes transformations qui requièrent une action publique renouvelée pour que, dans un environnement contraint aux moyens limités, nous soyons à la hauteur des défis de demain. Ces transformations sont de plusieurs ordres. Le changement climatique tout d'abord. Comme tout territoire, la montagne n'échappe pas aux effets visibles de ce changement depuis plusieurs années, même si elle ne contribue que de façon marginale à l'évolution constatée. Ces dernières années, elle en est même devenue un poste d'observation avancé, avec pour fait le plus spectaculaire le recul accéléré des glaciers. On estime qu'il n'y aura plus de glaciers dans les Pyrénées en 2040 ! Les impacts sur la disponibilité de la ressource en eau et sur les équilibres des milieux et des écosystèmes sont considérables.

Si les effets économiques les plus perceptibles de ce changement climatique sont liés au recul constant de l'enneigement naturel, d'autres phénomènes beaucoup plus diffus peuvent être constatés : augmentation des éboulements en haute montagne, avancée des dates de floraison de la végétation, remontée d'espèces animales et végétales vers le nord et en altitude, bouleversement des écosystèmes...

### **LES PYRÉNÉES AU CŒUR DES ASPIRATIONS POST-COVID**

L'évolution des imaginaires et des aspirations constitue une seconde transformation. La crise sanitaire a entraîné un changement profond des rapports et des usages sociaux de la montagne. Elle aura très probablement un effet durable, même lorsque les frontières seront complètement rouvertes. L'aspiration aux grands espaces, à la reconnexion avec la nature, la soif d'expériences de vie plus authentiques sont autant de tendances qui reviennent en force et trouvent dans la « destination montagne » des débouchés concrets.

Enfin, il convient de prendre en compte la transformation du rapport à l'espace et aux mobilités. L'essor du télétravail et la multiplication des réunions à distance ouvrent d'autres possibilités aux espaces de montagne. L'isolement géographique n'est plus un frein absolument insurmon-

table à la création de liens professionnels, à l'intégration dans des communautés d'actions ou de projets qui dépassent l'échelle d'une commune, d'un territoire, d'une vallée.

Ces trois grandes transformations n'éclipsent pas les mutations déjà à l'œuvre mais elles appellent à un regard nouveau sur les stratégies d'attractivité touristique, ainsi qu'économique et résidentielle, et à un renouvellement des modes d'intervention afin de mieux répondre aux problématiques globales de demain et à la complexité des projets, tout en canalisant cette dernière dans des processus de travail générateurs de résultats. Cette évolution, que l'on peut résumer par la dénomination générique de « transition des territoires de montagne », constitue un horizon passionnant pour tous ceux qui œuvrent avec dévouement – et souvent une certaine forme de militance – au développement des territoires de montagne.

### **LES MISSIONS DE L'AGENCE : DÉVELOPPER, PROMOUVOIR, PRÉSERVER, ANIMER**

Fondée début 2021, l'Agence des Pyrénées est une nouvelle structure interrégionale qui entend répondre à ces problématiques de développement, de valorisation et de préservation en regroupant les compétences pour plus d'efficacité. Elle est issue de la fusion de trois organismes qui étaient jusque-là les chevilles ouvrières d'un réseau pyrénéen informel mais fortement apprécié de toutes ses parties prenantes.

L'Adepfo (Association de développement des Pyrénées par la formation) accompagnait depuis plus de vingt ans des projets créateurs d'emplois et de développement local dans le massif au travers de la formation-développement. Elle a notamment accompagné solidement des projets agricoles et agroalimentaires. La Confédération pyrénéenne du tourisme avait pour mission de renforcer et dynamiser l'image des Pyrénées, à travers un projet visant à accompagner la croissance de la fréquentation touristique dans l'ensemble du massif pyrénéen. Enfin, le Cidap (Comité interrégional pour le développement et l'aménagement des Pyrénées) se concentrait sur le développement des technologies de l'information et de la communication, en particulier la résorption des zones blanches de téléphonie mobile. ▲

Après la fusion de ces trois organismes, la nouvelle Agence des Pyrénées structure son activité avec une feuille de route autour de quatre grandes missions : développer, promouvoir, préserver et animer. Il s'agit en particulier de rendre les Pyrénées vivantes afin d'offrir des perspectives pour « vivre et travailler au pays » à ses habitants, à leurs enfants et à ceux qui souhaitent y construire leur parcours de vie en trouvant le bon équilibre entre l'homme et son milieu naturel.

Il convient également de préparer les Pyrénées à faire face aux impacts du changement climatique en engageant des processus concrets de

transition, et ce dans tous les domaines de la vie économique et sociale. L'agence entend par ailleurs encourager les initiatives pour des Pyrénées plus innovantes, qui créent de la valeur à partir de ses multiples ressources mais également à partir de formes nouvelles d'entrepreneuriat et d'initiatives économiques collectives. Enfin, elle ambitionne de positionner le massif des Pyrénées comme créateur de liens sociaux forts et de dynamiques de coopération, dans tous les domaines. En somme, elle porte l'ambition d'accompagner l'émergence d'un nouveau modèle de développement dans les Pyrénées.

« LA TRANSITION VA BIEN AU-DELÀ DU TOURISME, ELLE CONCERNE TOUT L'ÉCOSYSTÈME MONTAGNARD : MOBILITÉS, ÉNERGIES, ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES... »

transition, et ce dans tous les domaines de la vie économique et sociale. L'agence entend par ailleurs encourager les initiatives pour des Pyrénées plus innovantes, qui créent de la valeur à partir de ses multiples ressources mais également à partir de formes nouvelles d'entrepreneuriat et d'initiatives économiques collectives. Enfin, elle ambitionne de positionner le massif des Pyrénées comme créateur de liens sociaux forts et de dynamiques de coopération, dans tous les domaines. En somme, elle porte l'ambition d'accompagner l'émergence d'un nouveau modèle de développement dans les Pyrénées.

#### UNE APPROCHE ORIENTÉE VERS LES SYNERGIES ET L'OPÉRATIONNEL

La mise en œuvre de cette ambition large, dans un environnement de moyens limités, repose sur un socle de trois valeurs fortes que l'on peut considérer comme l'ADN de l'Agence des Pyrénées. Tout d'abord une approche orientée vers l'opérationnel et l'obtention de résultats concrets pour tous les projets (entrepreneux, de développement territorial...). Ensuite, une logique de travail centrée sur le principe de la subsidiarité, des synergies avec les autres acteurs et initiatives, et sur l'identification de sujets pivots à même de créer des leviers de transformation du modèle pyrénéen. L'agence a notamment vocation à investir les sujets sur lesquels elle est missionnée par ses parties prenantes ou à investir les « compétences orphelines » si le

besoin s'en fait ressentir. Troisième valeur : une recherche permanente du rassemblement des acteurs pyrénéens, sans esquiver les sujets de débat et de désaccord ni tomber, à l'inverse, dans le consensus mou.

Le croisement des deux approches (ambition politique de l'agence et valeurs/ADN) a permis d'identifier plusieurs objectifs stratégiques à concrétiser dans les prochaines années, aptes à faire levier sur le modèle de développement pyrénéen : construire et fédérer autour d'une marque qui accompagne le changement d'image des Pyrénées, aussi bien dans les domaines touristique qu'économique et résidentiel ; impulser et réussir la transition du tourisme de montagne ; préserver et renforcer la capacité des filières pyrénéennes traditionnelles (laine, bois, élevage...) à créer de l'économie et des emplois, mais également accompagner les autres filières en devenir ; faciliter ou rendre possibles des parcours de vie dans les vallées pyrénéennes en développant l'emploi et les compétences sur le massif, par exemple autour de la pluriactivité ou du statut des saisonniers.

#### ÊTRE UNE TERRE D'AVANT-GARDE POUR LA TRANSITION DU TOURISME

Ces objectifs stratégiques s'incarnent dans des « projets phares » qui font l'objet de communautés de projets spécifiques. Elles associent des partenaires de l'agence, mobilisés soit pour leur expertise, soit pour leur envie de copiloter une grande cause pyrénéenne. Citons la « Fabrique » à entrepreneuriat pyrénéen (formation-développement, essaimage, incubation, etc.), la marque Pyrénées (et son réseau d'ambassadeurs) et le contrat de destination Pyrénées, vecteurs clés d'un nouveau positionnement du massif. Mais encore les accélérateurs de filières pyrénéennes, le « Lab » de la transition du tourisme en montagne, la grande cause de la pluriactivité (en lien avec le Campus des métiers et des qualifications) et, enfin, le centre de ressources pyrénéen (data, mobilisation de thésards, etc.) pour développer des outils d'aide à la décision.

Avec cette nouvelle organisation partenariale, les Pyrénées entendent notamment s'imposer comme une terre d'avant-garde pour la transition du tourisme. À l'occasion de la présidence française de la Suera (Stratégie de l'Union eu-

ropéenne pour la région alpine), une dynamique nationale autour d'états généraux de la transition du tourisme en montagne fédère depuis plusieurs mois l'ensemble des acteurs concernés. Elle s'est concrétisée, en septembre 2021, par deux journées de débats, d'échanges et de confrontations sur l'avenir de la montagne. Dans ce cadre, l'Agence des Pyrénées et l'association Transitions des territoires de montagne ont souhaité s'associer et contribuer à ces états généraux en organisant un atelier de travail le 20 juillet 2021. Au terme de cette journée, quelques grandes idées se sont dégagées qui peuvent nourrir la suite de la réflexion. La réussite de la transition dépend en premier lieu d'une volonté des acteurs de s'y engager. Elle doit être l'affaire de tous. Il convient de s'appuyer sur une identité des Pyrénées faite avant tout de richesses humaines (les habitants, les cultures et traditions), naturelles (les paysages, la faune et la flore) et patrimoniales, qui constituent un formidable point d'appui pour cette transition. Et il ne faut pas occulter que la transition va bien au-delà du tourisme, qu'elle concerne de nombreuses thématiques territoriales et tout l'écosystème montagnard : mobilités, énergies, évolutions sociétales... Des initiatives déjà présentes à l'échelle du massif peuvent et doivent servir de moteurs et d'exemples. La transition questionne sur la mise en perspective de ces initiatives et sur les effets de long terme : en quoi et comment permettront-elles de faire vivre une population locale ?



**Les Pyrénées sont devenues un poste avancé d'observation des effets du changement climatique.**

acteurs dans la phase de transition, la formation, la recherche). Sans oublier la nécessité de faire de la pluriactivité le socle de la réflexion pour permettre aux populations de continuer à vivre en montagne, de les fidéliser mais également d'en attirer de nouvelles.

Pour poursuivre cette dynamique, l'Agence des Pyrénées s'est dotée d'un programme de travail jusqu'à mi-2022 sur la transition du tourisme de montagne. Parmi les chantiers, un important travail de recensement va être réalisé, pour capitaliser sur les initiatives contribuant d'ores et déjà

à cette transition mais également identifier les projets imaginés ou tout juste engagés qui nécessiteraient un accompagnement, avec différentes réponses possibles : formation-développement, mise à disposition de ressources, recours à des stagiaires ou des étudiants tutorés... Un guide méthodologique est également en cours de formalisation, qui mettra en synergie les plans montagne

départementaux et régionaux, le plan Avenir Montagne, le schéma de massif et les résultats des états généraux de la transition du tourisme en montagne. L'organisation d'événements thématiques autour de la transition du tourisme est également envisagée. Avec l'ambition que tous les acteurs pyrénéens soient mieux informés pour mieux s'engager dans la même voie. ■

### **PÉRENNISER LE SKI PARTOUT OÙ C'EST POSSIBLE**

Plusieurs leviers de cette transition ont déjà été clairement identifiés, à commencer par le soutien de la pérennisation du ski partout où les conditions climatiques le permettront, car aucun autre pourvoyeur d'emplois aussi important n'existe à ce jour. Mais il convient également de réfléchir au rôle et à la place des stations de montagne dans leur territoire, de soutenir les logistiques de diversification de l'offre touristique dans une logique « quatre saisons » afin de se décentrer de l'hiver. Autre levier : une identification des verrous à débloquer (la place et le rôle des politiques publiques, l'accompagnement des

## **UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE À LA RÉALITÉ DES MISSIONS**

La gouvernance de l'Agence des Pyrénées repose sur un Conseil d'Administration de vingt-cinq membres, présidé par John Palacin, Conseiller Régional d'Occitanie. Elle rassemble des représentants de l'État, des deux Régions (Occitanie et Nouvelle-Aquitaine) et des six départements qui se partagent les Pyrénées, des acteurs du tourisme (dont les deux CRT) mais également des territoires de projets et des acteurs économiques.

« C'est une combinaison optimale d'énergies et de compétences afin de proposer une intervention sur mesure pour tous les projets de développement du massif », déclarait Carole Delga, Présidente de la Région Occitanie, lors de la première Assemblée Générale qui s'est déroulée le 7 avril 2021.

Le siège est situé à la Maison de la Région Occitanie de Saint-Gaudens et deux antennes sont implantées à Toulouse et à Itxassou (Pyrénées-Atlantiques). L'organisation opérationnelle s'appuie sur une équipe technique de douze personnes dirigée par Domitien Détrie, Directeur de l'Agence des Pyrénées. Elle est composée de professionnels de l'ingénierie de projet, de spécialistes du marketing, de la communication et de la promotion et plus généralement de « couteaux suisses » du développement local.



# CLUBS DU CRTL : UNE MUTUALISATION AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ



**JEANNE BRU**  
Directrice du Pôle Marketing et Attractivité au CRTL Occitanie

Comment concilier opérations au bénéfice d'une filière en général et des entreprises en particulier ? Lancés en 2004, les clubs d'entreprises du Comité Régional du Tourisme et des Loisirs Occitanie répondent à cette problématique. À travers un modèle collaboratif, ils témoignent avec succès d'un état d'esprit, d'un engagement et d'une vision partagée de l'action marketing.

**D**évelopper l'attractivité de leurs territoires est l'ambition, la mission propre à tous les organismes de gestion de destination<sup>1</sup> (OGD). Pour être dans l'action au plus près des partenaires institutionnels et des acteurs privés de la région, tout en s'insérant en cohérence avec les dynamiques de filières et de territoires déjà existantes, le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) Occitanie a misé sur une approche marketing différenciée, avec deux axes d'intervention. D'une part des actions « filières » en lien avec les acteurs institutionnels départementaux, offices de tourisme, fédérations et réseaux régionaux au bénéfice de l'ensemble des acteurs et des destinations, avec un financement partenarial. D'autre part des actions plus spécifiques déclinées par univers de consommation (mer, montagne, campagne, ville), menées à travers des clubs et leurs entreprises membres qui cofinancent ces actions.

### LES CLUBS, RETOUR SUR UNE BELLE HISTOIRE...

Tout a démarré en 2004 avec la création du club Cercle Prestige. Une vingtaine d'entreprises se lancent dans cette aventure, avec le Comité Régional du Tourisme (CRT) Languedoc-Roussillon, pour répondre à un double objectif : positionner la destination sur le haut de gamme et le tourisme d'affaires, deux segments dont la marge de progression était importante, notamment en hors saison, et créer des synergies interprofessionnelles en réunissant dans un même club des entreprises ayant les mêmes objectifs et susceptibles de travailler ensemble.

Véronique Segat, qui a lancé le Cercle Prestige, se souvient d'avoir fait figure de précurseur : « *Au lancement du Cercle Prestige, rares étaient les régions françaises à participer à des salons et workshops dédiés au tourisme d'affaires. Et le fait qu'un CRT travaille directement avec des entreprises était également inédit.* » Depuis, l'initiative a été déclinée. Les autres clubs qui ont suivi (business, bien-être, activités de pleine nature) révèlent aujourd'hui tout leur intérêt, tant pour leurs membres que pour le CRTL Occitanie.

Ces clubs s'adressent à toutes les entreprises d'Occitanie qui souhaitent s'engager dans une action collective et veulent porter ensemble la des-

(1)

Les organismes de gestion de destination ou OGD font référence aux acteurs publics du secteur touristique qui s'emploient à promouvoir les territoires et à initier des dynamiques positives pour les prestataires touristiques (offices de tourisme, comités régionaux du tourisme, agences départementales du tourisme, etc.).

tion Occitanie Sud de France. Pour adhérer, l'entreprise doit faire acte de candidature et son offre doit correspondre au cahier des charges : engagement dans une démarche qualité et, bien sûr, positionnement et produits en lien avec la spécificité du club. L'étude des candidatures est assurée par le CRTL mais également par une commission de membres volontaires du club.

Financièrement, à l'adhésion au CRTL Occitanie s'ajoute l'adhésion annuelle au club. Son montant varie de 250 à 490 euros TTC. Le CRTL apporte sa propre contribution en doublant l'apport des entreprises. Il en ressort un budget global permettant de financer des actions mutualisées, tout au long de l'année. Les entreprises adhérentes peuvent également bénéficier de mises en avant spécifiques moyennant une contribution supplémentaire, par exemple la mise en place d'un agenda de rendez-vous lors d'un workshop.

### DES ACTIONS SUR MESURE EN FONCTION DES BESOINS DU COLLECTIF

Un chargé de mission dédié à chaque club s'attache à faire émerger les attentes des membres en lien avec la stratégie marketing du CRTL pour les traduire en actions sur mesure, en fonction des besoins du collectif et au bénéfice de tous les membres. Citons par exemple des actions de communication et de presse ou des actions pour travailler la notoriété de la destination auprès de cibles spécifiques. Ou des opérations de marketing pour enrichir les bases de contacts, générer du trafic qualifié et des demandes de devis pour le club business qui contribuent à faciliter la mise en marché des entreprises. Les clubs organisent également des opérations événementielles pour aller à la rencontre des publics cibles ou les accueillir à destination, parfois des éducteurs pour faire vivre la destination Occitanie Sud de France auprès d'apporteurs d'affaires, comme les agences de voyages et tour-opérateurs. La formation n'est pas oubliée, pour monter en compétence sur des thématiques ciblées, avec par exemple la création de vidéos et visuels destinés aux réseaux sociaux.

« *Fin 2020, le CRTL Occitanie a lancé un nouveau club d'entreprises dédié aux activités de pleine nature, activités dont l'attrait s'est trou-* ▲

vé renforcé par la crise du Covid-19, ses confinements et couvre-feux », témoigne Elsa Guérin, en charge de ce club. « Pour sa première année, après consultation des partenaires départementaux, le choix a été fait de focaliser ce club sur le trail running et les sports du littoral. Un besoin de structuration se faisait ressentir pour ces activités afin de saisir pleinement les opportunités du marché. En fonction des besoins et attentes recueillis auprès des différents prestataires concernés (accompagnateurs, hébergeurs, réceptifs, etc.), la trame d'un plan d'action a été rédigée, support au recrutement des adhérents 2021. Consolidée par la suite grâce aux retours du terrain et expertises des adhérents au club, cette feuille de route a été déclinée tout au long de l'année à travers des formations, campagnes webmarketing, participations mutualisées à des salons, relations presse... Ce panel d'actions a été mis en œuvre au service de et avec les adhérents autour d'une ambition partagée : faire de l'Occitanie une destination incontournable pour les amateurs de sports outdoor et leurs accompagnants. »

### UNE DYNAMIQUE DE CO-CONSTRUCTION QUI TRAVERSE LA CRISE

Pour une entreprise, s'engager dans un club, c'est être en lien avec un chargé de mission dédié du CRTL Occitanie : en début d'année, pour coconstruire et valider le plan d'actions collectivement et au fil des mois pour préparer, participer, partager ses retours d'expériences, échanger avec les autres membres du club... En fin d'année, vient le temps du bilan et des projections. Dans ce programme collaboratif, deux « rencontres club » constituent un temps fort de l'année : un membre devient hôte pour quelques heures et accueille la rencontre sur son site. Pour Véronique Segat, en charge du Cercle Prestige et du club bien-être, « ces réunions sont de vrais moments de construction collective au cours desquels chaque professionnel partage son expérience, exprime un avis par rapport à des choix de supports sur lesquels communiquer, des salons auxquels participer... Ces temps d'échanges entre professionnels d'un même secteur d'activité sont très appréciés des adhérents. »

Ces clubs auraient pu être mis à mal par la crise du Covid-19. Souhaitant préserver la dynamique

auprès des entreprises engagées et en difficulté, le Conseil d'Administration du CRTL Occitanie a validé les adhésions à titre gracieux. Un geste fort, d'autant que le budget a été maintenu, avec un plan d'actions qui s'est adapté au contexte sanitaire et à son évolution afin de continuer à travailler la notoriété de la destination et saisir toutes les opportunités pour soutenir le redémarrage de l'activité. Les résultats en 2020 et 2021 sont encourageants. Les effectifs des clubs n'ont pas fléchi, avec même de nouvelles candidatures et des entreprises plus motivées que jamais pour des actions collectives. Cécile Sénard, en charge du club business qui regroupait 133 membres en 2021, s'en félicite : « Le club bénéficie d'un bouche-à-oreille favorable eu égard aux actions proposées. Nous avons identifié pour 2022 une trentaine de candidatures supplémentaires potentielles. »

### DES BÉNÉFICES SALUÉS PAR LES ENTREPRISES

Cette fidélité des entreprises est la plus belle des récompenses. Affirmer le positionnement de la destination Occitanie sur des segments spécifiques grâce au collectif constitue un bénéfice salué par les adhérents et contribue indéniablement à renforcer le leadership du CRTL. Mieux, lorsque les membres mobilisent leurs réseaux, mettent gracieusement à disposition une salle de réception, proposent des ateliers et animations durant un workshop ou fournissent des packs accueil pour un éducteur, l'action mutualisée et coopérative prend tout son sens et agit comme catalyseur au bénéfice de chacun et de la destination.

Quant aux retours sur les actions menées, ils témoignent du bien-fondé de la démarche, qu'il s'agisse de saluer l'accompagnement ou l'efficacité de la mise en réseau, de vanter les actions rendues possibles par la mutualisation ou les bénéfices de l'expertise, des contacts et des moyens de communication du CRTL. Également de se féliciter de l'effet de levier pour développer l'activité et la mise en marché de l'offre.

**« LES CLUBS S'ADRESSENT AUX ENTREPRISES D'OCCITANIE QUI SOUHAITENT S'ENGAGER DANS UNE ACTION COLLECTIVE ET VEULENT PORTER ENSEMBLE LA DESTINATION »**



**Les clubs d'entreprises organisent des opérations événementielles pour aller à la rencontre des publics cibles ou les accueillir en région.**

Olivia Gérardin, de la Maison Noilly Prat (producteur de vermouth), ne tarit pas d'éloges : « Nous avons rejoint le club business en 2015 pour des enjeux de promotion et de fédération régionale. Grâce à lui, la région émerge sur la scène BtoB, au niveau national mais également international. Il démontre à tous les acteurs l'intérêt et le potentiel de l'Occitanie en termes d'attrait, d'accessibilité, de capacités d'accueil. » Même enthousiasme d'Éric Péchadre, responsable des Cabanes dans les Bois : « Vraiment réussi, ce salon Destination Incentive 2021. Nous avons rencontré des acheteurs motivés venus découvrir les opportunités de notre région en matière de tourisme d'affaires et de nombreux repérages sont programmés pour leurs prochains séminaires. » Dans le nouveau club des activités de pleine nature, l'heure est également à l'optimisme, comme en témoigne Anne-Sophie Argenty, de Feeling Pyrénées : « Depuis sa création, il a été très actif, avec un plan d'actions et un calendrier précis qui nous ont, en quelque sorte, obligés à nous organiser entre professionnels du trail en Pyrénées catalanes afin de créer un programme de séjours que nous ferons évoluer au fil du temps. C'est un travail d'équipe constructif. » Chez Pyrenesens, Mathieu Breton et Muriel Lavignotte n'ont pas hésité une seconde : « Dès que nous avons eu écho de la création du club,

nous avons adhéré à la démarche. En moins d'un an, nous sommes déjà convaincus de l'intérêt de notre engagement. Nous avons rencontré des acteurs de notre territoire qui œuvrent comme nous pour le développement de l'activité et, grâce au club, nous avons pu concrétiser notre souhait depuis plusieurs années de prendre part au salon du Festival des Templiers (un événement mondial du trail, dont les épreuves se déroulent sur le territoire des Grands Causses, dans le sud-est de l'Aveyron, ndlr). Jusqu'alors, le budget nécessaire était disproportionné par rapport aux retombées économiques envisagées. Concernant le pilotage du club, nous ne pouvons faire que des compliments à l'équipe pour son professionnalisme, la qualité et la densité des échanges, l'aspect démocratique de la démarche et sa réactivité. »

Géraldine Alquier, de la base nautique Glisse & Kite, ajoute : « Adhérer au club mer active Occitanie nous a permis de mettre en place des actions que nous n'aurions pas pu réaliser seuls, par manque de temps et de budget. Deux actions nous ont particulièrement apporté satisfaction : l'accueil des bloggeurs Trip in Wild et la formation Instagram. Ces deux actions visant l'animation des réseaux sociaux nous ont permis une meilleure pratique et procuré des retombées immédiates en termes de réservations. »

## DE NOUVEAUX CLUBS EN PROJET

Plus que jamais, ces actions mutualisées et collectives menées au quotidien par les équipes font partie intégrante de l'ADN du CRTL. Et les clubs d'entreprises en sont l'une des traductions opérationnelles. C'est un cercle vertueux pour chacune des filières, grâce à la proximité avec les membres qui permet de cibler leurs besoins et de mieux connaître les tendances des marchés. Ces clubs sont également une précieuse composante de la gouvernance du CRTL qui peut, à travers les retours des adhérents, développer des actions vers un tourisme plus responsable. Alors quelles perspectives pour ces clubs ? La convergence d'intérêts des entreprises mais également l'homogénéité de leurs attentes constitueront une condition *sine qua non* de leur réussite et de leur pérennité. Au fil des travaux menés et orientations qui se dessinent pour les filières prioritaires, des opportunités émergent et de nouveaux clubs sont en projet. ■

Lourdes, deuxième ville touristique française en nombre de chambres d'hôtel derrière Paris.



# LA RÉGION EN SOUTIEN DE LA TRANSFORMATION DE L'ÉCONOMIE DU TOURISME



**MURIEL ABADIE**

Vice-Présidente de la Région Occitanie en charge du Tourisme Durable, des Loisirs et du Thermalisme

Pour accélérer la transition vers un tourisme durable, responsable et solidaire engagée depuis 2017, la Région prépare un nouveau schéma de développement du tourisme et des loisirs pour les six prochaines années. Il sera également l'occasion de repenser les mesures d'accompagnement de l'économie touristique et de travailler à la création de nouveaux territoires touristiques.

(1)

Le « PASS Tourisme » a pour objectif premier de mobiliser une aide régionale de façon réactive, pour faire face à certains besoins ponctuels des entreprises touristiques éligibles, à savoir les dépenses concernant :  
1. La modernisation, la mise aux normes et la transition énergétique et solidaire ; 2. Le conseil stratégique ; 3. La stratégie numérique et l'amélioration des performances de l'entreprise ; 4. La stratégie d'innovation ; 5. La stratégie d'internationalisation.  
[www.laregion.fr/](http://www.laregion.fr/)  
Interventions-en-faveur-des-entreprises-touristiques

**L**e tourisme, qui regroupe de nombreuses activités (hébergement, activités de loisirs, thermalisme, tourisme d'affaires et événementiel, restauration...), est la deuxième filière régionale (près de 100 000 emplois et 15,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires) après l'agriculture et l'agroalimentaire. Avec 208 millions de nuitées touristiques par an (2019), l'Occitanie bénéficie d'une fréquentation significative et particulièrement variée, avec un leadership dans certaines filières :

► Première région de France en nombre de résidences secondaires avec 550 000 logements correspondant à 2,7 millions de lits touristiques.

► Première région thermale avec 183 000 curistes en 2019 et plus d'un million de prestations bien-être à la journée.

► Première région en nombre d'établissements labellisés Qualité Tourisme/Qualité Occitanie Sud de France avec près de 1 300 établissements.

► Deuxième région de France en capacité d'hébergements marchands avec 754 000 lits (15 % de la capacité nationale). Lourdes est la deuxième ville touristique française en nombre de chambres d'hôtel derrière Paris.

► Première région en hôtellerie de plein air avec 17 % de la capacité nationale.

### LE SCHÉMA DE DÉVELOPPEMENT 2022-2028 EN COHÉRENCE AVEC LE PACTE VERT

Dès 2017, la Région a engagé une nouvelle feuille de route en matière de tourisme et de loisirs en s'appuyant sur une approche durable, responsable et solidaire, à travers la mise en œuvre d'un « Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs » axé sur l'innovation et la qualité. Le « Pacte vert pour l'Occitanie », engagé en novembre 2020, est venu renforcer cette stratégie fondée sur un tourisme durable et responsable comme modèle de développement touristique et créateur d'emplois, plus respectueux des hommes, de l'environnement et des territoires. Et qui prend en compte la nécessaire adaptation au changement climatique et les évolutions sociétales.

Trois leviers ont été déployés : le soutien à la modernisation et au développement des entreprises au travers de dispositifs d'appui aux investissements (PASS<sup>1</sup>/contrats) et la mise en œuvre d'un outil financier spécifique unique en Europe,

le Fonds tourisme Occitanie, doté de 111 millions d'euros, en partenariat avec la Banque européenne d'investissement, M Capital Partners et le Crédit agricole ; le soutien aux aménagements touristiques (Grands Sites Occitanie, aménagements et investissements publics touristiques, grande itinérance, pôles de pleine nature ; et la stratégie de promotion, de communication et de commercialisation déployée par le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) Occitanie.

Cette politique volontariste s'est traduite par un ensemble d'actions concrètes, complétées en 2020 par des mesures spécifiques pour soutenir la filière et les professionnels face aux conséquences économiques et sociales de la crise sanitaire. En 2022, la Région construira son nouveau schéma de développement du tourisme et des loisirs 2022-2028 en cohérence avec le Pacte vert pour l'Occitanie, dont l'ambition est d'accélérer la transition écologique tout en définissant un modèle de société plus juste et plus solidaire pour les citoyens d'Occitanie. Il sera travaillé en lien avec les habitants et l'ensemble des acteurs locaux concernés, afin d'enclencher de nouvelles dynamiques économiques sur des logiques intégrées prenant appui sur les richesses économiques locales, notamment le tourisme, l'agriculture, l'agroalimentaire, le commerce de proximité et l'artisanat d'art.

Dans le cadre d'une large concertation, ce schéma sera également l'occasion de repenser les mesures d'accompagnement de l'économie touristique pour poursuivre sa transformation, en réponse aux nouvelles attentes des touristes, des citoyens, des professionnels de la filière et des acteurs des territoires. Les actions seront résolument engagées en faveur d'un développement durable et responsable visant à un développement équilibré des territoires et à l'adaptation à la transition écologique.

### NOUVELLE GÉNÉRATION DE TERRITOIRES TOURISTIQUES

La crise du Covid-19 a fait la démonstration de l'attraction forte des habitants d'Occitanie pour leur région. Les dispositifs de soutien aux départs en vacances et aux mobilités seront ajustés en prenant appui sur les retours d'expériences de la carte Occ'ygène, qui a permis aux familles ▲

aux revenus modestes de partir en vacances en Occitanie durant la crise. Le travail de promotion du CRTL à destination des clientèles régionales pour le développement des activités touristiques et de loisirs sera poursuivi, répondant aux aspirations des citoyens qui souhaitent profiter d'offres touristiques au plus près de chez eux.

Parce que le tourisme est une compétence partagée inscrite dans la loi NOTRe (nouvelle organisation territoriale de la République), le développement de l'activité touristique rend nécessaire un travail partenarial avec les territoires, les entreprises et les filières. La Région renforcera la mise en œuvre de stratégies et d'actions coordonnées avec les collectivités territoriales, l'État et les acteurs économiques, en s'appuyant notamment sur les Grands Sites Occitanie (GSO) Sud de France pour s'orienter vers de nouveaux projets de territoires touristiques. La politique des GSO a été fondée sur la préservation et la valorisation des ressources patrimoniales et a donné lieu à la création d'un véritable réseau de quarante et une destinations touristiques d'exception. La Région lancera

« LA RÉGION INCITERA AU DÉVELOPPEMENT D'OFFRES QUI DÉCLOISONNENT LES ESPACES ET LES PRATIQUES AFIN DE FAVORISER LA RENCONTRE ET LE PARTAGE D'EXPÉRIENCES »

une nouvelle génération de territoires touristiques, en lien avec l'équité territoriale, l'inclusion des visiteurs, la résilience des territoires et des constructions.

Ces territoires touristiques pourront être ceux des GSO, des stations thermales, littorales, rurales et de montagne, des pôles de pleine nature. L'évolution de notre politique visera à créer de véritables pôles économiques locaux faisant le lien entre toutes les richesses de la région et intégrant

les habitants et les professionnels du territoire dans la réflexion. Il s'agira également de déployer des outils numériques de gestion et de réorientation des flux sur l'ensemble du territoire, pour éviter les effets de concentration et renforcer l'effet « collection », afin d'assurer la diffusion de la fréquentation touristique au sein des destinations d'Occitanie. Et entre elles dans un objectif d'équilibre des territoires et d'anticipation de phénomènes de surfréquentation touristique. La communication touristique sera adaptée en ce sens. En parallèle, le cadre de la gouvernance du tourisme en région sera repensé avec les collectivités territoriales mais égale-



Parmi les projets, le déploiement d'outils numériques de gestion et de réorientation des flux sur l'ensemble du territoire (ici Montpellier).

ment entre le CRTL, les Agences Départementales du Tourisme (ADT) et les Offices de Tourisme.

### UNE INGÉNIERIE INNOVANTE AU SERVICE DES PROJETS TOURISTIQUES

La Région poursuivra en 2022 les actions visant à accompagner les projets touristiques qui s'inscriront dans le Pacte vert pour l'Occitanie, notamment en capitalisant sur l'expérience acquise dans l'accompagnement direct des entreprises et des territoires PASS mais également en matière d'ingénierie financière. Premier exemple avec le Fonds tourisme Occitanie (FTO). Doté de 111 millions d'euros et géré par M Capital Partners, il permet de soutenir les projets d'investissements structurants des acteurs touristiques publics et privés via l'octroi de prêts ou d'obligations convertibles compris entre 0,2 et 4 millions d'euros. Ce fonds a pour objectifs d'apporter une réponse aux besoins de financement de projets touristiques présentant une forte valeur ajoutée pour l'attractivité, la compétitivité, le développement de l'économie et de l'emploi dans la région et d'inciter les organismes bancaires à financer les projets considérés comme risqués.

L'effet de levier attendu sur les investissements régionaux se situe à plus de 500 millions d'euros. Les capacités d'intervention du FTO en obligations convertibles (maturités de sept à douze ans) ont été renforcées face à la crise. Dès avril 2021, le fonds a été adapté pour valoriser l'engagement social et environnemental des entreprises et des projets touristiques, par exemple au travers de l'inclusion, du handicap, de la mixité, de la performance énergétique ou contre les émissions de gaz à effet de serre. L'entreprise répondant aux objectifs fixés bénéficie

d'une bonification de son taux de crédit. Dernière nouveauté en date : la création, fin 2021, d'un volet supplémentaire pour accompagner la consolidation financière (restructuration des fonds propres ou des quasi-fonds propres) des entreprises dans les secteurs les plus fortement touchés, avec des interventions en capital ou instruments de dettes.

Deuxième exemple avec la Compagnie des Pyrénées. Née en 2019 suite à la transformation de la société d'économie mixte N'Py située à Lourdes, ce montage inédit public-privé a pour ambition d'accompagner l'évolution des entreprises « domaines skiables » de l'ensemble du massif pyrénéen, de l'Occitanie à la Nouvelle-Aquitaine, afin de répondre aux enjeux des nouvelles pratiques du tourisme et de s'adapter aux conséquences du changement climatique sur les activités en montagne. Il s'agit d'imaginer de nouveaux modèles de développement plus sobres et plus vertueux, porteurs de justice sociale et territoriale. Le groupe Compagnie des Pyrénées réunit désormais la plupart des partenaires majeurs du massif (régions Occitanie et Nouvelle-Aquitaine, Banque des territoires, conseils départementaux, collectivités locales et stations). À travers ses différentes filiales, il dispose de toutes les conditions pour construire l'avenir des territoires et stations de montagne vers un tourisme quatre saisons.

On peut également citer l'ingénierie de projets en faveur des établissements thermaux, dans le cadre de montages juridiques et financiers publics-privés innovants, pour le développement de stations thermales attractives et modernes.

Cette action volontariste passe par des politiques régionales sectorielles et territoriales, comme la

mise en œuvre des contrats de destination, un plan de communication concerté mené par le CRTL, les plans montagnes Pyrénées et Massif central, le plan Lourdes et le plan thermal ou encore le déploiement de l'Agence des Pyrénées. Il convient également d'encourager de nouvelles offres touristiques. La Région incitera au développement raisonné d'offres qui décloisonnent les espaces et les pratiques afin de favoriser la rencontre et le partage d'expériences. Cette vision du développement vers de nouvelles dynamiques économiques locales sera renforcée grâce à une approche plus inclusive des projets. Il s'agira de construire à la fois une approche territoriale tournée vers les entreprises et les filières et une approche se nourrissant de la proximité et des richesses des territoires.

### ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ DE L'OCCITANIE DANS LE DOMAINE DU TOURISME DURABLE

Les pays européens de la Méditerranée sont de longue date des destinations touristiques qui accueillent des clientèles nationales et internationales. C'est au sein de ces destinations que s'est développé le concept de tourisme durable modélisé par l'Organisation mondiale du tourisme. C'est maintenant au sein de la Méditerranée et de l'Europe que se développe la notion de « destination intelligente » agrégeant au tourisme durable les problématiques d'accessibilité et de mobilités, les enjeux d'innovation autour des technologies et des industries créatives. La Région, avec d'autres partenaires européens, s'implique dans les travaux menés sur ces sujets de développement touristique afin de contribuer et bénéficier des réflexions, recherches et expériences en faveur d'un tourisme maîtrisé, équilibré et adapté aux clientèles comme aux territoires d'accueil. Elle est ainsi partenaire de plusieurs projets européens qui, à l'horizon 2022, produiront outils, méthodes et lignes politiques pour un tourisme européen exemplaire, respectueux des ressources, des habitants, des territoires et des touristes.

À travers ce plan d'action concerté pour l'avenir de la filière et des territoires, la présidente de la Région Occitanie, Carole Delga, a souhaité engager l'ensemble des professionnels et des acteurs régionaux vers un tourisme plus inclusif, plus durable et de proximité, à l'écoute des territoires et des citoyens. ■

## CINQ PROJETS SOUTENUS PAR LE FONDS TOURISME OCCITANIE

- ▶ Création d'une luge monorail et renouvellement des télécabines de la station des Angles (Pyrénées-Orientales). Intervention du Fonds tourisme Occitanie (FTO) à hauteur de 1,125 million d'euros.
- ▶ Réhabilitation du château Capitoul à Narbonne (Aude). Intervention du FTO à hauteur de 0,5 million d'euros.
- ▶ Acquisition, réhabilitation et rénovation du château de Belmont-Sainte-Foi (Lot). Intervention du FTO à hauteur de 0,215 million d'euros.
- ▶ Développement du camping « Domaine des lacs de Gascogne » (Gers). Intervention du FTO à hauteur de 0,6 million d'euros.
- ▶ Reprise et réhabilitation du village de vacances des Arques (Aude). Intervention du FTO à hauteur de 0,6 million d'euros.



## UN NOUVEL ACTEUR DANS L'ÉCOSYSTÈME RÉGIONAL

Pour aider les acteurs du tourisme à répondre aux nouvelles attentes du marché et à prendre le virage du développement durable, la Région a mis en place le Fonds tourisme Occitanie.

Focus sur ce nouvel outil, développé par M Capital Partners, qui vise à accompagner les entreprises, de l'étude des projets jusqu'aux solutions de financement.



**MARC TRUBERT**

Directeur Tourisme & Hospitality chez M Capital Partners

**L**a région Occitanie est l'une des plus prisées de France. Elle constitue une destination de choix pour des millions de touristes : 208 millions<sup>1</sup> de nuitées chaque année, ce qui en fait la première région touristique du pays pour la clientèle française. Cette activité représente 10,3 % du PIB régional, soit le deuxième secteur économique d'Occitanie. Les trente millions de touristes qui s'y rendent chaque année y séjournent sept jours en moyenne.

Cette durée, plus élevée qu'ailleurs, est motivée par la variété de l'offre et par les particularismes naturels et culturels qui jalonnent le territoire et invitent à la découverte : des sites romains du Gard au cirque de Gavarnie dans les Pyrénées, du littoral méditerranéen aux remparts médiévaux de Carcassonne, de la cathédrale Sainte-Cécile d'Albi aux vallons gersois, sans oublier les nombreux villages historiques tels que Saint-Cirq-Lapopie dans le Quercy, les possibilités sont nombreuses et répondent à toutes les envies. L'Occitanie tire de plus avantage de la triple alliance montagne-littoral-ruralité qui lui permet d'attirer une clientèle durant l'été comme durant la saison hivernale, tout en bénéficiant d'une clientèle locale d'arrière-saison.

### CONJUGUER VIABILITÉ ÉCONOMIQUE ET ENGAGEMENT DURABLE

En dépit de ces succès, la Région doit se fixer des objectifs ambitieux en vue de pérenniser l'attrait pour la clientèle française et développer encore son offre pour séduire des touristes européens extrêmement sollicités. L'Occitanie vise à moyen terme un gain de quatre à cinq millions de nuitées marchandes et souhaite intégrer le top 10 des destinations les plus prisées par les Européens. Cet objectif doit être corrélé à une stratégie de renouvellement des offres touristiques au regard de la demande et, pour cela, s'appuyer sur une expertise attentive des nouvelles tendances des pratiques du tourisme.

Il ne s'agit pas du seul paramètre à prendre en compte. Les enjeux de développement local et l'intégration des conséquences du changement climatique doivent également être considérés avec attention. Le défi est important car il réside dans l'élaboration d'une stratégie duale qui conjugue viabilité économique et engagement

**« LES PROJETS DOIVENT JUSTIFIER D'UNE FORTE VALEUR AJOUTÉE POUR L'ATTRACTIVITÉ, LA COMPÉTITIVITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE DANS LES TERRITOIRES OCCITANS »**

(1)  
[www.laregion.fr/IMG/pdf/rencontres\\_tourisme\\_36p-2.pdf](http://www.laregion.fr/IMG/pdf/rencontres_tourisme_36p-2.pdf)

durable. La légitimation du déploiement de nouvelles offres passe par une compréhension de ces volets par les acteurs du tourisme afin qu'ils puissent être pleinement intégrés à leur stratégie. Pour encourager la prise d'initiatives et concrétiser les engagements des établissements touristiques en la matière, l'Occitanie, secondée par la Banque européenne d'investissement (BEI), a souhaité accompagner les professionnels du tourisme dans des projets de transformation de leurs activités. Cette collaboration entre l'Union européenne et la Région s'est traduite par la volonté de créer un véhicule d'investissement dédié au tourisme en Occitanie.

### UNE EXPERTISE QUI FAVORISE UNE CONVERGENCE DES INTÉRÊTS

Au terme d'une procédure d'appel d'offres rigoureuse, la société de gestion M Capital Partners a été désignée pour constituer ce véhicule, à savoir un Fonds tourisme Occitanie. Pour ce faire, M Capital Partners a souhaité réunir autour de la table des investisseurs et des acteurs locaux sensibles aux enjeux de développement des territoires. Ainsi, cinq caisses régionales du Crédit agricole ont approuvé la démarche et se sont jointes au projet.

M Capital Partners est un acteur national du financement local dont l'action est relayée par des implantations régionales. Pour la réussite du Fonds tourisme Occitanie, la société de gestion peut capitaliser sur un savoir-faire acquis de longue date. L'expérience de M Capital Partners en matière de fonds d'investissement institutionnels lui permet de saisir les intérêts particuliers de chaque investisseur et d'en faire naître une communauté d'intérêts convergents. Qu'il s'agisse de banques institutionnelles, de compagnies d'assurances, de collectivités, de métropoles ou encore de chambres de commerce, la convergence des intérêts de tous doit être strictement respectée pour réussir.

Du fait de ses engagements en termes de développement durable et de transition écologique, M Capital Partners se situe également au carrefour des attentes des investisseurs et accompagne depuis plusieurs années les entrepreneurs désireux d'opérer une transition durable. La société de gestion encourage en particulier une culture de la responsabilité sociale et envi- ▲

(2)  
[https://societeamission.com/  
liste-des-societes-a-mission](https://societeamission.com/liste-des-societes-a-mission)

ronnementale, tant pour elle-même que pour ses partenaires. À ce titre, elle devrait prochainement intégrer le cercle des sociétés à mission enregistrées en France<sup>2</sup> (au nombre de 223 fin octobre 2021) et travaille à un objectif de zéro émission nette carbone d'ici à 2040.

### DE L'ANALYSE DU PROJET À SON FINANCEMENT

L'expertise globale de M Capital Partners plaide en faveur de la création et de la structuration d'offres et services sur mesure. Du recrutement des équipes d'investissement à la conceptualisation de l'ingénierie juridico-financière, la société de gestion construit des offres novatrices et c'est en ce sens qu'elle a créé le Fonds tourisme Occitanie en 2019.

Concrètement, M Capital Partners est en charge de la gestion du fonds, procède à l'exécution des financements et s'assure de leur suivi. Ces financements sont assurés par le biais de prêts ou d'emprunts obligataires, au bénéfice des porteurs de projets privés, publics ou parapublics en phase

de création, de modernisation ou de développement de leurs activités.

Ces projets doivent justifier d'une forte valeur ajoutée pour l'attractivité, la compétitivité, le développement de l'économie et de l'emploi dans les territoires occitans.

Les bénéficiaires directs attendus sont principalement de deux ordres : favoriser l'émergence de projets d'excellence structurants et vertueux d'un point de vue environnemental et/ou social et intervenir en

complémentarité des financements bancaires traditionnels, de manière à pondérer le risque des organismes financiers et donc faciliter l'accès à ces financements pour les entreprises de tourisme.

Parce que le rôle d'un investisseur n'est pas uniquement d'investir mais également de s'investir, M Capital Partners garantit une assistance sur un plan méthodologique, réalise l'étude et l'analyse des projets. La société de gestion, qui accompagne régulièrement des entreprises issues de tous secteurs dans leur quête de transformation écologique et responsable, dispose pour cela de l'expertise nécessaire pour conduire les professionnels du tourisme vers l'atteinte de leur plein

**« EN DEUX ANS,  
46 PROJETS ONT  
REÇU UN AVIS  
FAVORABLE DU COMITÉ  
D'INVESTISSEMENT  
POUR UN MONTANT  
TOTAL DE 41 MILLIONS  
D'EUROS »**



potentiel économique et durable. Cela se traduit par l'identification des leviers de transformation stratégiques des porteurs de projets, l'évaluation de la démarche environnementale et sociale grâce au développement d'outils d'analyse spécialement conçus par M Capital Partners. Et par l'élaboration des mesures adéquates et des plans d'action opérationnels, avec un accès privilégié à des formations dédiées à la mise en pratique des facteurs de durabilité.

Afin de valoriser ces projets désireux de concrétiser des objectifs vertueux, M Capital Partners a notamment mis en place des dispositifs incitatifs permettant de bénéficier d'un taux d'intérêt réduit, sur la base d'engagements précis. Le fonds – et à travers lui la société de gestion – étant dans une démarche d'accompagnement, ces objectifs chiffrés sont fixés d'un commun accord préalablement au financement.

### UNE CENTAINE DE PROJETS À ACCOMPAGNER

La stratégie du Fonds tourisme Occitanie vise à œuvrer à l'amélioration de la qualité environnementale et urbanistique de chaque projet, à renforcer les mobilités douces en favorisant la création de services innovants, à accompagner le développement d'activités de pleine nature, à soutenir l'accélération de la digitalisation de l'offre touristique, etc. Les projets touristiques sont variés : hébergement, restauration, équipements et infrastructures, activités de loisirs...

Depuis son lancement en 2019, quarante-six projets ont déjà reçu un avis favorable du comité d'investissement de M Capital Partners, dont trente dossiers privés et seize projets publics. Cela représente près de quarante et un millions d'euros sur les cent onze millions d'euros affectés par les

investisseurs. Le Fonds tourisme Occitanie est toujours en phase de déploiement et devrait financer au total plus d'une centaine de projets. Les tickets de financement alloués varient de 200 000 euros à quatre millions d'euros par projet.

Les porteurs de projets peuvent s'appuyer sur l'expérience et la connaissance de terrain des équipes d'investissement de M Capital Partners. Bénéficiant d'un fort ancrage local, elles sont en mesure de cerner au mieux les besoins des professionnels et d'intégrer leurs contraintes géographiques, concurrentielles ou liées à leur secteur d'activité. Les difficultés inhérentes aux sujets de développement durable sont également entendues et solutionnées grâce à une spécialisation de M Capital Partners sur ces thématiques.

### DES INITIATIVES POUR L'HÔTELLERIE ET L'AGROÉCOLOGIE

La transformation du secteur touristique est un impératif de taille pour la région Occitanie si elle souhaite *a minima* conserver son rang de destination attractive pour la clientèle française et, à plus forte raison, prouver qu'elle peut être une destination majeure pour la clientèle européenne. Le succès du renouvellement de l'offre touristique en Occitanie sera *in fine* induit par une bonne compréhension des nouveaux usages touristiques et par l'anticipation des exigences d'une clientèle soucieuse de pratiquer un tourisme plus responsable.

L'Occitanie dispose des atouts nécessaires pour traduire ses intentions et révéler de nouvelles expériences touristiques, à la condition d'adosser le renouvellement de l'offre à quatre piliers essentiels : la valorisation du patrimoine naturel et

culturel du territoire d'implantation, l'intégration au projet des populations locales, la participation du porteur de projet à une économie locale et la création de nouvelles pratiques expérientielles.

Du fait d'une forte implication des acteurs locaux, tant publics que privés, la région peut prétendre au perfectionnement de son offre touristique. La coopération entre collectivités locales, professionnels du secteur, associations et organisations diverses est vitale pour créer des synergies à un échelon local. M Capital Partners, par la voie du Fonds tourisme Occitanie, permet une fédération de ces forces et organise de façon régulière des événements destinés à se faire rencontrer ces différents acteurs.

En complément, afin de renforcer la croissance touristique et économique de l'Occitanie, M Capital Partners ambitionne de développer de nouvelles offres, notamment en vue d'encourager la transition écologique et responsable du secteur immobilier, en particulier des actifs hôteliers. Et parce que l'essor touristique ne saurait exister sans un dynamisme économique global, la société est en phase de réflexion pour structurer un fonds dédié à l'agroécologie, aux côtés d'acteurs publics locaux. Outre les bénéfices d'une « coalition agritouristique », le concept est au cœur des enjeux de développement durable que souhaite promouvoir M Capital Partners sur le territoire occitan. En conjuguant qualité de vie, bien-être, développement des territoires, durabilité et prospérité économique, nul doute que le cercle vertueux invitant les touristes à la distraction et à la décontraction permettra à l'Occitanie d'atteindre ses objectifs. ■



## CRÉATION D'EMPLOIS ZOOM SUR DEUX PROJETS FINANCÉS PAR M CAPITAL PARTNERS AU COURS DES DERNIERS MOIS

- ▶ **DOMAINE LACS DE GASCOGNE (Gers)** : création de Whaka Lodges (hébergements insolites de plein air) au cœur d'un grand parc boisé. Le financement de ce projet doit entraîner la création de dix emplois. L'établissement propose des micro-aventures permettant de découvrir le Gers, ses paysages, ses habitants et son terroir, valorisant ainsi le patrimoine local en collaboration avec des partenaires locaux.
- ▶ **HÔTEL LE BOIS D'IMBERT à Rocamadour (Lot)** : montée en gamme de cet hôtel situé à proximité de deux sites classés au patrimoine mondial de l'Unesco et de cinq des plus beaux villages de France. L'hôtel proposera une expérience touristique plus respectueuse du patrimoine culturel et architectural des lieux. Le financement de ce projet doit aboutir à la création de dix-huit emplois.



## QUALIFICATION DE L'OFFRE ; LA RÉGION QUALITÉ

De longue date, l'Occitanie s'est engagée dans une politique qualité ambitieuse afin de valoriser l'offre touristique des professionnels et d'améliorer la satisfaction de leurs clients. Des différents labels jusqu'au dispositif régional Qualité Tourisme Occitanie Sud de France, zoom sur les enjeux de cette démarche qualité, les actions réalisées et les projets.



**SOPHIE MERCIER**  
Directrice du Pôle Ingénierie de l'Offre au CRTL Occitanie

**L** Occitanie est un territoire reconnu pour la qualité de sa « matière touristique » : paysages, patrimoine, biodiversité, culture de la convivialité et de l'hospitalité, qualité de ses produits agroalimentaires et productions viticoles... À cette reconnaissance multiple s'ajoute une forte représentativité des marques de distinction et de qualification, en particulier en matière de tourisme.

Ces marques, labels et autres classements (cf. encadré) représentent, selon les cas, des outils à double enjeu. Il s'agit d'offrir aux organismes gestionnaires de destination<sup>1</sup>, aux collectivités ainsi qu'aux socioprofessionnels et entreprises des outils de gestion économique, environnementale et sociétale de leurs territoires et de leurs offres de prestations. Ils ont également vocation, pour partie d'entre eux, à apporter des repères à des publics, usagers ou consommateurs, de plus en plus sensibles à l'impact de leurs pratiques touristiques et de plus en plus exigeants, qu'il s'agisse de sécurité sanitaire et alimentaire, de responsabilité sociétale et environnementale ou encore de bien-être.

### TROP DE LABELS TUE LES LABELS ?

La difficulté actuelle, souvent figurée par l'expression « trop de labels tue les labels », concerne des problématiques de visibilité et notamment de risques de dispersion d'image liés au grand nombre de marques. Certaines marques manquent également de lisibilité et de sens pour des publics en attente de garanties claires. S'y ajoute un découragement ou un risque d'épuisement de la motivation des acteurs touristiques dont le premier métier est de créer et produire une offre de services et de prestations, avant de s'engager dans des démarches de reconnaissance parfois lourdes. Tout en essayant d'éviter l'écueil qui consisterait à réaliser une « course aux médailles », l'engagement des instances régionales – en particulier du Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) et de l'agence de développement économique AD'OCC de la région Occitanie – vise à soutenir le développement de démarches ciblées de qualification de l'offre touristique, en phase avec les enjeux prioritaires définis par la politique touristique régionale. Cela concerne notamment la transition vers le tourisme durable, l'inclusion, l'économie de ressources naturelles

et la préservation de la biodiversité, la qualité du cadre de vie ou encore la valorisation des productions locales.

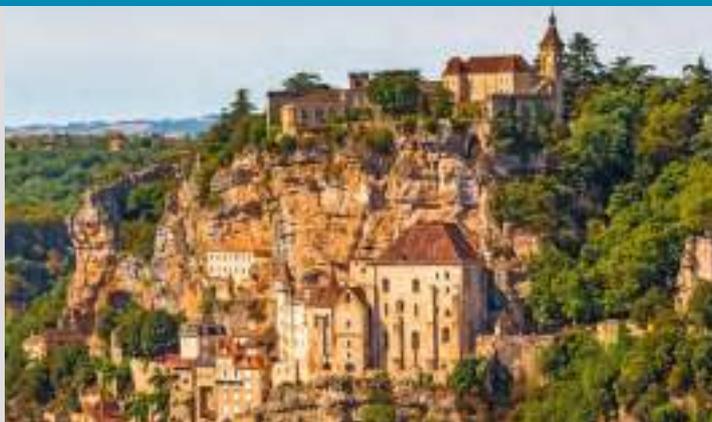
### VERS UN POSITIONNEMENT DIFFÉRENCIANT DE LA DESTINATION OCCITANIE

*In fine*, il s'agit de contribuer à une réputation, à une opinion légitime du public au regard de garanties et d'engagements tangibles et vérifiables. Au-delà d'un effet de classement qui privilégierait les enjeux de communication à court terme au détriment de messages de fond, le résultat attendu est un positionnement différenciant de la destination régionale et de ses territoires. À ce titre, le CRTL a mis en place un programme d'accompagnement collectif, déployé en direction de filières et de thématiques prioritaires de l'offre touristique régionale : label Pavillon Bleu pour le tourisme balnéaire et nautique, marque ▲

(1)

Les organismes de gestion de destination ou OGD font référence aux acteurs publics du secteur touristique qui s'emploient à promouvoir les territoires et à initier des dynamiques positives pour les prestataires touristiques (offices de tourisme, comités régionaux du tourisme, agences départementales du tourisme, etc.).

## QUALITÉ : L'OCCITANIE FAIT LA COURSE EN TÊTE



► Plus d'un tiers de la surface de l'Occitanie est couvert par des parcs naturels (huit parcs régionaux, deux parcs nationaux et un parc marin), des espaces naturels sensibles, 252 sites Natura 2000, des réserves marines, etc.

► L'Occitanie est la première région française en nombre de sites labellisés : Pavillon Bleu (130 sites), Stations Vertes (98), Plus Beaux Villages de France (47), Vignobles & Découvertes (19) et Destinations pour Tous (3). Elle compte également sur son territoire 76 villes et villages étoilés, 110 établissements Clef Verte et plus de 420 labellisés Tourisme & Handicap.

► De nombreuses destinations d'Occitanie ont mis en place des démarches environnementales poussées : cinq Grands Sites de France et huit en projet, 41 Grands Sites Occitanie, huit sites classés Unesco...

► Soixante offices de tourisme arborent la marque Qualité Tourisme et 1 393 établissements sont labellisés Qualité Tourisme Occitanie Sud de France au 1<sup>er</sup> octobre 2021 (première place nationale).

### POUR ALLER PLUS LOIN

► Tout savoir sur le label Qualité Tourisme Occitanie Sud de France : <https://qualite-tourisme-occitanie.fr>

► Les pros parlent aux pros (vidéos) : [www.youtube.com/user/qualitesuddefrance](http://www.youtube.com/user/qualitesuddefrance)

► Découvrez tous les labellisés : [www.tourisme-occitanie.com/les-labellises-qualite-tourisme-occitanie-sud-de-france](http://www.tourisme-occitanie.com/les-labellises-qualite-tourisme-occitanie-sud-de-france)

► Le Guide des labels du tourisme créés par le CRTL Occitanie : <https://pro.tourisme-occitanie.com/tourisme-durable/outils-ressources/classement-labels-et-certifications/>

Dans une approche par destination, la qualité doit être présente à toutes les échelles : accueil, espaces publics, sites de loisirs...

Destination pour Tous en termes d'accessibilité, Villes et Villages Fleuris pour la végétalisation des destinations urbanisées, etc.

Un réseau de soixante offices de tourisme engagés bénéficie également des services du CRTL pour le déploiement de la marque Qualité Tourisme. Tout au long de l'année, un programme soutenu de Web'Qual (webinaires sur la qualité), éducteurs et audits les accompagne dans une démarche qui intègre des notions d'objectifs et de mesure de la performance, ainsi que des éléments sur les nouveaux enjeux autour de la proximité, la visibilité, la mobilité, les services ou les habitants. Depuis le début de l'année 2021, les sessions de ces diverses actions ont été suivies par plus de 4 000 participants, en direct ou en replay. Elles sont conçues et réalisées en complémentarité des interventions des différents organismes territoriaux, départementaux ou locaux : agences de développement touristique/comités départementaux du tourisme, offices de tourisme et parcs naturels.

### DES OUTILS ET RESSOURCES MIS À DISPOSITION PAR LE CRTL

Nombre de collectivités se posent également la question du choix d'une stratégie de qualification visant à répondre à leur positionnement, leurs enjeux, leurs atouts : station littorale, étape d'itinérance cyclo-touristique, haut lieu patrimonial, espace naturel sensible, etc. Que l'on représente le pont du Gard, un village au bord de « la Méditerranée à Vélo », Rocamadour ou la station de

sports d'hiver de Piau-Engaly, les choix doivent être adaptés au positionnement, à l'environnement, l'univers de consommation, les cibles, les activités, etc. Dans une approche par destination, la qualité doit être présente de façon cohérente à toutes les échelles des composantes de l'offre touristique : accueil, espaces et services publics, sites de loisirs, hébergements, restaurants...

Dans le cadre de son programme de soutien à la qualification de l'offre touristique et de ses destinations, le CRTL Occitanie a créé un « Guide des labels du tourisme » qui a pour vocation d'informer, guider et proposer des critères de décision aux collectivités et fait référence auprès d'acteurs nationaux, dont ADN Tourisme. Aujourd'hui, ce document fait l'objet d'une recherche de prestataires par ADN Tourisme afin de développer des extensions qui seront enrichies avec les retours sur expériences des organismes et entreprises labellisés.

Sur cette base, le CRTL contribue également au groupe de travail mené par ATD (Acteurs du tourisme durable) pour une approche d'évaluation des démarches au regard des objectifs de développement durable. Il dispose d'un réseau de partenariats étendu au sein des certificateurs et experts dans le domaine de la qualification – convention avec Teragir, membre d'ATD ou d'Ates (Association pour le tourisme équitable et solidaire) – et s'engage à faciliter la mise en relation et la mobilisation pour l'accompagnement des candidats. ■

« LE CRTL OCCITANIE A CRÉÉ UN GUIDE DES LABELS DU TOURISME QUI A POUR VOCATION D'INFORMER ET GUIDER »



## « Une démarche qualité est une course de fond »

Avec le label Qualité Tourisme Occitanie Sud de France, la région est aux avant-postes. Chef de projet Qualité Tourisme à la Région Occitanie et au sein de l'agence de développement économique Ad'Occ, Angelika Sauermost répond à nos questions.

### **ESPACES : LE LABEL RÉGIONAL EST LE PREMIER DISPOSITIF QUALITÉ TOURISME EN FRANCE. QUELLE EST SA GENÈSE ?**

**ANGELIKA SAUERMOST :** Le label a été créé en 2008 et fut immédiatement reconnu par l'État dans le cadre du Plan Qualité Tourisme. Cela signifie qu'une entreprise obtient simultanément les différents niveaux de labellisation nationale, régionale et départementale, lorsqu'ils existent. Fort de son ancienneté, il bénéficie d'une progression constante, tant au niveau du nombre d'adhérents que des actions<sup>2</sup>. Il est piloté par la Région Occitanie, avec l'appui d'Ad'Occ, son agence de développement économique. Près de 1 400 établissements touristiques issus de onze filières (de l'hébergement, de la restauration et des activités touristiques, patrimoniales, sportives et cœno-agritouristiques) sont labellisés.

### **ESPACES : POURQUOI METTEZ-VOUS L'ACCENT SUR LA SATISFACTION CLIENT ?**

**ANGELIKA SAUERMOST :** Elle est au cœur de l'activité. Si la qualité de la prestation et du service n'est pas au rendez-vous, cela se sait immédiatement. Les clients s'expriment désormais partout, avec des avis qui forgent la réputation et augmentent ou diminuent les chances de conquérir de nouveaux clients. Si les promesses faites par l'entreprise sur son site web ou les réseaux sociaux sont en décalage ou pas tenues, sa crédibilité en souffre énormément.

### **ESPACES : EN QUOI CONSISTE UNE DÉMARCHE QUALITÉ EN ENTREPRISE ?**

**ANGELIKA SAUERMOST :** Une démarche qualité est une course de fond qui oblige un chef d'entreprise à se remettre en question constamment. Pas seulement pour réussir un

audit ou un contrôle ponctuel, mais de manière continue, dans le temps. Cela signifie qu'il a mis en place des process à tous les instants clés du parcours client, pas nécessairement qu'il doit réaliser un parcours sans faute ! Il doit avoir la capacité d'ajuster en permanence son flux opérationnel pour corriger d'éventuels dysfonctionnements ou insatisfactions, doit pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs motivés et satisfaits du travail bien réalisé. Cela demande une certaine agilité, un état d'esprit exigeant, de l'organisation et du bon sens.

### **ESPACES : QUELLES AUTRES ACTIONS VOUS DISTINGUENT ?**

**ANGELIKA SAUERMOST :** Les entreprises sont entraînées à l'audit externe (client mystère) à travers des ateliers collectifs d'une journée organisés à distance. Elles y apprennent les bases du management de la qualité et s'autoévaluent en présence d'une consultante qualité et d'une experte d'Ad'Occ. Le parcours complet du client est travaillé dans le détail. Les filières et les entreprises de différentes zones géographiques sont mélangées afin d'échanger en s'enrichissant mutuellement. La mise en réseau commence dès cette étape. Au final, le taux de réussite à l'audit est de près de 100 %. C'est une action à forte valeur ajoutée pour les entreprises. Elles repartent avec un plan d'action précis et des conseils, voire des idées, pour mener à bien leurs améliorations.

### **ESPACES : COMMENT AIDEZ-VOUS LES ENTREPRISES À PROGRESSER ?**

**ANGELIKA SAUERMOST :** Notre priorité est d'aider les entreprises à prendre du recul. Au sein du département Qualité Tourisme d'Ad'Occ, nous les aidons par exemple à réaliser un focus sur l'écoute client qui doit aboutir à des pistes de progression en continu. Les entreprises gèrent les réponses

aux avis sur Google, Tripadvisor ou Booking au jour le jour. Mais pour savoir ce qui se passe et comprendre globalement où elles peuvent et doivent progresser, il convient toujours de regarder le contexte. Où est-ce que je me situe sur une saison, sur une année, par rapport à ma filière ? Y a-t-il eu des dysfonctionnements qui méritent des actions correctives ? Quels impacts ont eu les corrections que j'ai faites dans le passé ? Pour ce faire, nous nous fondons sur nos propres expertises et sur un outil puissant baptisé TravelsatPulse® qui nous aide dans nos analyses. Nous réalisons ainsi la surveillance des performances et résultats de près de 1 400 établissements.

### **ESPACES : QUELS SONT VOS PROJETS ?**

**ANGELIKA SAUERMOST :** Depuis un an, nous renforçons la partie « durable », déjà partiellement présente dans le label Qualité Tourisme Occitanie Sud de France. Car le label est une démarche systémique de fond. Nous nous intéressons à tout ce qui peut augmenter l'impact positif d'une entreprise. Cela va de pair avec le Pacte vert Occitanie. Nous aimerions également approfondir les croisements entre les entreprises touristiques et celles d'autres filières économiques, afin de valoriser le « made in Occitanie » sur des thématiques d'agroalimentaire, d'eau, de transformation digitale, etc. Améliorer l'ancrage territorial et nourrir un concept de « destinations de qualité » s'imposent également à nous, tout naturellement.

### **ESPACES : QUEL EST VOTRE CONSEIL POUR LES ENTREPRISES DÉSIREUSES DE S'ENGAGER ?**

**ANGELIKA SAUERMOST :** Il a l'air simple : dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit ! Mais cela reste un challenge, pour les entreprises comme pour nous.

(2) 78,9 % des labellisés se déclarent satisfaits du label. Étude TCI Research.



## PASSER DU « VOYAGER PLUS » AU « VOYAGER MIEUX »

Engagé depuis plusieurs années, le repositionnement du Comité Régional du Tourisme et des Loisirs autour du concept d'« Occitalité » s'est accéléré avec la crise sanitaire. De la création de programmes courts diffusés à la télé à la mise en ligne d'un catalogue d'expériences, les « Fabuleux Voyages » concrétisent cette volonté de promouvoir des aventures différentes, « des voyages qui font grandir ».



**SOPHIE PELLEGRIN-PONSOLE**

Directrice du Pôle Communication et Rayonnement au CRTL Occitanie

**D**ès 2018, le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) Occitanie s'est projeté dans une vision innovante du tourisme : celle d'un tourisme généreux, qui préserve les milieux et les cultures, dont les habitants sont les principaux acteurs mais également les premiers bénéficiaires. Il a engagé une réflexion sur un nouveau concept pour incarner la destination Occitanie Sud de France : l'occitalité. Un néologisme réunissant les valeurs d'hospitalité, de convivialité, de rencontres, de bien-être et de responsabilité « à la mode occitane ».

Alex Lignièrès, Directeur Associé de l'agence de communication Les Dissidents, partenaire du CRTL, résume ainsi cette approche : « *En Occitanie, nous affirmons que le tourisme est une fête, nous croyons dur comme fer aux rencontres qui font grandir, nous ralentissons le temps pour mieux vivre dans l'instant, nous refusons la course au "plus" en nous plaçant du côté du "mieux". Nous agissons pour redonner tout son sens au tourisme dans un monde qui change. Nous sommes l'occitalité, un art de vivre qui fait du bien.* »

### **DU TOURISME AU VOYAGE, CONSOMMER SES VACANCES AUTREMENT**

Avec l'arrivée de la crise sanitaire, le CRTL a dû réagir en urgence afin d'affronter la disparition brutale des clientèles étrangères lointaines et la désaffection quasi totale des touristes européens en recentrant ses objectifs sur la clientèle française, tout particulièrement sur les habitants d'Occitanie, et en poussant plus loin sa réflexion.

Rencontres, partage, authenticité, durabilité sont au cœur de la nouvelle façon de concevoir ses vacances, au point de considérer les touristes d'aujourd'hui comme des voyageurs. Outre leur vocation de base – se reposer, se détendre, se ressourcer, faire un break – les vacances et les loisirs jouent dorénavant un autre rôle. Ils deviennent des créateurs de lien social, les leviers d'une économie repensée et du développement durable. En préemptant l'univers du voyage et en reprenant le concept d'une pérégrination telle que décrite par les pionniers du tourisme au XIX<sup>e</sup> siècle. Le CRTL a décidé, en pleine crise, de poser les fon-

dements du tourisme de demain : un tourisme plus durable, un tourisme qui nous a conduits, dans le cadre d'un plan de relance sans précédent de trois millions d'euros, à changer de nom en accolant le L de Loisirs à notre dénomination sociale (CRTL) et en développant à l'envi l'idée de « voyages qui font grandir ». Derrière ces mots, c'est toute une nouvelle philosophie qui a été affirmée : inciter à consommer les vacances autrement, aller du « toujours plus » vers le « mieux ».

### **UNE OFFRE IDENTITAIRE DÉCLINÉE PAR THÉMATIQUES**

Dans un contexte de forte concurrence entre les destinations touristiques, cela s'est traduit en 2021 par l'installation d'un nouveau positionnement visant à promouvoir la destination Occitanie Sud de France autour de l'univers du voyage, confirmant son ambition de développer un tourisme porteur de sens, avec la promesse de « voyages qui font grandir ». Co-construite avec

l'agence de communication Les Dissidents, cette signature aisément mémorable offre, au-delà d'un simple slogan, l'assurance de « voyager mieux », avec un réel bénéfice pour le consommateur. De ce nouveau positionnement sont nés les Fabuleux Voyages, une offre touristique identitaire à vivre en Occitanie déclinée par thématiques, saisons, territoires ou activités. Le CRTL

orchestre désormais toute sa communication autour de ces voyages « qui font grandir » au travers d'expériences pleines de sens, d'aventures exceptionnelles, de virées initiatiques à la rencontre de l'autre et de son univers.

Il s'agit aujourd'hui de nourrir ce concept d'Occitalité, véritable ADN de la destination Occitanie Sud de France, en lui accolant deux nouvelles orientations en phase avec les attentes des clientèles de demain : la diversité et la responsabilité. Diversité car, comme le dit le journaliste et moraliste Romain Guilleaumes, « *une journée où l'on n'a rien appris est une journée perdue* ». Le voyageur a plus que jamais besoin d'être étonné, séduit, enrichi intellectuellement. Sortir des sentiers battus est l'un de ses mo- ▲

**« IL S'AGIT AUJOURD'HUI DE NOURRIR LE CONCEPT D'OCCITALITÉ, VÉRITABLE ADN DE LA DESTINATION, EN LUI ACCOLANT DEUX NOUVELLES ORIENTATIONS : LA DIVERSITÉ ET LA RESPONSABILITÉ »**

teurs. Cette diversité est une réalité qui nous distingue des autres régions : grande comme un pays, l'Occitanie propose une infinie variété de paysages, de cultures, de traditions et d'activités. Conscient que le touriste de demain souhaitera inscrire son voyage dans un cadre responsable et durable, le CRTL entend également proposer un développement économique raisonné qui profite aussi bien au visiteur qu'au visité. Cette valeur de responsabilité constitue l'autre pilier indissociable de ces Fabuleux Voyages. Elle nous engage autour des enjeux environnementaux mais également dans une approche sociale afin de promouvoir cet autre tourisme plus respectueux des grands équilibres écologiques et sociétaux.

### LES HABITANTS POUR AMBASSADEURS

Avec ses quatre univers de destination (mer, montagne, campagne, villes), ses innombrables pépites patrimoniales, ses sites insolites, secrets ou intimistes, ses onze parcs naturels... l'Occitanie dispose d'une offre touristique et de loisirs exceptionnelle, capable d'attirer de nouvelles clientèles en accord avec ces nouvelles orientations, de fidéliser ceux qui l'ont découverte pour la première fois en 2020 et de surprendre encore ceux qu'il n'est pourtant plus nécessaire de convaincre.

Pour mettre en musique ces Fabuleux Voyages, le CRTL a décidé de privilégier la production de contenus vidéo en allant à la rencontre de celles et ceux qui incarnent le mieux les valeurs de la destination Occitanie Sud de France : ses propres habitants. Ces acteurs engagés expliquent, avec leurs mots, leur passion pour leur métier et leur amour du territoire. Autant de témoignages qui illustrent pleinement ce en quoi les voyages en Occitanie « font grandir ». Au total, vingt programmes courts d'une minute (quinze au printemps et cinq à l'automne) ont été réalisés, avec pour fil conducteur la découverte de la région en compagnie d'une journaliste au volant d'un combi Volkswagen, symbole iconique et transgénérationnel du voyage. À l'origine de cette campagne, Marc Lenclud, Directeur Associé de l'agence de communication Les Dissidents, rappelle que « *le savoir-faire des équipes de la société de production Grand Angle dans le domaine du reportage a répondu à la volonté du CRTL de produire des*



© CYRIL FRANKLIN

*contenus informatifs, de qualité, abordés sous un angle plus journalistique que publicitaire ».*

### DU PETIT ÉCRAN À INSTAGRAM

Diffusés à la télévision (hors écrans publicitaires) par vagues successives de quinze jours depuis le 28 juin, entre 19 h et 19 h 30, ces programmes courts intitulés « Sur la route des Fabuleux Voyages » ont été largement relayés sur les réseaux sociaux au travers de campagnes digitales et sur Internet dans le cadre d'une campagne d'image nationale.

L'esprit des Fabuleux Voyages a également été distillé dans toutes les prises de parole du CRTL, que ce soit au nom de la destination Occitanie ou en partenariat avec les territoires à l'occasion de différentes campagnes (littoral, slow tourisme, vacances actives, parcs naturels...), avec, à chaque fois, le souci de valoriser le « mieux » par rapport au « plus ».

Dans le même temps, surfant en toute logique sur l'univers des voyages, le CRTL a opté pour un nouveau nom de domaine : [www.voyage-occitanie.com](http://www.voyage-occitanie.com). Il renvoie vers son site amiral, qui a enregistré au cours des neuf premiers mois de l'année 2021 plus d'un million et demi de visiteurs (4,5 millions de pages vues), soit une fréquentation en hausse de 15 %. Parallèlement, le hashtag #VoyageOccitanie, mis en place en juillet dernier, rassemble déjà près de 15 000 publications sur Instagram.

**L'occitanité est un art de vivre qui réunit les valeurs d'hospitalité, de convivialité, de rencontres, de bien-être et de responsabilité.**

En complément de ces dispositifs, a été conçu un catalogue numérique réunissant des Fabuleux Voyages, disponible en téléchargement sur [www.voyage-occitanie.com](http://www.voyage-occitanie.com) et valorisé sur l'ensemble des supports numériques. Après la collection printemps-été 2021, celle d'automne-hiver est en ligne avec une quinzaine d'expériences, de la « Journée gourmande à Lourdes » à « L'hiver autrement sur le mont Lozère ».

### AMÉLIORER LA MISE EN MARCHÉ

Pour transformer cette intention de voyages différents, le CRTL a mis en ligne en juillet dernier sa propre plateforme de réservation d'hébergements touristiques, sans intermédiaire ni commission. Elle a pour ambition de répondre à une tendance grandissante de la clientèle qui souhaite donner du sens à sa consommation touristique et entend privilégier, à prix équivalents, les démarches s'inscrivant dans une logique de circuit court et favorisant les retombées économiques locales.

Adossé à ce module de réservation, un lien vers le site de la SNCF-liO permet de réserver directement son billet de train pour se rendre sur le lieu de séjour ou de visite, dans l'optique de favoriser des mobilités plus responsables. Et dans

**« GRANDE COMME UN PAYS,  
L'OCCITANIE PROPOSE UNE INFINIE  
VARIÉTÉ DE PAYSAGES, DE CULTURES,  
DE TRADITIONS ET D'ACTIVITÉS »**

la continuité de sa nouvelle stratégie en faveur d'un tourisme de proximité, le CRTL a développé un ambitieux programme de promotion de l'Occitanie auprès des agences de voyages et tour-opérateurs nationaux.

### À L'HEURE DU PRÉ-BILAN

Les chiffres le confirment. L'été 2021 a été globalement bon pour la destination Occitanie Sud de France, avec des taux de progression remarquables (+ 11 % par rapport à l'été 2020, qui avait déjà affiché d'excellentes performances). Il est difficile d'établir une relation de cause à effet entre le nouveau positionnement et ces résultats. Mais il est clair que la destination Occitanie a réussi à limiter l'impact négatif de cette crise sanitaire sans précédent, tout en préparant le tourisme de demain.

Depuis trois ans, le CRTL, attentif aux nouveaux enjeux du tourisme, aux évolutions des attentes et des besoins, approfondit cette réflexion incitant à consommer le voyage autrement. Le Covid-19 a accéléré le mouvement. « *C'était l'occasion de réinterroger notre modèle économique et notre finalité* », conclut Jean Pinard, directeur du CRTL Occitanie. « *Désormais, des bases durables sont posées pour vivre un fabuleux voyage en Occitanie, dans le respect de ses habitants et de son environnement. Comme j'ai plaisir à le rappeler, ne perdons jamais de vue le fait que le plus beau voyage, c'est d'aller de soi à soi en passant par les autres.* » ■



© RICHARD SPRANG



# LE DÉFI DE COMMERCIALISER UNE OFFRE RICHE MAIS ATOMISÉE



Si l'offre touristique de l'Occitanie est large et variée, elle est également diffuse, souvent développée par des petites entreprises, pour certaines aux moyens limités. Ce qui brouille parfois sa visibilité et rend plus complexe sa commercialisation, notamment auprès des voyageurs étrangers. La création d'une plateforme digitale régionale, impulsée par le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs, pourrait apporter une solution.

**JEAN-PIERRE MAS**

Président des Entreprises du Voyage et cofondateur du Groupe Manatour

**L**es dieux du tourisme, penchés sur l'Occitanie, l'ont saupoudrée d'étoiles. Le tourisme y est naturel, avec une offre atomisée et extrêmement variée : deux grands pôles de tourisme urbain, Toulouse et Montpellier, propices aux city breaks, une dizaine de villes moyennes à forte réputation, d'Albi à Perpignan, un littoral étendu qui répond à des montagnes pyrénéennes, des zones rurales diversifiées pour un « tourisme vert » et une riche gastronomie, la diagonale des canaux du Midi et latéral à la Garonne et le thermalisme, des sites naturels d'exception et même du tourisme industriel avec sa cathédrale Airbus... Et, cerise divine sur le gâteau, Lourdes qui s'impose comme un pôle majeur du tourisme religieux. Le compte est bon !

#### **UNE OFFRE TOURISTIQUE "PATCHWORK" RÉPARTIE SUR UN VASTE TERRITOIRE**

Plus généralement, l'ensoleillement, la qualité de l'accueil et la réputation de « bien vivre » font la différence. Cette diversité permet de proposer une offre permanente et favorise une répartition harmonieuse des visiteurs sur l'ensemble du territoire occitan, à l'exception de la concentration estivale dans quelques zones littorales. Résultat : la part du tourisme dans le PIB régional (10,3 %) est largement supérieure à la moyenne nationale. Mais, en contrepoint, cette attractivité naturelle s'est essentiellement exercée auprès des clientèles françaises, qui représentent trois quarts des nuitées, et cette atomisation de l'offre oblige à s'interroger sur les modèles de commercialisation, notamment pour séduire les voyageurs étrangers. Bref, cela rend l'exercice de la communication et de la mise en marché plus complexe.

L'image de l'Occitanie relève du patchwork, ce qui nuit à la lisibilité de la région pour des cibles éloignées. Le dénominateur commun qui prétendrait embrasser la diversité de l'offre touristique est difficile à définir. Même l'image de la seule offre balnéaire, depuis les étendues de Camargue jusqu'aux plages du Roussillon, n'est pas simple à construire car beaucoup moins homogène que celles d'autres régions comme la Côte d'Azur, le littoral aquitain ou la Bretagne. Cette diversité de l'offre, l'étendue géographique (l'Occitanie est la deuxième plus vaste

région française derrière l'Aquitaine) ou encore le fait que trois habitants sur quatre vivent en milieu urbain ont incité en toute logique, sous l'impulsion de la présidente de Région, Carole Delga, à favoriser prioritairement le tourisme de proximité depuis quelques années, à savoir celui des Occitans en Occitanie. Cette démarche a trouvé un écho amplificateur durant la crise sanitaire dans la mesure où la mobilité internationale s'est trouvée considérablement contrainte. Ainsi, le tourisme des habitants de la région a compensé la moindre fréquentation des clientèles étrangères durant les saisons estivales 2020 et 2021.

#### **UN POTENTIEL DIFFICILE À REPÉRER POUR LES CLIENTÈLES ÉLOIGNÉES**

Cette stratégie de relocalisation du tourisme ne relève pas d'une attitude de repli. Et elle ne s'oppose nullement à une stratégie de conquête des visiteurs nationaux et internationaux. La démarche de ces voyageurs « non autochtones » est diffuse. Elle s'inscrit dans un objectif de recherche d'un climat agréable et de grands espaces balnéaires pour les clientèles du nord de la France et de l'Europe, mais également, et de plus en plus, de recherche d'un environnement rural ou montagnard à une époque où les vacanciers évitent la promiscuité touristique pour des raisons sanitaires autant qu'écoresponsables.

Le choix du vocable Occitanie pour désigner la région, née en 2016 du regroupement du Languedoc-Roussillon et de Midi-Pyrénées, est beaucoup plus explicite et plus englobant que les précédentes appellations. C'est un pas important mais cela ne suffit pas. En matière touristique, seuls deux pôles de la région ont une notoriété quasiment mondiale. C'est ainsi qu'il m'est arrivé, à l'étranger, de devoir situer Toulouse « entre Lourdes et Carcassonne » !

Même si l'Occitanie recèle une multitude de pépites et de savoir-faire, leur caractère souvent confidentiel au-delà d'un périmètre de quelques dizaines de kilomètres et leur absence de notoriété ne permettent pas de les repérer. Et les structures d'hébergement de tailles extrêmement variables, la multiplicité des activités souvent opérées par des petites voire des microentreprises, l'absence d'offres packagées et l'image globale de la ▲



Le tourisme des habitants de la région a compensé la moindre fréquentation des clientèles étrangères durant les saisons estivales 2020 et 2021.

destination, positive mais peu lisible, rendent complexe sa mise en marché et son accessibilité pour les clientèles éloignées.

### UN FAIBLE USAGE DE LA DISTRIBUTION INDIRECTE

À cette situation s'ajoute la tentation naturelle de nombreux acteurs touristiques de conférer un caractère exclusif ou privilégié à la relation directe avec les clients potentiels et, du même coup, repousser les solutions de distribution, les

**« LES PRODUITS  
TOURISTIQUES OCCITANS  
NE PEUVENT ATTIRER  
ET FIXER LE VOYAGEUR  
ÉLOIGNÉ QUE S'ILS SONT  
ASSOCIÉS OU COMBINÉS  
ENTRE EUX »**

opérateurs physiques (agences, tour-opérateurs) comme les canaux internet. De cette façon, les marges ne sont pas dégradées par les coûts de distribution indirecte, la fidélisation des clients semble plus aisée, le risque de perte de contrôle de la communication plus faible... Pourtant, rares sont les produits touristiques occitans qui se suffisent à eux-mêmes. Ils ne peuvent souvent attirer et fixer le voyageur éloigné que s'ils sont associés ou combinés entre eux.

Tout cela a pour conséquence un très faible nombre d'opérateurs régionaux spécialisés dans l'activité de « réceptif ». J'en ai fait la double expérience. Du côté de l'intermédiation, avec la création d'une agence réceptive (Avec Plaisir -

You're Welcome) qui, à la fin des années 1990, a vivoté durant quelques années sans jamais réellement réussir à prendre son envol. Puis, de l'autre côté du miroir, avec Taxiway, spécialisée notamment dans le tourisme de savoir-faire (gestion annuelle de plus de 100 000 visiteurs venant découvrir les chaînes d'assemblage d'Airbus à Toulouse), que nous n'avons pas su intégrer ou faire intégrer de façon industrielle dans une offre touristique régionale packagée.

L'essor du numérique au début des années 2000, associé à la persistance de la défiance à l'égard des distributeurs intermédiaires, ne va pas dans le sens d'un préassemblage et d'un prépackaging des offres touristiques régionales. Pourtant, de nombreux opérateurs confient la distribution de leurs produits à des plateformes internationales de type Booking ou Airbnb, sans avoir toujours conscience de leur déléguer, de fait, leur relation client ainsi que leur stratégie commerciale et marketing.

### MISE EN MARCHÉ : UNE DÉMARCHÉ DIGITALE AMBITIEUSE EST NÉCESSAIRE

Cette diversité de l'offre touristique de l'Occitanie est donc à la fois une richesse et un challenge en matière de communication et de visibilité. Et la multitude des opérateurs constitue un obstacle à une commercialisation fluide. Une réponse ambitieuse passe par une mise en réseau structurée des offres touristiques régionales permettant de s'appuyer sur leur complémentarité afin d'organiser un séjour complet.

L'accès à ces offres nécessite une plateforme digitale robuste. Pour être totalement performant, il faudrait que cet outil digital permette de gérer un flux de réservations directement auprès des consommateurs (BtoC) sur une zone de chalandise suffisamment étendue, mais également un flux BtoB destiné à être relayé ou intégré à des forfaits par les opérateurs de voyages, en particulier internationaux, qui éprouvent de grandes difficultés à disposer d'une vision d'ensemble de l'offre touristique en Occitanie.

Le premier obstacle technologique à la création de cette plateforme est franchissable au prix d'une volonté politique, d'arbitrages judicieux et, bien évidemment, d'un financement. Le second obstacle concerne la possibilité pour les

multiples acteurs touristiques régionaux de se connecter facilement à cette plateforme. À défaut, elle serait vite oubliée ! Le franchissement de ces obstacles exige une mise à niveau des acteurs, dont la maturité numérique est pour le moins inégale. Du temps, des arguments pour prouver que cet outil ne cannibalise pas les ventes actuelles et de la formation sont indispensables. Sans oublier d'éventuels accompagnements financiers pour aider les plus petites structures à franchir ce pas technologique.

### PLATEFORME ALENTOUR : UN EXEMPLE À SUIVRE ?

Le dernier obstacle relève de la diffusion de cette plateforme à grande échelle via une communication importante et de son accessibilité aux voyageurs et aux professionnels. Dans le domaine des relations BtoB, il conviendrait par exemple d'établir un cadre contractuel entre les acteurs régionaux du tourisme et les opérateurs diffusant leur offre. Là encore, la mission « d'évangélisation » ne doit pas être négligée. Car, isolée, cette plateforme aurait du mal à se faire une place au soleil, à être visible... Sauf si le serpent de mer

d'une offre nationale de loisirs de proximité voit enfin le jour.

Dans ce domaine, le projet Alentour semble porteur d'espoirs et peut donner des idées. À la demande du gouvernement, dans le cadre du plan de relance tourisme, la Banque des territoires a officiellement lancé Alentour en octobre dernier. Cette nouvelle plateforme ambitionne de digitaliser le plus large catalogue possible d'activités de loisirs et d'expériences dans tous les territoires français. Elles seront proposées aux voyageurs par les hébergements touristiques (hôtels, campings, résidences de tourisme) ainsi que par les institutionnels (offices de tourisme, comités régionaux et départementaux du tourisme, etc.).

### POUR UN TOURISME RESPONSABLE EN OCCITANIE

Ces dernières années, le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) Occitanie a prouvé qu'il avait à la fois la volonté et les moyens de développer la notoriété et les flux touristiques à destination de la région et de ses habitants, en organisant une irrigation réfléchie des territoires. Ce chantier d'une plateforme digitale pourrait donc être porté par le CRTL. Un chantier qui est à la mesure de ses ambitions, y compris en matière de développement durable. La quasi-totalité des acteurs régionaux du tourisme est en effet soucieuse de la protection de l'environnement, soit par conviction, soit par nécessité, alors que la grande majorité des activités touristiques et les lieux de séjour sont tournés vers la nature.

Quant à l'émiettement ou l'éclatement des spots touristiques sur l'ensemble du territoire, s'il complexifie la mise en marché, il offre *a contrario* un avantage : il contribue à éviter les fortes concentrations de visiteurs pouvant susciter des réactions d'hostilité de la part des populations, la fameuse « tourismophobie » dont on a beaucoup parlé jusqu'en 2019 et que le Covid-19 a éclipsée. Nul doute cependant que le sujet réapparaîtra dans quelques années, une fois la crise sanitaire oubliée. Seules quelques stations balnéaires du littoral ainsi que Lourdes font l'objet de flux importants et ponctuels de visiteurs. Mais, pour l'heure, leur vocation exclusivement touristique les garde à l'abri de mouvements « tourismophobiques » trop violents. ■



Quatrième plus grande ville de France, Toulouse, propice aux city breaks, reste un des sites touristiques d'Occitanie à promouvoir davantage à l'international.



# MIEUX VENDRE L'OCCITANIE, EN FRANCE ET DANS LE MONDE



L'Occitanie s'est fixé pour objectif d'intégrer le top 10 des destinations européennes. Pour attirer les Français en mal d'expériences et les touristes étrangers qui n'en connaissent que ses sites emblématiques, le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs aide les tour-opérateurs à programmer la région et travaille à les mettre en relation avec les prestataires et réceptifs régionaux.

**NICOLE PRADINES** / Responsable Marketing BtoB au CRTL Occitanie  
**THOMAS BOUTIN** / PDG de Cyrpeo

**L**es plages de Méditerranée, les sommets des Pyrénées ou les rives bucoliques du canal du Midi, la cité de Carcassonne, la cathédrale d'Albi ou le pont du Gard... L'Occitanie ne manque pas de sites touristiques de premier plan, qui font le bonheur des visiteurs français mais également du monde entier. Les treize départements de la région offrent la découverte de villages aux églises romanes, de villes aux musées passionnants, de campagnes aux paysages sauvages. Autant de lieux que le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) entend mettre davantage dans la lumière, dans une logique de tourisme plus équilibré, durable et responsable. Pour y parvenir, il s'appuie notamment sur les professionnels de la mise en marché (agences réceptives, autocaristes et tour-opérateurs), relais indispensables pour valoriser tous les territoires de la région, en France et à l'étranger.

#### **FAIRE DE L'OCCITANIE UNE DESTINATION INCONTOURNABLE**

Avec son service BtoB, le CRTL travaille à augmenter la notoriété de l'Occitanie auprès des voyageurs français et internationaux (qu'ils s'adressent à des clientèles individuelles ou organisent des voyages pour les groupes) et à conforter l'image de la région afin de la faire entrer dans le top 10 des destinations européennes. Pour cela, il peut compter sur les quarante et un sites (villes, villages, espaces naturels) labellisés Grands Sites Occitanie Sud de France, mais également sur ses différents univers de consommation (littoral, campagne, urbain, montagne) et filières (tourisme de saveurs, thermalisme, activités de pleine nature, tourisme d'affaires, tourisme des jeunes, etc.), tout en valorisant en parallèle son offre écoresponsable afin de s'insérer dans la dynamique régionale.

Il a également pour mission d'aider les professionnels de la région (hôteliers, restaurateurs, organisateurs d'activités et réceptifs) à mieux distribuer leurs offres sur les marchés français et internationaux, en développant des partenariats qui permettront de renforcer la place de la destination dans les catalogues et sur les sites internet des grands tour-opérateurs. Le CRTL se positionne comme le facilitateur-fédérateur pour les voyageurs du monde entier qui veulent programmer la région et recherchent un point d'entrée, un

contact unique face à la diversité, la complexité de l'offre et les multiples interlocuteurs.

#### **DE « FABULEUX VOYAGES » POUR DÉCOUVRIR LES TERRITOIRES**

La France demeure une cible privilégiée. Pour mieux vendre l'Occitanie sur le marché hexagonal, le CRTL s'est fixé deux cibles : la clientèle individuelle et les groupes. Pour la première, le travail consiste à identifier et mettre en valeur une offre spécifique en adéquation avec ses ambitions autour du « slow tourisme », afin d'inciter les touristes à partir à la rencontre de ceux qui vivent dans la région, la font vivre et la façonnent avec passion. Cette démarche a abouti en 2021 à l'élaboration de la brochure en ligne des « Fabuleux Voyages », née particulièrement de la nécessité de soutenir les professionnels occitans affaiblis par la crise du Covid-19 et d'aider les agences de voyages françaises à mieux vendre l'Occitanie dans un contexte de fermeture des frontières, avec des forfaits packagés et des « expériences » faciles et rapides à commercialiser.

Destinée aux distributeurs mais également à la clientèle individuelle directe, cette brochure regroupe des circuits itinérants « clés en main » de quelques jours conçus par vingt-sept agences réceptives d'Occitanie autour des thématiques de la nature, de la culture ou encore de la gastronomie. Elle est une véritable vitrine de l'offre touristique régionale et du savoir-faire des professionnels. Au sommaire : dolce vita à Toulouse, voyage épicurien dans le Tarn ou micro-aventures sur le mont Lozère... L'offre est notamment distribuée par les 1 200 agences de voyages TourCom dans le cadre d'un accord signé en juillet dernier qui réjouit Jean Pinard, directeur général du CRTL : « *En concrétisant ce partenariat, le CRTL donne un véritable coup d'accélérateur à la promotion de son offre de séjours clés en main et accompagne la dynamique de reprise du tourisme. Il s'agit d'attirer en Occitanie de nouvelles clientèles françaises désireuses de donner du sens à leurs vacances, parmi lesquelles celles qui avaient pour habitude de partir à l'étranger les années précédentes.* »

En complément, un partenariat a été mis en place avec le site d'information TourMag. Un programme de formation baptisé « Les Experts d'Occitanie » proposant des webinaires ▲

toutes les semaines (du 15 mars au 5 juillet 2021), réalisés en collaboration avec les comités départementaux du tourisme, offices de tourisme et chambres de commerce et d'industrie (CCI), a été suivi par plusieurs centaines d'agents de voyages. Il est complété par la création d'une plateforme intégrant des fiches d'experts par départements et villes et des articles renvoyant vers la brochure des « Fabuleux Voyages ». Au total, plus de quatre millions de mails ont été envoyés à 8 700 agents de voyages, avec à la clé 120 000 vues.

### ACCOMPAGNER LES TOUR-OPÉRATEURS ÉTRANGERS

Concernant les groupes, le service BtoB du CRTL accompagne le développement de la production Occitanie des autocaristes, agences de voyages et tour-opérateurs français. Selon leurs thématiques (œnotourisme, randonnée, cyclotourisme, etc.), il valorise l'offre des agences réceptives de la région et les met en relation directe avec les différents opérateurs. Et, tous les deux ans, une opération « tourisme de loisirs groupes » est organisée. Elle réunit les entreprises du tourisme d'Occitanie et les organisateurs de voyages de groupe (ainsi que les comités d'entreprise) afin de faciliter la mise en marché des circuits et produits.

La clientèle étrangère n'est pas oubliée. Le CRTL soutient le développement d'une offre en Occitanie pour les autocaristes, agences de voyages et tour-opérateurs européens (Allemagne, Espagne, Pays-Bas, Belgique, Royaume-Uni, Italie, Suisse, Luxembourg), tout en travaillant à séduire davantage les clientèles individuelles et groupes situées à moins de trois heures en train ou avion avec des séjours de courte et moyenne durée. Cela passe notamment par la promotion de nouvelles offres et la mise en relation directe avec les agences réceptives régionales.

Enfin, les marchés long-courriers font l'objet d'une approche particulière. Selon les pays, les ventes via un intermédiaire varient entre 60 et 85 %. Il convient donc d'accompagner le développement de la programmation Occitanie chez les tour-opérateurs spécialistes de la France sur les marchés à forte contribution (États-Unis, Canada, Japon, Chine, Inde...). Compte tenu de ce fort taux d'intermédiation et de la distance, ces tour-opérateurs s'appuient tout spécialement sur les agences réceptives. Le CRTL les aide à trou-



L'œnotourisme est l'une des thématiques valorisées par le service BtoB du CRTL auprès des tour-opérateurs.

ver le bon interlocuteur régional selon les thématiques choisies, par exemple la randonnée avec La Balaguère, les autotours avec Guide Sud, la découverte du patrimoine avec Fitour ou les voyages à vélo avec Discover France.

### UNE PALETTE DE SERVICES POUR LES PROFESSIONNELS

Les actions mises en place sont variées. Le service BtoB du CRTL démarche les voyageurs, participe à des workshops en France et à l'étranger ainsi qu'aux opérations et salons annuels ou biannuels majeurs (Rendez-vous en France, Destination Vignobles, Workshop Méditerranée, Cycle Summit, etc.) pour mieux faire connaître l'offre régionale. Il procure également une assistance technique aux voyageurs français et internationaux pour la recherche de prestataires (agences réceptives ou hébergeurs, restaurateurs et lieux de visite), avec une mise en relation, des conseils pour l'élaboration d'itinéraires ou la transmission de photos et vidéos pour illustrer

### « LE CRTL SE POSITIONNE COMME UN FACILITATEUR-FÉDÉRATEUR POUR LES VOYAGISTES QUI VEULENT PROGRAMMER LA RÉGION »

les brochures et alimenter les sites internet. Chaque semestre, une e-newsletter (en français et anglais) est envoyée à 7 000 destinataires afin de les informer sur les nouveautés en Occitanie.

Le CRTL mise également sur la formation. Pour vendre un territoire, rien de mieux que de l'expérimenter ! L'organisation d'éductours, financés en partenariat avec les agences de développement touristique/CCI et offices de tourisme, est essentielle. Tous les trois ans, une étude des programmations des voyageurs accueillis lors de ces éductours permet d'en mesurer les retombées.

### CYRPEO MOUILLE LE MAILLOT

L'année 2022 pourrait voir la création d'un club des réceptifs, afin de mieux échanger sur les expériences et améliorer encore la mise en marché de la région Occitanie. Basé à Lunel, le groupe Cyrpeo fait partie de ces réceptifs régionaux. Avec ses différentes marques (Cap Vélo, Discover France, OK ça roule), il met sa passion pour le vélo au service du tourisme depuis quinze ans. Jusqu'à devenir un opérateur incontournable, tant en Occitanie qu'à l'échelle nationale. Thomas Boutin, l'un de ses co-

fondateurs, se souvient de ses premiers pas avec le sourire : « Rien ne nous prédisposait à devenir entrepreneurs. Fondus de vélo depuis toujours, nous étions étudiants en Staps et coureurs le dimanche. Nous avons commencé par devenir éducateurs au sein des clubs du Languedoc-Roussillon. Depuis, cette vocation de transmettre notre passion ne nous a plus quittés : d'abord avec l'achat de vélos pour répondre aux besoins de location, puis l'ouverture d'une première boutique à Lunel en 2007. Quinze ans plus tard, nous sommes devenus un groupe aux savoir-faire reconnus. »

L'entreprise se distingue par une large palette de métiers et expertises au service des cyclistes et de leurs pratiques. Au-delà des activités de commerce de cycles dans trois boutiques et ateliers localisés à Montpellier et Lunel, Cyrpeo a fait figure de pionnier en développant un véritable écosystème autour du tourisme à vélo. Le socle de son pôle voyage est constitué de deux agences réceptives. La plus ancienne, sous la marque Discover France, est dédiée aux clientèles lointaines, notamment américaine. La plus récente, baptisée Cap Vélo, s'adresse aux Français. Si elles sont spécialisées dans les séjours à deux-roues en liberté, les groupes et séjours accompagnés ne sont pas oubliés. Chaque marque dispose d'un catalogue d'une centaine de produits incluant tous les plus grands itinéraires cyclables de France et Occitanie. Ensemble, malgré la crise sanitaire, elles ont fait voyager plusieurs centaines de clients en 2021. Poussant la logique d'intégration, Cyrpeo est également devenu l'un des plus importants loueurs pour le tourisme en France avec près de cinq cents vélos répartis sur ses deux plateformes logistiques : l'une près de Tours le long du tracé de la Loire à Vélo, l'autre à Montpellier au croisement des routes cyclables de la Méditerranée à Vélo et

de la ViaRhôna. Ce parc, composé de vélos issus exclusivement des plus grandes marques, couvre tous les types d'activités et profils de voyageurs : VTC, VTT, vélos de route et gravel, déclinés en version traditionnelle ou avec assistance électrique. 2021 a été riche en projets. L'entreprise est devenue le premier logisticien vélo de France à travers le rachat de BagaFrance, spécialisé dans le transfert de bagages et vélos pour les cyclo-randonneurs. Elle a également lancé OK ça roule, une plateforme de services à vélo dédiée aux professionnels du tourisme et de l'événementiel.

### UNE RELATION PARTENARIALE AVEC L'OCCITANIE

« Né et établi en Occitanie, il était logique que nous fassions de la région l'un de nos terrains de jeu privilégiés. Et nous sommes assez fiers de participer, à notre niveau, à sa promotion », reconnaît Thomas Boutin. Chacune des deux agences réceptives propose près d'une trentaine de circuits dans la région, des Pyrénées aux Cévennes en passant par le littoral et l'arrière-pays. La plateforme logistique située à Montpellier se positionne comme un acteur incontournable, pour la location de vélos mais également le transfert des bagages des vélo-touristes le long des principaux itinéraires cyclables : canal du Midi, Méditerranée à Vélo ou ViaRhôna.

« Partenaire de longue date de la Région et du CRTL, nous bénéficions du large éventail d'actions visant à promouvoir la destination Occitanie en général et le tourisme à vélo en particulier », ajoute Thomas Boutin, qui se réjouit de l'accueil du Cycle Summit 2021 à Toulouse en octobre, événement mondial du tourisme à vélo qui n'avait encore jamais été organisé en France. Dans le passé, la Maison d'Occitanie à New York a notamment été d'une aide précieuse pour le développement des activités de l'entreprise aux États-Unis et à l'international. Les offres et services de Cyrpeo bénéficient également de mises en avant régulières dans les supports de communication du CRTL, physiques ou digitaux. « Encore récemment, la Région nous a apporté un soutien très fort pour répondre à la crise sanitaire. Via son agence de développement économique Ad'Occ, elle nous a accompagnés dans le rééquilibrage de nos offres vers la clientèle française. C'est un soutien précieux », conclut Thomas Boutin. ■

Situé à Lunel, le réceptif Cyrpeo, partenaire de longue date du CRTL, a développé un véritable écosystème autour du tourisme à vélo.





# FAIRE DU CAR ET DU TRAIN LES TRANSPORTS DE DEMAIN



Avec l'ambition de favoriser les déplacements vertueux, la Région, le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs et la SNCF travaillent main dans la main pour développer une nouvelle offre de mobilités.

Sous la marque liO, ce réseau multimodal répond aux besoins des habitants mais également des visiteurs, à travers la valorisation de la desserte des sites touristiques et activités de loisirs et par une politique tarifaire agressive.



**PATRICE LALLEMENT** / Directeur de projet communication, information voyageurs et concertation mobilités liO à la Région Occitanie

**DANIEL AUBARET** / Directeur Marketing liO Train chez SNCF Voyageurs Occitanie

**T**out réseau de transports doit se doter d'un nom et d'une identité visuelle qui le rendent identifiable et visible du point de vue de l'usager, sur les points d'arrêt, les livrées des véhicules, l'offre tarifaire... Lancée en mai 2018, la marque liO réunit sous une même identité les réseaux de transports interurbains hérités des départements et le train régional, connu précédemment sous l'historique marque nationale TER. Pour promouvoir ce réseau multimodal, l'Occitanie a été la seule région au plan national à créer une direction de la communication exclusivement dédiée à son réseau de transports. La priorité d'action de cette nouvelle direction a été le déploiement de la nouvelle identité visuelle du réseau, la promotion de sa marque et la valorisation de son offre. Mais, très rapidement, il lui a été demandé de travailler à l'attractivité du réseau liO. Cela passait inévitablement par une communication autour de l'image des transports collectifs et en particulier des transports régionaux.

### **CONVERTIR LES VOYAGEURS OCCASIONNELS EN USAGERS DU QUOTIDIEN**

En renouvelant son parc d'autocars, en achetant des rames de train neuves ou en les rénovant, en améliorant de façon importante les dessertes, les fréquences et la régularité de son réseau de transports, la Région a considérablement fait évoluer le service rendu aux voyageurs. Avec des trains et des cars plus confortables, plus nombreux, plus réguliers, la communication de liO devait chasser les idées reçues autour des transports en commun. Beaucoup, parmi les non-usagers, gardent un souvenir plus ou moins agréable de leurs expériences personnelles dans de vieux trains ou des autocars vétustes. Il était nécessaire de dépoussiérer et déconstruire cette image.

Au-delà de cette communication d'image, pour parvenir à recruter de nouveaux voyageurs, il nous a semblé indispensable de faire véritablement essayer et découvrir le train et l'autocar « made by liO ». Ce changement d'habitude de mobilité ne peut s'opérer qu'en faisant vivre aux usagers une première expérience réussie.

Pour ce faire, l'équipe communication, information voyageurs et concertation mobilités liO a

imaginé très rapidement une stratégie nommée « Allez-y avec liO », aux objectifs multiples. En toile de fond, il s'agit de participer prioritairement à la lutte contre le réchauffement climatique dans laquelle s'inscrit l'Occitanie, dans le cadre de sa stratégie « région à énergie positive » et de son « Pacte vert ». La part modale des transports en commun en Occitanie n'étant que de 6 %, il y a une nécessité absolue à activer tous les leviers possibles pour amener les automobilistes à l'usage plus régulier du car et du train.

### **DÉVELOPPER UN TOURISME INTRARÉGIONAL ET ÉCORESPONSABLE**

Convertir les automobilistes aux transports collectifs devrait s'avérer d'autant moins difficile que les prix des carburants flambent actuellement et que cette tendance inflationniste de l'énergie carbonée est irréversible. Cette convertibilité peut s'appuyer sur la bonne desserte du territoire par le réseau multimodal liO. 1 620 communes d'Occitanie sont situées à moins de cinq kilomètres d'une gare ferroviaire (soit 30 % des communes de la région) et 225 d'entre elles sont desservies par les trains liO. L'Occitanie s'est fixé l'objectif d'atteindre 100 000 voyageurs quotidiens d'ici à 2028.

Si cet objectif est atteignable, c'est également parce que 3,37 millions d'habitants de la région résident à moins de cinq kilomètres d'une gare ferroviaire, selon le dernier recensement infra-communal de l'Insee réalisé en 2015 (soit 60,2 % de la population totale). Il suffirait donc que seulement 1 % de cette population change ses habitudes de mobilité et opte pour le train pour que le pari soit gagné !

Parallèlement, 1 594 communes d'Occitanie étaient desservies par les lignes régulières du réseau d'autocars liO en 2020, soit 35,4 % de la totalité. C'est un véritable maillage territorial qui est aujourd'hui dessiné par notre réseau multimodal. Il permet de proposer une offre alternative plus économique et plus écologique à la voiture pour les déplacements du quotidien mais également de loisirs. Car « Allez-y avec liO » ambitionne d'encourager la découverte du territoire et de son patrimoine, d'accéder aux activités culturelles, événementielles, de loisirs et de pleine nature en utilisant le réseau régional. ▲

Pour cela, il convient de valoriser la desserte des lieux d'intérêt touristique. Un groupe de travail tourisme-culture-mobilités a été mis en place, réunissant les acteurs concernés : Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL), SNCF Voyageurs et plusieurs services de la Région Occitanie comme les directions du tourisme et du thermalisme, de la culture et du patrimoine, de la communication liO. Ce comité technique s'est coordonné afin de rendre lisible la desserte par le réseau liO de plus d'une centaine de destinations touristiques du territoire. La cartographie et les données partagées ont pu être utilisées et valorisées sur les supports de chacun des acteurs et ceux de leurs partenaires.

### LE LEVIER DES PETITS PRIX

Au-delà de l'offre et de sa lisibilité, le levier du prix est important. Afin de favoriser le tourisme de proximité, encourager l'écomobilité et soutenir le pouvoir d'achat, la Région Occitanie et SNCF Voyageurs ont lancé en 2020 une opération « petits prix » sur le réseau régional de trains liO avec des billets proposés à un euro. Cette mesure a permis à l'Occitanie en 2020, en pleine période de Covid-19, d'être la seule région française à avoir enregistré une augmentation de la fréquentation sur les trains régionaux (+ 13 % par rapport à l'été 2019). Renouvelée durant l'été 2021, toujours de juin à septembre, avec des offres à un euro accessibles à différents publics, cette action pour les trains régionaux liO à petits prix a rencontré une nouvelle fois un succès important : 1,2 million de billets à un euro vendus ! Depuis la fin du premier confinement en mai 2020, la Région Occitanie et SNCF Voyageurs ont également mis en place une stratégie de conquête commerciale destinée aux jeunes de moins de 26 ans avec l'offre inédite en Occitanie « +=0 ». L'objectif est simple : faire changer les habitudes de déplacement de ces jeunes en leur faisant préférer liO Train. Pensée dans une logique de contrat de fidélité, sans engagement et construite sur une tarification dégressive, cette mesure leur garantit une gratuité à l'usage dès le onzième trajet dans le mois, sur le principe « je voyage plus, je paye zéro ».

Elle se matérialise par la création d'un compte mobilité crédité au gré des voyages. D'un à dix trajets, le jeune voyageur bénéficie d'une tarifi-

cation à - 50 % sans autre engagement nécessaire de sa part. De onze à vingt trajets, il voyage gratuitement. De vingt et un à trente trajets, il voyage toujours gratuitement et alimente une cagnotte qui lui permettra de bénéficier des premiers trajets offerts le mois suivant. Avec ce principe, dès lors que le jeune fait un minimum de trente trajets par mois, il voyage gratuitement toute l'année. Après une phase d'expérimentation concluante, l'offre est généralisée depuis septembre et s'adresse à tous les jeunes de 18 à 26 ans. Elle compte déjà plus de 6 000 utilisateurs.

La Région Occitanie et SNCF Voyageurs ont également innové, en juillet 2021, avec deux nouvelles animations accessibles à tous autour de la réalité augmentée. Elles étaient disponibles jusqu'au 31 octobre. Grâce à elles, les voyageurs ont pu découvrir toute la richesse qu'offre le territoire sur les lignes touristiques du Train Jaune des Pyrénées et du Train des Cévennes. La réalité augmentée permet de superposer ce que le voyageur perçoit « en vrai » avec des éléments complémentaires (images, sons) accessibles par le biais de son smartphone, comme un jeu vidéo. Avec ces innovations, l'Occitanie et SNCF Voyageurs souhaitent faire vivre aux usagers une nouvelle expérience du train. Parallèlement, une offre à cinq euros (aller simple) pour le Train Jaune a été mise en place en juillet-août. Près de 42 000 voyageurs en ont profité (+ 35 % par rapport à l'été 2020).

« LA DESSERTE DES TERRITOIRES ET SA VALORISATION REPRÉSENTENT UN ENJEU MAJEUR EN MATIÈRE D'ATTRACTIVITÉ, DE FRÉQUENTATION ET DE RETOMBÉES ÉCONOMIQUES »



© LAPEYRERE SÉBASTIEN - RÉGION OCCITANIE

Pour promouvoir liO, son réseau de transports multimodal, l'Occitanie a été la seule région au plan national à créer une direction de la communication exclusivement dédiée.

## LES PROFESSIONNELS, PRESCRIPTEURS DE L'ÉCOMOBILITÉ

Les territoires, les sites touristiques mais également les professionnels du tourisme ont besoin d'être promus auprès du grand public. La desserte et sa valorisation représentent un enjeu majeur en matière d'attractivité, de fréquentation et de retombées économiques. Interlocuteurs directs des touristes, les acteurs et professionnels de ces territoires constituent donc pour la communication de liO une cible prioritaire.

Permettre d'accéder à une information fiable et précise sur la desserte des sites ou activités touristiques par le réseau liO – ou de tout autre réseau de transports en commun – fait aujourd'hui partie de leurs missions. Ils sont les premiers prescripteurs de l'écomobilité et, dans le cadre d'une relation gagnant-gagnant, ils doivent encourager leurs publics à utiliser les transports collectifs pour se déplacer. C'est pourquoi nous travaillons également à développer des outils d'information à destination de ces professionnels et notamment des

offices de tourisme : magazine sur la desserte des Grands Sites d'Occitanie, dépliants départementalisés du réseau, flyers sur les lignes saisonnières touristiques... Sans oublier un tampon « Allez-y avec liO » qui peut être utilisé sur les sites internet de tous les partenaires (offices de tourisme, comités départementaux du tourisme, établissements et musées, festivals...). Il renvoie vers le site liO et son calculateur d'itinéraires : [www.mestrajets.lio.laregion.fr](http://www.mestrajets.lio.laregion.fr).

Ultime outil et non des moindres, le système d'information numérique revêt un enjeu essentiel en matière de tourisme. Les services des transports de l'Occitanie, liO et le CRTL réfléchissent ensemble à la conception d'une application pour smartphone qui intégrerait toute l'offre de transport de la région : le réseau liO mais également tous les réseaux urbains ainsi que les mobilités douces et partagées. Cette application ferait également apparaître tous les points d'intérêt touristique et de loisirs. C'est la prochaine étape de cette stratégie « Allez-y avec liO ». ■

## ÉCLAIRAGE

JEAN-LUC GIBELIN, VICE-PRÉSIDENT MOBILITÉS POUR TOUS ET INFRASTRUCTURES DE TRANSPORTS À LA RÉGION OCCITANIE

### « La voiture individuelle ne symbolise plus la liberté »

L'Occitanie, une région aussi vaste qu'un pays ! Riche de ses treize départements, elle l'est également de ses six millions d'habitants, de l'incroyable diversité de ses paysages, de ses sites patrimoniaux d'exception, de son histoire marquée par un esprit frondeur et de résistance, des nombreuses cultures qui s'y sont succédé et entremêlées, de sa gastronomie et de ses terroirs. Cette région, qui s'étire de la chaîne des Pyrénées aux contreforts du Massif central, des plages de la Méditerranée aux méandres de la Dordogne, est constellée de quarante et une pépites : les Grands Sites d'Occitanie. Mais elle regorge de bien d'autres trésors qu'un seul séjour ne permet pas de découvrir, ce qui oblige à de multiples déplacements. Pour rappel, les transports représentent 31 % des émissions de gaz à effet de serre en France et les voitures individuelles plus de la moitié de ces émissions. Lutter contre le réchauffement climatique s'avère une priorité pour notre territoire, afin de suivre le cap fixé par la présidente de la Région, Carole Delga :

devenir la première région à énergie positive d'Europe. Cela passe par le fait d'encourager très fortement l'usage des transports doux ou collectifs, y compris pour les déplacements de loisirs ou de tourisme. Avec plus d'une centaine de destinations touristiques accessibles au moyen du réseau régional de transports liO, l'écomobilité fait partie intégrante de la démarche de tourisme responsable que porte l'Occitanie, avec le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs.

#### RETROUVER DU TEMPS UTILE... EN CAR OU EN TRAIN

Quoi de mieux que liO pour se déplacer et visiter l'Occitanie ? Car, contrairement à une idée encore très répandue, la voiture individuelle ne symbolise pas (ou plus) la liberté. Le temps de trajet en voiture est rarement du temps utile, plus souvent du temps perdu. Le conducteur est entièrement concentré sur la route et les autres véhicules qui l'entourent, sur les piétons et les cyclistes. La conduite ne lui permet pas de profiter du

trajet, de regarder le paysage ou de se divertir. Et si nous retrouvions, en car ou en train liO, un peu de notre liberté, du temps utile ? Enfin du temps pour soi, à soi ! Du temps pour lire, rire, écrire, penser, rêver, dormir ou, mieux, admirer les paysages... Pas de problèmes de stationnement, de stress sur la route, de risques d'accident, de fatigue. Il suffit de se laisser transporter et de profiter. Cela passe également par des tarifs attractifs. Dans cette période où les prix des carburants s'envolent, l'Occitanie a déployé des offres tarifaires qui permettent à toutes et tous un accès à des vacances sans souci. Elle a en particulier mis en place des billets de train liO à un euro de juin à septembre, des billets d'autocar liO à un ou deux euros toute l'année, la gratuité pour les 18-26 ans en cas d'usage régulier avec l'offre « +=0 » ou encore les offres LibertiO, EvasiO Tribu (- 30 % à trois personnes, - 40 % à quatre, - 50 % à cinq) pour les sorties en famille et entre amis. Alors en 2022, un seul mot d'ordre pour les touristes : « Visitez l'Occitanie, allez-y avec liO ! »



# RELIER LES INFORMATIONS DU TOURISME ET DES TRANSPORTS : LE DÉFI DE LA DATA



À travers la mise en place d'un hub d'information touristique, le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs ambitionne de mieux identifier les comportements des voyageurs et de mettre en résonance les données sur les sites touristiques de la région et les moyens de transport pour y accéder. Avec l'objectif d'inciter aux mobilités douces et de faire de l'Occitanie une « destination intelligente ».

**DOMINIQUE THILLET** / Directeur du Pôle Information, Études et Observation au CRTL Occitanie  
**MICHEL CANILLAC** / Responsable Applications Métiers au CRTL Occitanie



transports collectifs unique comprenant différents modes de mobilité de transport public : les trains régionaux (ex-TER), les autocars réguliers et scolaires, le transport à la demande (TAD), les pôles d'échanges multimodaux qui relient ces modes de déplacement entre eux et les mobilités actives et douces comme le vélo ou le covoiturage.

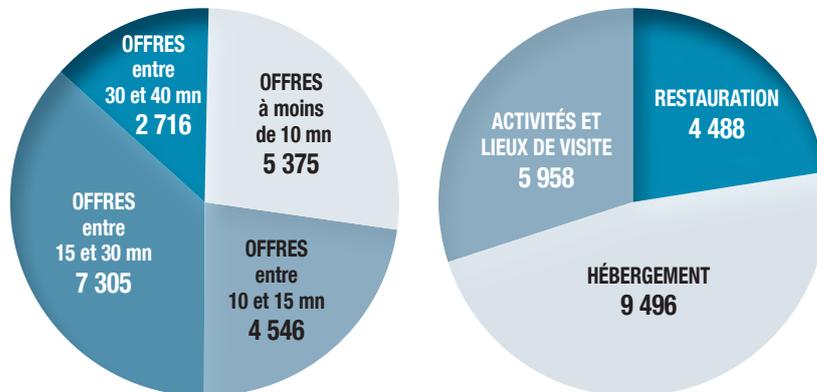
Le tourisme et le CRTL s'inscrivent dans cette dynamique collective et stratégique au service des territoires et des usagers. Dans ce cadre, le CRTL participe aux groupes de travail mis en place par la Région autour de projets « transport-culture-tourisme » qui réunissent l'ensemble des services et leurs partenaires. Ainsi, le label « Allez-y avec liO » définit les offres dédiées aux déplacements de tourisme et de loisirs. Il s'applique à tous les lieux touristiques desservis par le réseau liO, que ce soit en train ou en car, et vise à inciter les vacanciers à découvrir la région avec ces moyens de transport.

En 2020, une première expérimentation a été mise en œuvre entre le CRTL, liO et la SNCF. Il s'agissait de mettre en relation les data géolocalisées liées au tourisme de nos bases de données avec les data des transports en train. Nous avons travaillé dans un temps court, en mode agile, et avons rapidement obtenu un premier résultat après quelques échanges seulement.

Au niveau technique, la SNCF a mis ses capacités SIG (système d'information géographique) au service de premiers calculs de croisement de données et a fourni ses data sur les gares en Occitanie. Le CRTL a mis à disposition de la SNCF un recensement de l'offre touristique de la région sous la forme de fichiers contenant des données de géolocalisation, de typologies et de labels (soit plus de 120 000 offres). Au terme de ce premier travail d'échanges, une nouvelle source de données a été constituée pour alimenter le HIT Occitanie.

**RELIER OFFRES TOURISTIQUES ET TRAJETS**

Elle porte sur près de 20 000 offres touristiques situées à proximité d'une gare occitane. Soit, dans le détail, 5 375 offres à moins de dix minutes de marche, 4 546 comprises entre dix et quinze minutes, 7 305 entre quinze et trente minutes et 2 716 entre trente et quarante minutes. Ces offres concernent les différents secteurs du tourisme : l'hébergement (9 496), les activités et lieux de vi-



À gauche, la répartition des offres touristiques en fonction de leur proximité, en temps de marche, d'une gare occitane. À droite, la répartition de ces offres par secteurs.

site (5 958) et la restauration (4 488). Grâce à ce travail, nous disposons aujourd'hui, pour chaque offre, des données suivantes : le temps de trajet à pied depuis la gare la plus proche, un widget de recherche d'itinéraire jusqu'à cette gare avec achat de billet en ligne, les informations sur la desserte (nombre de trains par jour et fréquence). Les premières exploitations concrètes ont été rapidement mises en œuvre, de manière transversale entre les différents pôles du CRTL.

Des moteurs de recherche de sites touristiques à proximité d'une gare, dédiés au digital, ont été rapidement créés et mis à disposition pour alimenter les divers sites du CRTL ainsi que ceux de la SNCF. Ils recensent les hébergements (4 050), restaurants (2 250), activités (600) et lieux de visite (370). Le nombre de sites répertoriés sur ces moteurs est inférieur au contenu du HIT car il correspond uniquement à l'offre publiée, c'est-à-dire répondant à la politique éditoriale du CRTL et de ses partenaires.

Les données générées à travers ce projet sont mises à la disposition de nos partenaires, dans le cadre du réseau régional d'information touristique (RRIT Occitanie). Elles sont accessibles via des flux ouverts au RRIT. L'exploitation de ces flux démarre à peine, mais il est possible d'en avoir des usages collectivement étudiés au sein du réseau ou pour une utilisation individuelle par chaque partenaire. Rappelons que 44 % des Français utilisent le train comme moyen de transport pour partir en vacances. Et ce chiffre devrait augmenter dans les années à venir grâce à l'éveil écologique qui pousse à utiliser des modes de transport plus doux.

### EN ROUTE VERS LE MAAS OCCITANIE

Depuis le troisième trimestre 2021, de nouveaux échanges techniques se mettent en place avec les services de la Région pour élargir l'opération à l'offre liO Bus en complément de liO Train. Il ne s'agit là que d'une première étape et le CRTL souhaite s'inscrire dans le MaaS (Mobility as a Service) Occitanie dont la mise en œuvre est une ambition forte de la Région. L'idée est de disposer sur une seule application ou un seul système agrégateur de toutes les informations possibles sur les transports, les temps de trajet ainsi que les tarifs, le tout couplé avec l'achat de billets. Une sorte de couteau suisse de la mobilité.

Son objectif est de faciliter les déplacements de proximité et de garantir à tous les usagers un accès plus fluide et plus lisible à l'information et à la réservation en optimisant la connexion entre tous les modes de transport autour de pôles d'échanges multimodaux (PEM). Le développement de cette intermodalité et des services associés est un objectif partagé entre les collectivités et nombre de start-up, qui investissent beaucoup en recherche et développement pour inventer des solutions technologiques.

Même si ces nouveaux outils se concentrent majoritairement sur la mobilité du quotidien, urbaine et interurbaine, les champs d'application s'ouvrent

« CONSTRUIRE UN  
"RÉCIT MARKETING"  
PLUS RICHE, INCITANT  
À DES DÉPLACEMENTS  
MOINS CARBONÉS »

au tourisme, particulièrement dans une région comme l'Occitanie où la clientèle de proximité va prendre de plus en plus d'importance. Le développement d'un tourisme plus durable justifiera inmanquablement la création de services autour de ces problématiques.

Et même si ces solutions sont encore émergentes et nécessiteront des adaptations de nos approches actuelles, il est indispensable de les prendre en considération.

### VERS UNE FLUIDITÉ DE BOUT EN BOUT DE L'EXPÉRIENCE VOYAGEUR

En 2022, la Région Occitanie mettra à disposition une première version de la nouvelle application liO. Elle proposera notamment un outil de calcul d'itinéraires performant combinant les trains régionaux, les bus et les transports urbains. Ce qui ouvrira bien évidemment de nouvelles perspectives de services dans le domaine du tourisme. Elle intégrera les points d'intérêt touristique (POI)

accessibles à proximité de chaque point du réseau ainsi maillé. Le CRTL se positionne naturellement comme le fournisseur privilégié des POI et collabore avec liO.

Le développement de ces services a également pour vocation de répondre à la problématique du dernier kilomètre, qui constitue un sérieux frein à l'utilisation du train. La solution sera bientôt apte à adjoindre aux trains, bus et transports en commun d'autres moyens de transport, comme le co-voiturage dynamique (sur des temps très courts), la location de voitures, de vélos ou de trottinettes électriques. À partir de là, la possibilité de rendre l'expérience voyageur plus « fluide » deviendra une réalité. Nous pourrions alors imaginer divers types de services permettant de construire un « récit marketing » plus riche, incitant à des déplacements moins carbonés. De nouveaux moteurs de recherche seront proposés. Ils pourront par exemple répondre à la question « est-ce que je peux, demain, pratiquer telle ou telle activité sans prendre ma voiture ? » en croisant les données de l'offre touristique avec des moteurs de type MaaS.

### UNE NOUVELLE DIMENSION POUR LE TOURISME DURABLE

La création d'offres combinées respectueuses de l'environnement sera également beaucoup plus facile à mettre en œuvre, tout comme la mise en place d'actions responsables autour de festivals ou d'événements. Ces nouveaux services peuvent également constituer un levier non négligeable pour encourager la consommation de loisirs par les populations locales.

Enfin, la production d'une offre de tourisme durable plus attractive et l'animation des acteurs déjà sensibilisés aux démarches écoresponsables prendront une nouvelle dimension, alors que les clients tendent à reconsidérer la hiérarchie des moyens de transport pour réduire l'empreinte environnementale de leurs déplacements.

Il nous appartient de démontrer que venir et se déplacer en train en Occitanie dans le cadre de ses vacances ou de ses loisirs est possible, que ce n'est pas plus compliqué qu'un déplacement en voiture, que l'intermodalité (avec le vélo par exemple) est réellement une option et que l'expérience de voyage (ou de loisir) n'en sera que plus forte. C'est un challenge motivant, rendu possible par la technologie ! ■



## COMMENT REPENSER LA PERFORMANCE TOURISTIQUE ?

Alors que le tourisme est montré du doigt pour son impact sur le changement climatique, notre regard sur la performance touristique doit changer. Au-delà de la fréquentation et de la création de richesses, il convient de prendre en compte les aspects sociaux et environnementaux. Cela oblige à repenser nos outils d'analyse et plus largement la gouvernance du tourisme.



**DOMINIQUE THILLET**

Directeur du Pôle Information, Études et Observation au CRTL Occitanie

**L**e tourisme est un secteur en pleine mutation, à l'image de la société dont il est le reflet. Générateur de déplacements importants à l'échelle internationale, on estime qu'il est responsable d'environ 8 % de la production de gaz à effet de serre. Mais de quel tourisme parle-t-on exactement ? Si, comme le rappelle le dernier rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec), il y a urgence à s'adapter, nous pensons que le tourisme tel qu'il est pratiqué dans une région comme l'Occitanie a encore du sens et de l'intérêt, y compris dans ce contexte si particulier. Encore faut-il se doter d'une organisation et d'outils qui permettent de cerner au mieux les effets de l'activité, qu'ils soient négatifs ou positifs, et d'en assurer la maîtrise. C'est le moment de changer de regard sur la performance touristique, en conscience et à la hauteur des enjeux.

### **LE TOURISME, UN SECTEUR COMPLEXE**

Il n'est jamais inutile de le rappeler : le tourisme est un secteur particulier, plus difficile à évaluer, analyser et maîtriser que d'autres secteurs économiques. C'est une activité composite, diffuse, aux acteurs multiples, dépendant de contextes économiques, environnementaux, climatiques, sociaux et géopolitiques sur lesquels nous n'avons parfois aucune maîtrise.

Deuxième secteur économique en Occitanie (derrière l'agriculture), le tourisme génère environ seize milliards d'euros de consommation, soit 10,3 % du PIB régional. Il représente près de 100 000 emplois, un million de lits marchands et environ deux cents millions de nuitées chaque année. L'activité est ancrée aux territoires, avec des emplois difficilement « délocalisables », même si l'on peut s'interroger sur cette idée quand les agences en ligne (OTA, pour *online tourism agency*) captent une partie des revenus. Le tourisme crée des richesses et de la valeur sur des territoires qui n'ont parfois pas d'autre potentiel économique et s'appuie sur des ressources dont la région ne manque pas et qu'il convient de préserver.

Mais lorsqu'on parle du tourisme à l'échelle d'une région grande comme deux fois la Belgique, avec un littoral, deux chaînes de montagnes, des métropoles, un réseau de petites villes et une vaste campagne, on imagine bien qu'au-delà des chiffres

clés, il est constitué d'une multitude d'acteurs impliqués, d'une multitude de « produits » différents et donc d'une multitude d'expériences pour une multitude de clients, dont les comportements évoluent constamment et de plus en plus rapidement. L'accès quasi permanent à l'information et à la réservation en mobilité, l'importance des médias sociaux et le poids des OTA ont bouleversé l'enchaînement chronologique des actions (avant-pendant-après, de la séduction à la fidélisation) et imposent de nouvelles approches.

Les « nouveaux » consommateurs ne sont plus définis par leur profil socio-économique mais par leurs usages. Le marketing touristique doit s'adapter à cette réalité, ainsi que les outils de connaissance qui alimentent les stratégies. Pour autant, si le profil socio-économique est moins déterminant qu'autrefois, l'accès aux vacances n'est pas une réalité pour tous, loin de là. 40 % des Français ne partent pas en vacances, principalement pour des raisons économiques. Quelles réponses apporter à cet état de fait ? Dans ce contexte – et la crise sanitaire l'a douloureusement rappelé – la capacité à anticiper les phénomènes et à réagir rapidement devient un enjeu majeur et nécessite une adaptation des outils et des processus décisionnels.

### **UNE REMISE EN CAUSE ACCÉLÉRÉE PAR LE COVID-19**

Accéléérées, parfois même révélées par la crise sanitaire, de nouvelles tendances de consommation émergent. La plupart des enquêtes identifient clairement un éveil des consciences à l'urgence climatique, même s'il ne se traduit pas encore dans les faits par un changement important des comportements. On peut même craindre, quand la crise du Covid-19 ne sera plus qu'un mauvais souvenir, un phénomène de rattrapage en compensation des frustrations emmagasinées.

Autre phénomène mis en lumière par la pandémie : le lien historique entre tourisme et temps non travaillé (temps libre) est bousculé par les nouvelles pratiques, notamment celles liées au télétravail. Connectés quasiment en permanence, de plus en plus de vacanciers travaillent sur leur lieu de villégiature. À l'inverse, le télétravail peut être exercé depuis un lieu traditionnellement dédié aux vacances. Les frontières s'estompent, comment s'y adapter ? Du côté des entre- ▲

prises touristiques, après deux années fortement perturbées et compte tenu de l'incertitude qui règne encore, l'anxiété est réelle et les modèles économiques liés à l'activité sont susceptibles d'être impactés durablement, à plus ou moins brève échéance. Le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) a un rôle à jouer dans l'accompagnement de ces acteurs économiques en transition, via des outils de connaissance et d'aide à la décision, des échanges de bonnes pratiques, des solutions de professionnalisation et, bien sûr, de la visibilité pour leur offre.

### VERS UNE APPROCHE PLUS LARGE, SYSTÉMIQUE ET INCLUSIVE

Sans nier l'impact du secteur touristique sur le réchauffement climatique, il nous semble opportun de mettre dans la balance aussi bien les conséquences négatives que les effets positifs du tourisme, de manière à partager une approche objective de l'activité et des actions adaptées. Il faut sortir de certains vieux schémas qui réduisent l'activité au secteur « marchand », qui font de la nuitée l'unique valeur référence et de l'augmentation de la fréquentation « le » vecteur de croissance économique.

Cette recherche d'objectivité, de transparence et de pertinence invite à une approche plus globale du tourisme, en s'efforçant d'en considérer toutes les composantes : les différentes parties prenantes (y compris les habitants), les territoires, l'ensemble du tissu économique... Cette approche induit une évolution des outils et des compétences concernant notamment la mesure de l'impact environnemental, peu exploré jusqu'à présent dans le domaine touristique.

Les analyses de performance classiques, focalisées sur les retombées économiques, sont également vouées à évoluer au regard des équilibres à maintenir ou à rétablir (préservation de la ressource, santé du tissu économique, acceptabilité par les habitants, etc.), qui dépassent les questions strictement financières. Le caractère social de l'activité touristique doit être également pris en compte au regard des effets du développement économique sur les territoires, comme la création d'emplois, les compléments de revenus ou le maintien de services publics et de commerces grâce à l'apport de populations additionnelles, mais également d'un point de vue sociologique.

A-t-on réellement envie d'une société repliée sur elle-même, sans possibilité de découvrir le monde proche ou lointain et de s'enrichir au contact des autres ? De nouveau se pose la question de l'accès pour tous au tourisme, avec d'un côté une offre déclassée pour les « touristes » (la masse) et de l'autre la quintessence de l'expérience pour ceux que l'on appellerait les « voyageurs » (l'élite).

### DÉCONSTRUIRE PUIS RECONSTRUIRE LA MESURE DE LA PERFORMANCE

La mesure de la performance est encore souvent limitée à une analyse de la fréquentation, à vérifier qu'elle est bien – comme prévu – en augmentation, dans une logique de parts de marché à conquérir voire d'autoglorification territoriale. On pressent que cette vision à court terme se heurte à une réalité implacable : si l'activité n'est pas maîtrisée, le tourisme affichera clairement sa responsabilité dans l'aggravation d'une situation déjà préoccupante et condamnera son développement à plus ou moins brève échéance.

La performance doit être analysée à l'aune de cette réalité. Un tourisme performant est un tourisme qui remplit, entre autres, les conditions suivantes : il maîtrise (réduit) son coût environnemental en termes d'acheminement des touristes, de qualité des infrastructures et des équipements, de pression raisonnée sur les milieux ; il génère une économie dont les bénéficiaires, financiers et sociaux, vont en priorité aux territoires et aux acteurs locaux ; il s'appuie sur une approche territoriale fine et différenciée.

**Le CRTL souhaite définir une gouvernance plus large, participative, dynamique et représentative de l'activité touristique.**



Autres points importants : il est réalisé en bonne intelligence avec les habitants, qui en comprennent l'intérêt et en acceptent les nuisances éventuelles en connaissance de cause ; il crée entre le voyageur et les territoires un lien de responsabilité, voire d'appartenance ; il s'efforce de permettre au plus grand nombre d'avoir accès à des expériences mémorables et enrichissantes ; il s'appuie sur des acteurs engagés dans des démarches vertueuses et mesurables, en particulier à travers des labels.

Le défi est de taille et nécessite non seulement des outils de mesure et d'analyse mais également une réflexion plus large sur une nouvelle gouvernance du tourisme et la capacité à construire des stratégies partagées, cohérentes, au-delà même de l'échelle régionale : pas de performance sans maîtrise, pas de maîtrise sans engagement.

### LE CRTL FAIT ÉVOLUER SON DISPOSITIF DE CONNAISSANCES

Pour accompagner la transition harmonieuse dont nous sommes convaincus qu'elle est possible, le CRTL doit faire preuve d'un engagement sans faille, fondé sur des objectifs clairs, mesurables et des actes concrets. Il s'efforce de fédérer les énergies autour de ces objectifs afin de favoriser des réflexions plus ouvertes, plus riches... L'évolution des statuts du CRTL et sa volonté de définir une gouvernance plus large, participative, dynamique et représentative de l'activité touristique témoignent de cette ambition, avec pour leitmotiv : anticiper pour ne pas subir. C'est par exemple l'objectif des webinaires « Têtes chercheuses » qui croisent les regards d'universitaires, d'experts et de professionnels autour de la question du tourisme en transition. Cette vision s'enrichit au fil des événements professionnels organisés par le CRTL, toujours dans le cadre d'une démarche collective engagée autour de la prospective et de l'innovation.

La data est au cœur des écosystèmes touristiques, elle ruisselle notamment depuis tous les outils numériques qui balisent le parcours du client. De l'analyse des événements émis par un téléphone mobile pour mieux suivre les déplacements (Flux Vision Tourisme) aux notes et avis qu'il dépose sur les sites dédiés (Fairgust), des traces qu'il laisse sur les outils de réservation aux dépenses effectuées via sa carte de crédit (Mastercard, GIE Carte Bleue), ce ne sont pas les données qui

« PAS DE PERFORMANCE SANS MAÎTRISE, PAS DE MAÎTRISE SANS ENGAGEMENT »

manquent pour connaître le comportement du voyageur. Mais la capacité à les collecter dans un cadre juridique strict, pour un coût raisonnable, et à les analyser pour élaborer une image la plus juste possible de la réalité touristique est plus complexe. Rappelons également l'importance de garder un lien fort avec les professionnels, à travers les enquêtes spécifiques de conjoncture qui sont réalisées et les dispositifs nationaux mis en œuvre par l'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques), qui apportent une vision historisée et structurelle de l'activité marchande.

### INVESTIR EN MOYENS ET COMPÉTENCES

Collecter, mettre en mouvement cette data pour enrichir les usages, que ce soit pour alimenter le parcours client ou les outils de pilotage des acteurs professionnels et des territoires, demande un investissement important en termes d'infrastructures technologiques, de coûts d'acquisition, de développement de compétences (data visualisation, data analyst, data scientist) et de ressources humaines, voire de pédagogie pour faciliter l'appropriation des outils. C'est l'objet du hub d'information touristique (HIT) que le pôle 3D développe au sein du CRTL, un modèle de gestion de la data qui élargit le schéma classique des bases de données touristiques pour favoriser les interactions et le mix entre données froides et données chaudes.

Cette approche permet notamment d'enrichir la réflexion autour d'une vision renouvelée du tourisme, en ajoutant des composantes d'analyse nouvelles (mobilités, outils de mesure de l'empreinte carbone, etc.), sans remettre en question l'architecture globale du dispositif à chaque nouveau besoin identifié. Bref, de la data plus mobile et plus interactive pour produire des usages et de l'aide à la décision, par exemple dans le cadre d'une plateforme de services partagés.

Construire ce nouveau dispositif, c'est se doter d'indicateurs clairs et pertinents, au service d'une stratégie et d'objectifs concrets. Le choix de ces indicateurs, leur crédibilité, leur légitimité et notre capacité à les faire parler sont des éléments déterminants. C'est un challenge ambitieux que le CRTL entend mener en transparence et en conscience, dans le cadre d'une approche tournée vers l'action. ■



# VACANCES ET LOISIRS POUR TOUS, UNE PRIORITÉ SOCIALE ET ÉCONOMIQUE



**CORINNE CARRÈRE**

Responsable Marketing et chef de projet Occ'Ygène au CRTL Occitanie

Si la dimension sociale du tourisme n'est pas nouvelle en Occitanie – l'opération « Premiers départs en vacances » existe depuis vingt-cinq ans – l'objectif de développer un tourisme économiquement et socialement plus équilibré figure désormais au cœur des actions du Comité Régional du Tourisme et des Loisirs. Imaginé durant le confinement, le programme Occ'Ygène illustre cette ambition.

« **J**e tiens à remercier les personnes qui ont mis en place la carte Occ'Ygène. Grâce à vous, ma fille a pu découvrir des endroits qu'elle ne connaissait pas, où nous avons été bien accueillies. Elle a des étoiles plein les yeux. » Ces termes élogieux résument à eux seuls le dispositif Occ'Ygène mis en œuvre durant l'été 2020 et sa réussite. Action phare du plan de relance initié par le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) à la suite de la crise sanitaire, le dispositif entend répondre à un double objectif : stimuler la consommation de loisirs par le plus grand nombre, et notamment les personnes les plus modestes, et générer du chiffre d'affaires additionnel pour les professionnels de la région, qui se trouvaient souvent en situation délicate en pleine pandémie lors de sa création.

Ce dispositif est simple : une carte dématérialisée donne à son détenteur un accès à des avantages et réductions pour de nombreuses activités de loisirs (pleine nature, musées, parcs animaliers, domaines viticoles, centres de bien-être, etc.) et pour la réservation d'hébergements (villages de vacances, campings). Les familles et les jeunes résidant en Occitanie constituent les publics prioritaires. Pour les familles aux revenus modestes, la carte est créditée d'une somme calculée en fonction du quotient familial du foyer. Elle fonctionne comme un « porte-monnaie électronique » auprès des professionnels partenaires. Autre atout : avec ce coup de pouce pouvant aller jusqu'à trois cents euros par foyer en 2020, Occ'Ygène garantit que l'aide publique accordée est bien utilisée au bénéfice de l'économie régionale.

### LES OCCITANS CONVAINCUS PAR LE DISPOSITIF OCC'YGÈNE

En s'engageant de manière affirmée dans l'accompagnement des publics les plus fragiles, le dispositif Occ'Ygène a fait la preuve, dès la première année de sa mise en service, qu'une aide financière ciblée pouvait drainer de nouveaux publics vers la pratique et la consommation de loisirs. Lors d'une enquête réalisée en février dernier par le CRTL auprès de 25 000 porteurs de la carte, 77 % des personnes interrogées affirmaient qu'elles n'auraient pas consommé ces activités sans l'aide financière de la Région. La carte a ainsi permis à trois familles sur quatre de

découvrir une ou plusieurs nouvelles activités. Pour un répondant sur deux, le dispositif est également à l'origine d'un séjour touristique, tout particulièrement chez les jeunes.

Ces premiers indicateurs positifs confortent l'idée que les loisirs constituent un véritable levier de consommation touristique et qu'ils peuvent contribuer à mieux lisser la fréquentation des sites et des établissements touristiques tout au long de l'année, notamment par la clientèle régionale. Rappelons à ce titre que les habitants d'Occitanie en sont les premiers clients et que 74 % d'entre eux pratiquent régulièrement au moins une activité culturelle ou de loisir dans la région.

Les avis des professionnels convergent également : la carte Occ'Ygène permet l'apport d'une clientèle additionnelle et favorise des rencontres et des échanges à haute valeur humaine. Néanmoins, l'acculturation de ces nouveaux clients aux pratiques et aux usages touristiques demeure fragile et doit continuer à être accompagnée, dans une optique plus inclusive et pérenne.

### L'ÉPANOUISSEMENT, VALEUR D'UN TOURISME PLUS JUSTE

Occ'Ygène participe d'une vision globale et plus solidaire de l'action touristique en région Occitanie. Son objectif est triple :

- favoriser l'accès au droit à des vacances permettant l'épanouissement de chacune et chacun par des activités culturelles, physiques ou sportives ;
- faciliter le partage et l'expérience du collectif dans le respect des règles et de l'autre ;
- éduquer et créer le réflexe des vacances en luttant contre une forme de déterminisme qui fait qu'aujourd'hui encore, un enfant sur trois issus de foyers modestes ne part pas en vacances.

C'est notamment tout le sens de l'opération « Premiers départs en vacances », initiée et portée depuis près de vingt-cinq ans par l'Unat (Union nationale des associations de tourisme et de plein air) Occitanie, en partenariat avec le conseil régional, les caisses d'allocations familiales, les mutualités sociales agricoles et avec l'implication des organisateurs de séjours. Chaque an- ▲

« DÉVELOPPER UNE  
ÉCONOMIE DES LOISIRS  
ET FAIRE DU TOURISME UN  
FACTEUR DE QUALITÉ DE VIE  
À TRAVERS UNE DÉMARCHE  
RÉSOLUMENT COLLECTIVE  
ET COOPÉRATIVE »

## CHIFFRES CLÉS

### OCC'YGÈNE

- ▶ 45 000 cartes commandées
- ▶ 350 professionnels partenaires
- ▶ Près d'un million d'euros reversés aux professionnels en 2020 et 2021

### UNAT

- ▶ 50 000 jeunes de 6 à 17 ans partis pour la première fois en vacances
- ▶ 32 organisateurs et 60 lieux de séjour
- ▶ Près d'1,4 million d'euros de budget

née, cette opération sociale et solidaire permet à plus de 2 400 enfants d'Occitanie, dont certains porteurs de handicaps, de partir en colonie de vacances et, à cette occasion, de découvrir les richesses patrimoniales et environnementales de leur région de résidence.

L'objectif de l'opération est prioritairement de lutter contre une situation inégalitaire qui touche d'abord les jeunes vivant en zones urbaines ou zones rurales éloignées. Favoriser le départ en vacances de ces jeunes, c'est leur permettre de sortir de leur quotidien, de s'ouvrir au monde et de se confronter à d'autres réalités. Il s'agit également de reconnaître que les colonies de vacances et plus largement les loisirs éducatifs jouent un rôle primordial dans l'apprentissage de la citoyenneté et le développement du « vivre ensemble ».

À travers cette opération, l'Unat Occitanie rend possible le départ en vacances de milliers de jeunes. Depuis la création du dispositif, 50 000 jeunes de 6 à 17 ans sont partis pour la première fois, pour un séjour allant de six à vingt et un jours dans l'un des centres agréés partenaires de l'opération. Les séjours sont proposés au tarif de soixante-cinq euros par enfant (transport compris), quelles que soient la durée et la thématique du séjour.

Laurent Orlay, délégué régional Unat Occitanie, se félicite de ce succès : « *Les valeurs portées*

*par l'Unat, qui défend un tourisme au service des hommes et des territoires, sont un atout majeur pour l'ensemble de la région. Nos adhérents assurent le maillage de toutes les zones géographiques – mer, montagne, campagne et métropoles – et s'adressent à l'ensemble des publics, les enfants et les jeunes mais également les familles et les seniors. Nous continuerons le développement du lien social, de l'accès au droit à des vacances permettant l'épanouissement des personnes, durant leur temps de loisir, par des activités culturelles, physiques et de bien-être qui participent à un ressourcement individuel. »*

## LA MOBILITÉ, AUTRE ENJEU POUR L'ÉCONOMIE DES LOISIRS

Développer une économie des loisirs et faire du tourisme un facteur de qualité de vie sur l'ensemble du territoire régional est un des enjeux auxquels souhaite répondre le CRTL, à travers une démarche résolument collective et coopérative. Le dispositif Occ'Ygène en est l'une des fondations au regard du double objectif poursuivi :

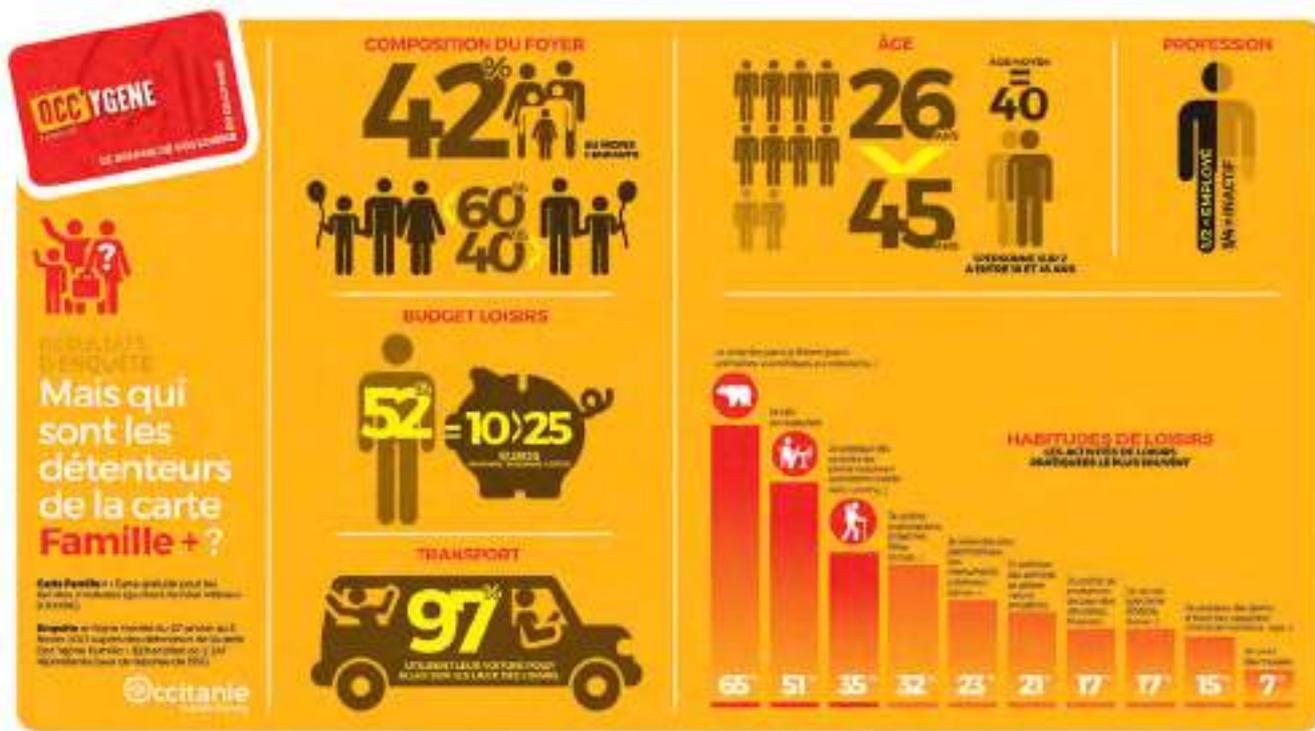
- économique car les loisirs font partie intégrante de l'économie touristique et constituent un levier de croissance essentiel pour le marché de proximité dans cette période de changement structurel, encore accéléré par la crise sanitaire ;
- social en luttant contre la sédentarisation, en motivant la pratique sportive et en facilitant l'accès aux loisirs pour le plus grand nombre.

Sachant qu'un tiers des habitants d'Occitanie disent vouloir faire du sport, selon une enquête réalisée par le magazine *Dis-leur* sur les intentions de pratique sportive des Français en 2021.

Autre enjeu global pour un tourisme positif, la question de la mobilité est également prise en compte dans le programme Occ'Ygène. Les familles les plus modestes ont bénéficié d'une offre gratuite, associée à leur carte, sur le réseau de transports régional liO, qui leur a permis de rejoindre en train ou en car les sites touristiques occitans. La logique des billets de train à un euro mis en place durant l'été pour les jeunes de la région participe également de cette volonté de soutenir le pouvoir d'achat des habitants, tout en les incitant à favoriser l'utilisation des transports en commun. Avec près de 1,3 million de billets à un euro vendus durant l'été 2020 et une nette hausse de la fréquentation des lignes régionales,



En 2021, l'opération sociale et solidaire « Premiers départs en vacances » a permis à plus de 2 000 enfants d'Occitanie de partir en colonie de vacances et de découvrir les richesses de leur région.



En chiffres, le profil des détenteurs de la carte Occ'Ygène Famille+ d'après une enquête menée début 2021.

l'opération renouvelée en 2021 témoigne d'une ambition déterminée à orienter le développement de l'activité touristique vers une forme plus responsable, plus locale et mieux équilibrée.

**DU BON USAGE DU TEMPS LIBÉRÉ**

Il reste à répondre à deux questions. Comment, aux côtés des entreprises, harmoniser les approches et politiques des différents échelons territoriaux dans leur rôle de prescripteur et de conseil pour un meilleur usage profitable du temps libéré ? Et comment diversifier les sources de dotation de la carte Occ'Ygène afin de mieux répondre à l'objectif social ? L'enjeu de la création de valeurs est au cœur du propos. Valeur apportée aux professionnels en termes de notoriété, d'audience et de développement économique de leurs activités. L'union fait la force, dit l'adage, mais ce précepte n'est pas toujours appliqué par les parties en présence dès qu'il s'agit de cultiver les mêmes plates-bandes. Valeur offerte aux bénéficiaires également, en rendant accessible et lisible une offre diverse et pléthorique, à maturité digitale variable, via un média adapté à leurs attentes.

Valeur, enfin, qu'en retireront les partenaires tiers souhaitant s'engager dans une stratégie d'alliance de marques afin de promouvoir les valeurs sociales et responsables du dispositif Occ'Ygène auprès de leurs cibles. Une mutuelle santé pourrait tout à fait valoriser la pratique des loisirs et d'activités de pleine nature comme moyen de prévention et de préservation de la santé de ses adhérents ou ayants droit. Comités sociaux et économiques, caisses d'allocations familiales, conseils départementaux ont parallèlement un rôle prépondérant à jouer compte tenu de l'aspect social de leurs missions, dans une logique de comonétisation qui aurait un effet de levier important. Réfléchir et agir simultanément au regard de ces trois axes, dans une stratégie gagnant-gagnant-gagnant, reste le moyen le plus sûr de créer le cercle vertueux d'un tourisme positif. ■



# LA CROISSANCE TOURISTIQUE NE VAUT QUE SI ELLE EST PARTAGÉE



Le Parc Naturel Régional des Grands Causses a fait le choix de bâtir une stratégie touristique intégrée à un projet de développement durable. Raisonnable et respectueux, ce tourisme a pour ambition de s'adapter aux caractéristiques naturelles, économiques et sociales du territoire, mais également de profiter à ses habitants et de contribuer à son attractivité.

**FLORENT TARISSSE**

Directeur Général des services du Parc Naturel Régional des Grands Causses

**L**a recherche de la croissance est le fondement de toutes les politiques économiques depuis des décennies. La mesure des flux de consommation et d'investissements ou encore le solde commercial constituent les seuls indicateurs qui comptent pour la plupart des observateurs et analystes. Cette quête de production de richesses exige des stratégies d'innovation et des ajustements permanents afin d'aligner les objectifs macroéconomiques et les réalités microéconomiques des entreprises.

La vie de la plupart des produits s'organise selon un cycle immuable de création, de développement puis de disparition. Ce cycle de vie impose que les modèles économiques et l'offre se renouvellent constamment afin que les produits en croissance compensent favorablement les produits en déclin. L'économie touristique ne déroge pas à cette règle. La logique quantitative s'impose au secteur et la mesure des flux mobilise l'attention de tous. L'évaluation d'une politique touristique se résume trop souvent à la jauge des taux de remplissage, du nombre de nuitées ou à l'évolution de la fréquentation.

Dans ce contexte, les territoires soutiennent généralement le ou les produits phares, susceptibles de tirer vers le haut la croissance et maintenir et développer l'activité économique et l'emploi. La difficulté réside dans la nécessité de renouveler en permanence ces « locomotives » afin de conserver la dynamique. Dans ce système complexe, il convient d'appréhender et d'anticiper les effets de mode, la concurrence entre les divers territoires, les capacités d'investissements. Mais également d'intégrer les stratégies propres aux opérateurs touristiques, animés par les mêmes logiques dans leurs segments respectifs.

### **DES AMBITIONS FREINÉES PAR DES MOYENS LIMITÉS**

Les espaces ruraux et notamment les parcs naturels régionaux (PNR) poursuivent eux aussi cet objectif d'attractivité touristique. Mais il est parfois chahuté par la nature même de leur structure, souvent incompatible avec la poursuite effrénée d'une croissance des volumes. Cette incompatibilité découle de la faible densité de leur territoire, avec des infrastructures qui ne sont pas nécessairement adaptées à un accueil de masse,

lui-même souvent inconciliable avec des objectifs de préservation.

Une option est de poursuivre la chimère d'un opérateur providentiel qui investit le territoire pour en faire une destination prisée, développer des projets publics majeurs ou maximiser sa visibilité par des politiques de communication ambitieuses. Ces stratégies se heurtent néanmoins à des difficultés de terrain profondes. L'investisseur providentiel est parfois indésirable – en témoignent les projets de Center Parcs remis en cause par les populations. Les investissements publics constituent des prises de risques importantes pour des collectivités qui disposent de moyens limités et, malheureusement, les échecs cuisants sont plus nombreux que les réussites. La bataille de la communication est également souvent compliquée sur la durée pour ces territoires ruraux en comparaison de destinations mieux loties en image et moyens.

Face à ces difficultés partagées par l'ensemble des territoires ruraux, le parc naturel régional des Grands Causses a fait le choix de bâtir une stratégie touristique intégrée au projet de développement durable du territoire. En ce sens, le tourisme n'est pas une politique mise en place à côté des autres mais un axe de développement chaîné avec les autres thématiques, sans hiérarchie et dans une interaction entre vie locale et attractivité.

### **LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ÉRIGÉ EN MODE DE VIE**

Nous nous sommes fixé cinq axes de travail. Le premier est de développer ce que nous appelons un « tourisme de moindre impact ». Il s'agit d'abord pour le Syndicat mixte du parc naturel régional des Grands Causses de tenir sa promesse d'espace protégé, où le développement durable est érigé en mode de vie. Il convient que les acteurs publics et économiques coopèrent afin de proposer des offres d'accueil et de services en accord avec les enjeux environnementaux.

On peut citer quelques actions concrètes. Dans un partenariat actif avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), nous avons mis en place une politique d'audits auprès des professionnels de l'hébergement et de la restauration dans le but d'analyser et corriger leurs pratiques et les faire tendre vers l'excellence du développement durable. Cette stratégie d'au- ▲

ditions/corrections s'est étendue avec l'accompagnement de l'ensemble des manifestations événementielles afin qu'elles se dotent d'une image écoresponsable, indispensable pour obtenir l'accompagnement actif du PNR des Grands Causses. Autre exemple : le territoire, avec l'appui de la Région Occitanie et toujours de l'Ademe, veut réduire l'autosolisme. Le déploiement d'offres de déplacement innovantes, telles que l'autopartage de flottes d'entreprises ou de collectivités, est une des réponses. Dans le même temps, nous travaillons à adapter ce service en le couplant à des offres touristiques afin d'expérimenter des solutions partagées d'accès aux sites.

### ADAPTER LE TOURISME À UN TERRITOIRE FRAGILE

Le second axe vise à développer un tourisme adapté au territoire. Classé parc naturel régional, il est par essence fragile et doit être respecté. Sa stratégie, en lien avec les acteurs locaux, doit privilégier un tourisme quantitativement maîtrisé et équilibré, autour d'activités attentives aux aménités locales. Le PNR des Grands Causses s'engage ainsi à promouvoir des activités telles que la randonnée et plus largement les sports et loisirs de nature (trail, VTT, cyclotourisme, tourisme équestre, pêche, etc.), dans le respect des enjeux environnementaux au sens large : protection des ressources faunistique et floristique mais également en eau, respect des milieux naturels, de la propriété, attention aux problèmes d'érosion des sols... La qualité paysagère et les immenses richesses des ressources naturelles sont un gage de valeur ajoutée indiscutable pour ces activités.

Dans le contexte actuel des difficultés liées au partage des espaces naturels, où les usages se diversifient et s'intensifient en même temps, nous militons pour une vision contributive et pédagogique plutôt que défensive. Cet objectif nous amène à travailler en concertation, en médiation avec les protagonistes plus ou moins défenseurs des bonnes pratiques. Nous ajustons, nous déplaçons, mais rarement nous annulons. Les solutions sont toujours recherchées en collectif. L'accompagnement des manifestations sportives majeures, telles que le Grand Trail des Templiers ou les Natural Games, est un exemple de partenariat intelligent où les patrimoines naturels et culturels sont appréhendés comme des contraintes positives qui per-

mettent au territoire et à l'événementiel de se nourrir mutuellement.

### ASSOCIER LE TOURISME AUX AUTRES FILIÈRES ÉCONOMIQUES

Le troisième axe entend favoriser un tourisme inséré plutôt qu'imposé. En volume, le tourisme peut paraître accessoire en regard du poids économique et social de l'activité agroalimentaire de notre territoire et en particulier de la filière du roquefort. Le soutien à l'économie touristique doit s'articuler avec cette activité omniprésente, voire omnipotente. Imaginer des projets touristiques qui ignorerait ces produits et pratiques liés à l'agroalimentaire serait contraire aux enjeux d'acceptation et d'intégration du tourisme à la culture et à l'économie locale.

Il est important que le tourisme s'appuie sur les ressources locales paysagères, culturelles et patrimoniales, mais il doit également valoriser les filières socio-économiques majeures, afin d'apparaître comme un outil de complémentarité et en aucun cas comme une source de conflits potentiels. La charte du PNR des Grands Causses veille à promouvoir ce modèle systémique de développement où le

« PRIVILÉGIER UN TOURISME QUANTITATIVEMENT MAÎTRISÉ ET ÉQUILIBRÉ, AUTOUR D'ACTIVITÉS ATTENTIVES AUX AMÉNITÉS LOCALES »



Le PNR des Grands Causses accompagne les manifestations sportives majeures sur son territoire (ici le Grand Trail des Templiers), dans un esprit de concertation au service du développement durable.



**Le projet touristique doit s'adosser aux spécificités locales afin de proposer des expériences immersives authentiques.**

projet touristique s'adosse aux réalités et spécificités locales afin de proposer aux visiteurs des expériences immersives authentiques. Par exemple, la promotion des sports de pleine nature s'appuie systématiquement sur la double promesse de pratiques sportives éclectiques qui s'inscrivent dans le schéma agropastoral dessiné par la filière du roquefort.

### AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE DES HABITANTS

Quatrième axe : le tourisme doit concourir au bien-être local. Dans les espaces naturels protégés, il est parfois perçu comme intrusif et potentiellement destructeur. Il est essentiel d'éviter cette perception en valorisant le tourisme local comme un instrument d'amélioration du bien-être pour tous. À ce titre, le projet du territoire, intégré au projet local, doit constituer un levier important pour apporter des loisirs aux habitants autant qu'aux touristes. L'offre touristique doit être résolument tournée vers le local et ouverte vers l'extérieur, en aucun cas isolée dans un circuit commercial étanche. Le tourisme doit contribuer à l'amélioration du cadre de vie et du bien-être des habitants. L'ajout en 2021 de la thématique « Loisirs » aux missions du Comité Régional du Tourisme (CRTL) Occitanie est à cet égard un message fort, qui vient appuyer notre stratégie. Ce principe est également une garantie de qualité d'accueil supplémentaire. Au-delà des loisirs, nous avons réussi par exemple à déployer des offres de formations locales en mixant les publics étudiants et touristiques tout au long de l'année, ce qui parti-

cipe à optimiser les taux de remplissage et à rendre vivable une offre d'hébergement et de formation qui aurait été impossible sans cet apport touristique. Cela permet aux habitants du parc naturel régional de disposer, sur leur territoire, d'activités que les urbains viennent chercher loin de chez eux. Il s'agit en quelque sorte d'une mesure de réciprocité territoriale.

### REVITALISER LA VIE LOCALE GRÂCE AU TOURISME

Dernier axe de travail : faire du tourisme un outil d'attractivité. L'image parfois désuète de la ruralité est le principal frein à l'accueil de nouvelles populations pourtant essentielles au maintien, au renouvellement et au développement du tissu économique et social du territoire. La promotion touristique, l'accueil immersif des visiteurs et l'amélioration du bien-être local sont des leviers importants pour accroître notre démographie. Le tourisme contribue à valoriser un mode de vie local dans lequel chacun peut se projeter au-delà d'un séjour. Les campagnes de promotion engagées avec le CRTL Occitanie permettent de déployer des messages dans lesquels, au-delà des paysages de cartes postales, les territoires du parc incarnent le fameux slogan « Une autre vie s'invente ici ».

L'apport de population, même ponctuel, contribue à une activité indispensable à la création, au développement ou au maintien de services utiles aux résidents. Services qui sont souvent déterminants dans le choix d'installation des nouveaux habitants. Durant la période post-confinement, les Grands Causses, comme d'autres territoires ruraux, ont accueilli des candidats au déménagement. Outre les paysages et la qualité de vie, nombreux sont ceux qui choisissent de s'installer en rapport avec les activités de loisirs que nous proposons, lesquelles n'existeraient pas ou peu sans l'apport touristique.

Le tourisme est un vecteur de développement à part entière, dans une logique d'intégration à la vie sociale des habitants et d'interaction avec les autres activités économiques. Cette stratégie au long cours permet également d'éviter que le tourisme soit perçu comme « une économie coloniale qui confisque » et qu'il apparaisse au contraire comme une économie qui participe à un mode de développement durable. ■



# LA FORMATION, UN MAILLON ESSENTIEL POUR RÉUSSIR LA TRANSITION



**PIERRE TORRENTE**

Directeur du Campus des métiers et des qualifications du tourisme pyrénéen, Isthia, Université Toulouse Jean-Jaurès, et président de l'association Transitions des territoires de montagne

Portées par la loi NOTRe, les relations entre professionnels du tourisme et organismes de formation se sont considérablement développées ces dernières années. De mieux en mieux structurée, large et variée, l'offre de formation en Occitanie doit nous aider à repenser le tourisme de demain et accompagner les territoires dans une véritable transition.

(1)  
<https://fr.sputniknews.com/international/202008111044236063-un-projet-de-civilisation-en-question-la-fin-du-tourisme-de-masse-a-t-elle-sonne>

(2)  
[www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/devenir-enseignants-chercheurs-associés-et-invités-past-46526](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/devenir-enseignants-chercheurs-associés-et-invités-past-46526)

Les années 2020 et 2021 sont particulières parce qu'elles marquent une rupture forcée avec nos modes de vie habituels. Depuis mars 2020, nous sommes passés d'un monde où le voyage constituait une opportunité à un monde où le voyage (et même le déplacement) appartient presque à la sphère de l'interdit. Les experts qui se sont emparés de la question ont vu dans cette rupture un changement de paradigme de l'activité touristique. Un certain nombre d'entre eux ont rapidement avancé l'hypothèse que nous étions en train de basculer dans le « tourisme d'après », allant même jusqu'à annoncer la fin du tourisme de masse<sup>1</sup>. Il apparaît donc indispensable de s'interroger sur les mécanismes et processus qui sont à l'œuvre dans le tourisme face à la pandémie de Covid-19 et de comprendre si les bouleversements actuels sont d'ordre structurel ou seulement conjoncturel. Dans ce cadre, il est important que tous les acteurs réfléchissent ensemble et, en particulier, que les univers de la formation en tourisme et le secteur professionnel se rapprochent pour fournir aux élèves et étudiants les compétences nécessaires et adaptées.

## LES FORMATIONS SUIVENT L'ÉVOLUTION DU TOURISME

Le tourisme est une activité relativement récente. Si, au départ, l'activité touristique a été pratiquée par une minorité d'individus, l'arrivée des congés payés a permis une démocratisation dont tout le monde se félicite. Cette arrivée massive de touristes sur les territoires, souvent sur une période courte et concentrée, a contraint les pouvoirs publics à organiser la filière. La formation a été une des réponses apportées par ces derniers. Ce fut d'abord, à la fin des années 1960, le développement des formations en hôtellerie-restauration pour préparer aux métiers d'exécution, ainsi que des formations de billettiste qui ont donné aux premiers techniciens du tourisme les compétences nécessaires pour faire voyager. Puis sont apparues les premières formations à l'accueil, avec à la clé des diplômes ou qualifications essentiellement de niveau IV. Dans les années 1970, les brevets de technicien supérieur en tourisme et hôtellerie – bien que dispensés par les lycées – ont constitué les premiers diplômes de niveau III d'enseignement supérieur.

Nouvelle avancée durant la décennie 1990 : l'université, notamment, s'est attaquée au grand chantier de la professionnalisation, à travers la création des instituts universitaires professionnalisés qui ont permis aux étudiants d'obtenir un diplôme de maîtrise et, pour ceux qui le souhaitaient, un titre d'ingénieur maître. C'est également à cette époque que les écoles de commerce se sont emparées de la question du tourisme. Aujourd'hui, depuis la mise en place du LMD (licence-master-doctorat), du bac à bac +5, il existe une offre importante de véritables parcours, parfois même concurrentiels, dans lesquels on trouve des spécialisations, par exemple l'œnotourisme ou l'écotourisme.

La formation s'impose désormais comme un secteur à part entière, de mieux en mieux structuré. Le secteur touristique français s'organise lui aussi. Les lois de décentralisation ont confié une partie de la compétence aux collectivités locales et territoriales, avec notamment la création des comités régionaux du tourisme, des comités départementaux du tourisme et des offices de tourisme. Aujourd'hui, cette organisation fonctionne dans le cadre de la loi NOTRe (nouvelle organisation territoriale de la République). Ceci représente un tournant majeur dans les relations entre le monde de la formation et les milieux professionnels. L'un des meilleurs exemples est la création du Centre d'études du tourisme et des industries de l'accueil (Cetia) à l'université Toulouse Jean-Jaurès en 1985, devenu aujourd'hui l'Institut supérieur du tourisme, de l'hôtellerie et de l'alimentation (Isthia), en collaboration très étroite avec le Comité Régional du Tourisme (CRT) Midi-Pyrénées, devenu le CRTL (Comité Régional du Tourisme et des Loisirs) Occitanie.

## DES RELATIONS DE PLUS EN PLUS EFFICIENTES

Pour que les relations entre professionnels et établissements de formation s'installent dans la durée, il était important qu'un cadre soit posé et qu'ensuite, la professionnalisation des formations soit effective et reconnue pour l'obtention des diplômes. Plusieurs types de relations se sont mises en place :

► **La création des Past<sup>2</sup>.** L'université a très rapidement compris que pour s'engager dans la voie de la professionnalisation, il fallait que les professionnels en activité puissent venir y ensei- ▲

(3)  
www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/les-cifre-46510

(4)  
www.education.gouv.fr/les-campus-des-metiers-et-des-qualifications-5075

« LES RÉPONSES EN MATIÈRE DE FORMATION DOIVENT ÊTRE RAISONNÉES PAR RAPPORT À LA PROBLÉMATIQUE DU TOURISME DE MASSE. LA RECHERCHE DOIT MENER UNE VÉRITABLE RÉFLEXION SUR UNE APPROCHE SOCIALE DU TOURISME »

gner. C'est le sens du décret du 17 juillet 1985 qui a créé les statuts de maître de conférences et de professeur associé (Past). Il s'agit de permettre à ces professionnels de bénéficier d'un statut au sein de l'université tout en conservant leur emploi dans l'entreprise. Ce dispositif a largement contribué à renforcer les relations entre le monde de la formation et les acteurs du tourisme.

► **Les stages et mémoires.** Dès lors que les formations sont devenues professionnalisantes, un stage en entreprise, de quelques semaines à plusieurs mois, est devenu obligatoire. Cette immersion constitue l'un des apprentissages préférés des étudiants car ils peuvent enfin mettre en pratique tout ce qu'ils ont appris durant leur cursus. Ce stage est d'autant plus bénéfique qu'il a été anticipé et préparé par l'entreprise d'accueil et qu'elle le considère comme une composante de la formation et non comme une façon de remplacer du personnel absent ou de renforcer une équipe. Dans la plupart des cas, le stage est accompagné d'un travail de mémoire, qui varie selon les formations. Aujourd'hui, ce dispositif, lorsqu'il est bien conduit, débouche très souvent sur une embauche.

► **Les dispositifs immersifs de groupe.** Tant les entreprises que les établissements de formation ont souhaité renforcer leur collaboration en permettant aux étudiants d'être en immersion dans de véritables projets. Il s'agit, à l'échelle de toute une promotion, de répondre à un commanditaire dans un cadre pédagogique. Ce dispositif se déroule tout au long de l'année scolaire, il est inscrit dans la formation et fait souvent l'objet d'une évaluation. Il est encadré par tout ou partie de l'équipe enseignante, en fonction de la nature de la commande. Le mode opératoire peut prendre la forme d'un atelier pédagogique (ou d'un projet tutoré de groupe pour les licences professionnelles). Ou, plus récemment, celui d'un challenge entre les étudiants d'une même promotion et/ou d'un hackathon.

► **La recherche au service de l'entreprise.** La recherche est l'autre fonction de l'université. Elle

est omniprésente car elle sert de base scientifique à la création de tous les diplômes et aux enseignements dispensés. Sans compter que le secteur du tourisme aborde des questions de plus en plus complexes qui mobilisent de nombreuses disciplines : gestion, économie, sociologie, géographie, etc.

La recherche entre en interaction avec le monde professionnel lors de la réalisation des mémoires de master mais également de thèses par des doctorants. Si, par le passé, la relation était parfois passive, les entreprises sont désormais de plus en plus demandeuses et forces de propositions de sujets de thèse. Ces propositions peuvent être accompagnées d'un dispositif, comme les Conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre)<sup>3</sup>. Il s'agit d'un outil de recherche partenarial entre une entreprise, un laboratoire de recherche et un doctorant. Cela permet au doctorant de réaliser son travail de recherche dans un cadre professionnalisant et à l'entreprise de se doter d'une véritable ressource en recherche et développement.

► **La participation des professionnels aux instances de gouvernance.** Que ce soit dans les écoles, les lycées ou les universités, les statuts des établissements prévoient, depuis que les formations sont devenues professionnalisantes, que les acteurs du tourisme intègrent les différentes instances de gouvernance. On les retrouve principalement dans les conseils d'administration des établissements et dans les conseils de perfectionnement des formations. Ce dispositif est très important car il permet aux professionnels de participer à l'élaboration des programmes en intégrant les nouveaux besoins en compétences.

### CAMPUS DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS, UN DISPOSITIF PARTICULIER

Au-delà de ces différentes relations, les Campus des métiers et des qualifications<sup>4</sup> sont un label attribué à un réseau d'établissements (enseignement secondaire général, technologique, professionnel ou enseignement supérieur) ou à un réseau d'organismes de formation, de laboratoires de recherche ou de partenaires économiques et associatifs. Ensemble, ils développent des formations (initiales et continues) centrées sur un secteur d'activité et un territoire donné. Ces campus ont pour finalités le développement socioéconomique du territoire

dans un secteur déterminé, la transformation de la voie professionnelle et son attractivité, le développement des liens entre établissements de formation et entreprises, l'élévation du niveau de qualification et de compétences des élèves et étudiants. Mais également l'amélioration de l'insertion professionnelle et une meilleure visibilité de l'ensemble des partenaires.

Les campus constituent un moteur important du rapprochement écoles/entreprises en étant un facteur de réactivité et d'adaptabilité de la formation aux besoins des entreprises, un soutien pour la formation des salariés tout au long de leur vie et un facilitateur pour la professionnalisation. À ce titre, les campus sont de véritables laboratoires pour développer des projets et des techniques pédagogiques innovantes, créer des parcours de formation multiples, inclusifs et professionnalisants et faciliter la collaboration entre les différents niveaux et les différentes formes d'enseignement et de formation. Ils sont un écosystème complet qui permet des réponses adaptées et concertées.

### EN OCCITANIE, UNE OFFRE DE FORMATION COMPLÈTE

L'Occitanie est l'une des principales régions touristiques de France. C'est sûrement ce qui explique la présence d'un appareil de formation complet et bien réparti sur l'ensemble de son territoire, grâce aux dix-neuf sites délocalisés à partir des deux grandes métropoles que sont Toulouse et Montpellier. L'offre est large, avec en particulier soixante-deux brevets de technicien supérieur (BTS) liés au secteur du tourisme ainsi que des brevets de maîtrise. Mais également quinze licences professionnelles dispensées dans sept établissements formant à des métiers divers, de la production et distribution touristique à la gestion d'établissements hôteliers, de la protection et valorisation du patrimoine culturel aux métiers du numérique et de la communication, sans oublier le développement des activités sportives et de loisirs.

Il convient encore de mentionner les dix masters en tourisme dispensés dans cinq villes de la région. Ils forment aux métiers du développement des territoires, du management du secteur de l'hôtellerie et de la restauration et aux nouveaux métiers (ex-data analysts), mais également à des thématiques spécifiques comme le tourisme culturel ou les sports et loisirs. Enfin, trois écoles toulou-

saines dispensent quatre MBA (Master of Business Administration) reconnus dans le monde entier et MSc (Master of Science). Cette organisation et cette offre doivent nous aider à inventer le tourisme de demain et accompagner les territoires touristiques dans une véritable transition. C'est nécessaire et même indispensable.

### RENDRE DURABLE LE TOURISME DE MASSE

En revanche, aborder le sujet par le prisme de la pandémie en annonçant la fin du tourisme de masse n'est certainement pas une bonne voie et les réponses en matière de formation doivent être raisonnées par rapport à cette problématique. Au contraire, nous devons être capables de faire cohabiter, sur nos territoires, des espaces de tourisme de masse pour accueillir le plus grand nombre et des espaces proposant des formes de tourisme plus réduites en nombre, avec des pratiques différentes. Pour parvenir à cet équilibre, il faudra admettre que les flux devront être régulés et qu'il ne sera plus possible de se rendre quand nous le souhaitons dans un lieu touristique, mais seulement lorsque le territoire sera capable de nous accueillir. Cette approche a de nombreuses vertus, y compris économiques, car elle est génératrice de valeur ajoutée. L'enjeu du XXI<sup>e</sup> siècle, accentué et accéléré par la pandémie de Covid-19, est davantage de rendre durable le tourisme de masse que d'essayer de rompre avec cette pratique. La recherche en tourisme et les formations futures devront intégrer cette nouvelle approche. Pour cela, une véritable réflexion sur une approche sociale du tourisme est nécessaire car la durabilité a un coût. La carte Occ'Ygène mise en place par le CRTL Occitanie s'inscrit pleinement dans cette réflexion. C'est à ce prix qu'une société dite développée permettra au plus grand nombre de profiter des vacances et qu'elle pourra faire en sorte que les bouleversements conjoncturels de l'activité touristique puissent s'inscrire dans une évolution structurelle. Les entreprises, institutions du tourisme et organismes de formation devront traiter cette transition main dans la main. Les démarches initiées par le CRTL Occitanie avec les acteurs de la formation seront sans aucun doute efficaces pour que, demain, les élèves et étudiants formés dans la région puissent répondre aux défis du tourisme des prochaines années et décennies. ■



## LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DES ACTEURS DU TOURISME

Durant la crise sanitaire qui a modifié les comportements des voyageurs, les entreprises du tourisme ont pu constater que le numérique était devenu indispensable à leur activité, pour gagner en visibilité et rendre leurs produits plus accessibles. Avec le soutien des acteurs régionaux, Google Ateliers Numériques accompagne les professionnels dans cette transition.



**CARINE KARAÏLIEV**

Responsable du programme de formations Google Ateliers Numériques en Occitanie

(1)  
Données Google x Ipsos Covid-19 Tracker, Europe, sur base de 400 à 1 300 personnes interrogées on line, septembre 2021.

(2)  
Données internes Google France.

(3)  
Contentsquare Digital Experience Benchmark 2021, pages 6 et 43.

**L**es acteurs du tourisme ont été particulièrement impactés par la crise du Covid-19. Les voyageurs se sont vu imposer des restrictions partielles ou totales de déplacement et les professionnels ont dû gérer des limitations, là encore partielles ou totales, de leurs capacités d'accueil. Le secteur du tourisme, qui représentait près d'un emploi sur dix dans le monde il y a deux ans, a vu sa dynamique stoppée par la pandémie et la reprise demeure incertaine. Face à cette situation, les consommateurs se sont adaptés.

Le tourisme local s'est imposé comme la dynamique de l'été 2021. Nous avons pu constater, sur le moteur de recherche de Google, une augmentation de 71 % de la requête « endroits paradisiaques en France »<sup>1</sup> ! Et les consommateurs ont pris de nouvelles habitudes. Le temps court s'est imposé. À la fin de l'été dernier, plus d'une personne sur deux en Europe prévoyait de planifier ses vacances moins d'un mois à l'avance. Malgré ces restrictions, les Français ont souhaité voyager : nous avons observé, sur le moteur de recherche l'été dernier, une augmentation de 13 % des requêtes liées aux voyages et au tourisme par rapport à 2019, dernière année de référence<sup>2</sup>. Avec les contraintes de déplacement à l'étranger, la requête « où partir en vacances France » a même augmenté de 37 % par rapport à l'été 2020 !

### LE MOBILE EST DEVENU INCONTOURNABLE

D'autres tendances se sont dessinées : la recherche de micro-aventures, le besoin de nature, la sécurité sanitaire et les voyages en petit groupe. Et certains mots clés se sont fait remarquer : « télétravail », « écotourisme », « slow travel », « séjours sur mesure » et « surprise », « vacances bien-être » ou encore « bootcamps sportifs ». Autre point notable : le mobile est le grand gagnant de l'année. En 2021, la majorité du trafic sur les sites web du secteur du voyage s'est effectuée sur smartphone. En revanche, les taux de conversion y sont 2,5 fois moins élevés que sur ordinateur<sup>3</sup>, signe que l'industrie a encore du retard pour proposer une bonne expérience sur petit comme sur grand écran.

Le mobile est devenu aussi incontournable que stratégique pour les acteurs du tourisme, qui doivent imaginer de nouvelles façons de donner

accès à leurs produits et services et ajuster leurs offres aux nouvelles attentes des voyageurs. Charles-Antoine Duron, directeur du pôle tourisme et mobilité Google France, résume parfaitement la situation : « *Il est évident que les façons de voyager évoluent et que les façons de planifier ces moments d'évasion et de réserver évoluent tout autant. Le digital occupe désormais une place centrale. Ce n'est plus un "nice to have" mais bel et bien une nécessité.* »

### DES OUTILS NUMÉRIQUES POUR TOUT ET POUR TOUS

Aujourd'hui, le numérique contribue à améliorer la visibilité et la réputation des entreprises et, *in fine*, à développer leur activité économique. Il propose également des outils permettant de mieux comprendre les tendances de recherche et les profils d'audience, pour mieux répondre aux besoins des clients et aider à la prise de décisions stratégiques. Les professionnels du tourisme et les structures qui les accompagnent ont bien sûr conscience que la maîtrise des outils numériques n'est plus seulement utile mais désormais essentielle et qu'il est urgent de développer leurs compétences.

Mais comment accéder à cette maîtrise ? Comment émerger sur Internet quand on n'est pas au fait des techniques pour améliorer sa visibilité ? Comment tirer parti des opportunités qu'offre le numérique pour vendre ses produits lorsqu'on a peu voire très peu de connaissances numériques ? Pour répondre à ces enjeux et accompagner la montée en compétences des acteurs du tourisme, Google et Atout France ont mis en place en avril 2021 un partenariat afin de les aider à améliorer leur visibilité en ligne grâce à des actions communes de formation. Google a également développé des outils gratuits pour aider les acteurs du tourisme à mieux comprendre les consommateurs et à piloter leurs décisions business et marketing. Ces plateformes, telles que Google Trends, Destination Insights et Hotel Insights sont autant de solutions à la portée du plus grand nombre.

### SE FORMER AVEC GOOGLE ATELIERS NUMÉRIQUES

Plus globalement, conscient des défis liés à la révolution numérique dans les entreprises en termes de compétences et d'emploi, Google s'est en- ▲

gagé depuis 2012 dans un programme de formation aux compétences numériques gratuit et ouvert à tous, développé main dans la main avec des acteurs publics, privés et associatifs. Des équipes de Google dédiées œuvrent partout en France et chaque jour pour proposer des ateliers numériques de qualité à tous les Français qui le souhaitent. En neuf ans, plus de 600 000 personnes ont été formées dans deux cent trente villes de l'Hexagone, en partenariat avec trois cents partenaires locaux. 70 % des TPE-PME formées dans le cadre de notre programme déclarent avoir appris de nouvelles façons de développer leur activité en ligne<sup>4</sup>.

En Occitanie, région dans laquelle nous sommes actifs depuis 2014, nous avons déjà accompagné plus de 50 000 personnes au travers de formations délivrées par nos coachs formateurs, dans l'Atelier Numérique Google de Montpellier mais également chez nos partenaires, le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) Occitanie, Hérault Tourisme et le réseau des chambres de commerce et d'industrie (CCI) d'Occitanie. Au-delà de ces formations en présentiel, nous proposons également, toujours aux côtés de nos partenaires locaux, un accompagnement en ligne sous la forme de trois webinaires quotidiens (dont certains sont accessibles en replay sur notre chaîne YouTube « Google Ateliers Numériques »), ainsi qu'une certification en ligne portant sur les principes fondamentaux du marketing numérique et la possibilité de bénéficier d'un accompagnement personnalisé avec un coach Goo-

gle<sup>5</sup>. Gratuits et accessibles à tous, ces rendez-vous se déroulent par téléphone ou par visioconférence et permettent de dialoguer avec un expert, à travers son ordinateur et grâce au partage d'écran, comme l'ont expérimenté Marc et Corinne Levitte, propriétaires du gîte Les Courtines à Saint-Privat.

### UNE MOBILISATION AU PLUS PRÈS DES TERRITOIRES

Nous avons également déployé, dès le second semestre 2020, un dispositif itinérant, sous la forme de vans équipés, pour organiser des sessions de formation en tous lieux, y compris les plus reculés. D'ici à fin 2022, ces vans se seront arrêtés dans plus de deux cents villes en France. De cette manière, les formations collectives et les rendez-vous d'accompagnement se tiennent en présentiel, directement dans la ville de l'apprenant. Ces sessions de coaching sont mises en place en partenariat avec de nombreux acteurs du territoire, à l'instar de la Tournée numérique de l'Hérault que nous avons organisée au printemps 2021, avec le CRTL, Hérault Tourisme, la CCI Occitanie et la CCI Hérault.

Du 19 mai au 14 juin, le véhicule a fait halte dans neuf villes du département : Ganges, Carnon, Clermont-l'Hérault, Valras-Plage, Béziers, Marcellan, Sète, Montpellier et Colombiers. Cette tournée a permis d'aller à la rencontre des professionnels du tourisme et des commerçants en tous points du territoire, sous la forme de rendez-vous gratuits, individuels et personnalisés de qua-

(4)

Questionnaire Ipsos MORI x Google Ateliers Numériques, 3<sup>e</sup> trimestre 2019, 2 193 personnes interrogées.

(5)

Les professionnels mais également les particuliers porteurs de projet peuvent rejoindre l'équipe des Ateliers Numériques du lundi au samedi, de 8 h à 20 h, au 01 76 21 52 00 ou [ateliersnumeriques@google.com](mailto:ateliersnumeriques@google.com)



« GOOGLE A DÉVELOPPÉ DES OUTILS GRATUITS POUR AIDER LES ACTEURS DU TOURISME À MIEUX COMPRENDRE LES CONSOMMATEURS ET À PILOTER LEURS DÉCISIONS BUSINESS ET MARKETING »



**Le van des Ateliers Numériques a sillonné l'Hérault en 2021 à la rencontre des acteurs du tourisme souhaitant se former au digital.**

rante-cinq minutes avec un coach Google Ateliers Numériques et un expert de la CCI ou d'Hérault Tourisme. Lors de ces rendez-vous, les sujets abordés ont été principalement la présence sur Google My Business, la communication via les réseaux sociaux, le référencement naturel (SEO) d'un site internet et la publicité en ligne.

Au total, plus de cent cinquante rendez-vous individuels, gratuits et personnalisés ont été réalisés. En plus de ces rendez-vous sur préinscription, un accueil libre a été proposé en début, milieu et fin de journée : chaque citoyen entrepreneur ou porteur de projet pouvait échanger avec les experts pré-

sents à bord du van Google Ateliers Numériques, stationné soit devant l'office de tourisme, soit dans le centre-ville de la municipalité d'accueil. Cet accompagnement ne s'arrête pas une fois le van parti. Chaque apprenant a ensuite la possibilité de prendre rendez-vous en visioconférence avec nos coachs Google Ateliers Numériques.

### L'OCCITANIE MONTRE L'EXEMPLE

Après le succès de cette tournée printanière, tous les partenaires ont décidé de poursuivre l'expérience sur le département de l'Hérault en allant à la rencontre des acteurs du tourisme dans neuf autres villes (La Salvetat-sur-Agout, Bédarieux, Saint-Chinian, Saint-Pons-de-Thomières, Saint-André-de-Sangonis, Montpellier, Lunel, Bessan, Lodève) en novembre 2021. En parallèle, des journées de formation collective ou individuelle sont proposées dans toute la région, là encore dans le cadre de notre partenariat avec le CRTL.

Si c'est en Occitanie que ce type d'actions a été initié, c'est parce que tous les acteurs du territoire (CRTL, ADT, CCI, associations de commerçants, municipalités d'accueil, Google Ateliers Numériques) ont su se mobiliser en un temps record. Et ce, malgré un contexte sanitaire incertain, pour proposer un accompagnement correspondant aux besoins immédiats des professionnels. ■

## COMMENT LE GÎTE « LES COURTINES » A GAGNÉ EN VISIBILITÉ

À 73 ans, Marc Levitte, ancien conseiller en direction d'entreprise, et sa femme Corinne, professeure des écoles à la retraite, ont jeté leur dévolu sur Saint-Privat, une commune de l'Hérault qui regroupe trois villages, à une heure de Montpellier. C'est là que le couple a acheté une petite maison dans la nature dévoilant un panorama sur les contreforts du Larzac pour en faire le gîte « Les Courtines ». La maison, spacieuse, offre un cadre idyllique : piscine, terrasse et jardin fleuri au bord d'un étang. Les pièces à vivre, à la décoration chaleureuse, sont baignées par la lumière. « Encore fallait-il que les potentiels touristes puissent s'en rendre compte, témoigne Marc Levitte. J'ai vite compris qu'il nous fallait être présents en ligne pour ne pas être invisibles. Mais changer les draps, cela ne laisse pas beaucoup de temps pour créer un site internet ! »

Avec la crise sanitaire, l'activité a fortement ralenti. Corinne et Marc se sont alors tournés vers Gîtes de France afin de prendre le virage du numérique. « Nous leur avons fait part de notre envie de créer un site internet. Ils nous ont dirigés vers les Ateliers Numériques de Google. » La rencontre entre Marc et son coach Théophile va aider le retraité à rebooster l'activité. « Nous avons longuement discuté pour identifier les problèmes. Le coach a pu comprendre nos enjeux, étape par étape. » Avec une priorité absolue : permettre au gîte d'être référencé. « Marc n'était pas très à l'aise avec l'univers du Web, confirme Théophile. Nous avons lancé et optimisé de A à Z sa fiche Google My Business afin de rendre le site plus facilement visible sur Google. »

Cet outil constitue un atout précieux pour le gîte. « Avant, les touristes avaient du mal



à nous trouver. Et, surtout, ils peinaient à voir les photos. Beaucoup abandonnaient ou se reportaient sur d'autres annonces. Aujourd'hui, si quelqu'un lance la recherche "Gîte Les Courtines" sur Google, nous nous affichons en première position sur la page, c'est essentiel », se félicite Marc Levitte. Prochaine étape pour le couple d'hôtes : perfectionner et complexifier son site : « J'aimerais créer un domaine internet avec plusieurs pages afin de présenter tous les aspects du gîte. »



# DE L'INTÉRÊT DE MODÉLISER LA CROISSANCE DE L'ÉCONOMIE TOURISTIQUE



La croissance du tourisme ne peut plus se résumer à toujours plus de visiteurs et de dépenses. Il faut repenser sa modélisation avec de nouveaux outils d'analyse qui permettront de piloter une politique maîtrisée et durable, pour un meilleur équilibre entre essor économique, préservation des ressources, ambition sociale et adhésion collective.

**DOMINIQUE THILLET**

Directeur du Pôle Information, Études et Observation au CRTL Occitanie

« **L**e voyage qui fait grandir ! » C'est la nouvelle signature utilisée par le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) pour s'adresser aux touristes qui viennent découvrir l'Occitanie. Ce pourrait être également un objectif ambitieux pour le secteur touristique tout entier : faire grandir son économie au-delà d'une recherche de croissance systématique et irraisonnée autour de l'idée du « toujours plus » de nuitées et « toujours plus » de dépenses. Dans un contexte où le développement durable devient le socle des politiques publiques, le modèle de croissance du tourisme ne peut plus se limiter à cet objectif d'augmentation linéaire des retombées économiques à l'échelle régionale. Cette approche nouvelle repose sur un double enjeu qui peut, dans certains cas, apparaître antinomique : favoriser le développement économique du secteur touristique (entreprises et territoires) tout en limitant les externalités négatives qu'il génère.

### GRANDIR PLUTÔT QUE GROSSIR

Faire grandir le tourisme, c'est définir les conditions qui permettent un développement économique, conscient et durable. Pour modéliser cette croissance maîtrisée, il faut en déterminer précisément les objectifs et en gérer les contradictions éventuelles. Les outils développés jusqu'à aujourd'hui ont permis d'enrichir une connaissance macroéconomique du tourisme et de ses principaux espaces de consommation à l'échelle de l'Occitanie à travers sept zones : Toulouse métropole, Montpellier métropole, zones urbaines en dehors de ces deux métropoles, littoral, campagne, Pyrénées et Massif central. D'une zone à l'autre, la « performance » touristique diffère sensiblement. Le littoral ne concentre que 7% de la population régionale mais il représente 29% des lits touristiques.

Mais cette approche matricielle n'a pas été conçue pour intégrer la problématique de durabilité du tourisme et doit considérablement évoluer pour devenir non seulement un outil d'analyse mais également de pilotage stratégique. Les objectifs du CRTL sont ambitieux mais peuvent être très stimulants pour un secteur voué à se réinventer en permanence : optimiser l'impact économique du tourisme sur les territoires, maintenir les équilibres

environnementaux, sociaux et économiques à l'échelle régionale, mieux maîtriser et distribuer les flux touristiques, appréhender les résultats des entreprises sur le long terme et accompagner la transition des acteurs du tourisme.

### DES PRINCIPES VOLONTARISTES, DES CHOIX STRATÉGIQUES

« Faire grandir » l'économie touristique, c'est également se poser les bonnes questions, définir des priorités et faire des choix forts. Par exemple, est-il encore judicieux de tenter d'attirer des touristes étrangers (certes à fort potentiel économique) venant parfois de très loin quand on connaît l'impact carbone de leurs déplacements ? Doit-on développer un tourisme « pour tous » (inclusif) ou, au contraire, favoriser des activités génératrices de recettes plus importantes ? Est-il raisonnable de mettre en avant les ressources naturelles qu'on souhaite dans le même temps préserver, à travers le développement et la promotion de produits destinés au plus grand nombre ? En même temps, est-il possible de sensibiliser les voyageurs à la préservation de l'environnement sans en montrer les richesses ?

Modéliser la croissance revient donc à définir des objectifs mesurables à plus ou moins long terme, adaptés à des contextes différenciés (territoires, thématiques), en s'appuyant sur une batterie d'indicateurs (de croissance/de maîtrise) qui permettent d'en suivre l'évolution. Avec pour ambition d'aboutir à une croissance maîtrisée qui permettra d'assurer un équilibre entre essor économique, préservation des ressources, ambition sociale et adhésion collective. Plusieurs pistes pour faire « grandir » l'économie touristique de la région ont été identifiées :

- ▶ Préserver les équilibres grâce à une meilleure répartition spatiale et temporelle de la fréquentation, une protection renforcée des zones fragiles, une meilleure gestion des ressources (énergie, eau...) et une gouvernance partagée.
- ▶ Favoriser des retombées économiques plus durables. Cela passe par l'augmentation de la consommation de loisirs (notamment par les habitants de la région), le développement d'une offre plus qualitative, mais également d'une offre inclusive et de qualité, accessible aux populations les moins favorisées. Il convient également de travailler sur l'attractivité de l'Occitanie à destination ▲

des clientèles françaises pour lesquelles « partir en France » est une option de voyage par défaut, d'encourager le développement au bénéfice des territoires et des entreprises locales et d'accompagner la nécessaire transition des professionnels.

► Réduire les externalités négatives en œuvrant à une baisse de l'impact carbone des mobilités et en favorisant les approvisionnements locaux et écoresponsables. Mais également à travers la montée en qualité environnementale des infrastructures touristiques (sobriété, moindre génération de déchets...) et un travail d'éducation et de sensibilisation des publics, et ce dès le plus jeune âge.

### DES OUTILS ET INDICATEURS POUR TOUT MESURER

Pour mesurer la réalité opérationnelle de ces objectifs, le CRTL et ses partenaires peuvent s'appuyer sur différentes familles d'indicateurs et sur de nouveaux outils à mobiliser ou à faire émerger. Avec l'ambition de pouvoir suivre « en temps réel » les flux de populations sur les territoires et les qualifier (résidents, excursionnistes, touristes, etc.) afin d'analyser plus finement les comportements, les anticiper, les orienter et même freiner la fréquentation si nécessaire.

Dans ce nouveau contexte, c'est davantage la temporalité, la répartition spatiale et les mobilités qui intéressent que le volume global de visiteurs. La méthode de mesure des flux touristiques via la téléphonie mobile (Flux Vision tourisme proposé par Orange) constitue la base des indicateurs de mobilité des consommateurs touristiques. Mais ce n'est pas le seul outil. Les dispositifs de comptage « physique » d'itinérance, de trafic routier, ferroviaire, aérien, fluvial, ou encore les « traces » laissées par les sportifs sur les sites de partage ou la fréquentation des parkings sont autant de sources à analyser pour répondre aux objectifs.

Connaître la fréquentation ne suffit pas. Un voyageur en transit, un excursionniste, un touriste en court séjour dans un hôtel de luxe, un propriétaire de résidence secondaire, un curiste ou un randonneur sur les chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle ont des comportements bien différents en termes de dépenses et génèrent plus ou moins de retombées localement. La data issue des agences en ligne (OTA), des plateformes de services, des outils de réservation et des banques va pouvoir nous éclairer de plus en plus précisément sur ces

dépenses. Pour autant, les enquêtes auprès des consommateurs demeurent toujours un outil important, malgré leur coût et la complexité de leur mise en œuvre.

### LE DÉFI DE « L'IMPACT ÉCONOMIQUE »

Au-delà des retombées économiques liées aux dépenses des touristes et consommateurs sur les territoires, il faut également s'intéresser à l'impact économique réel de l'activité, c'est-à-dire une fois retranchés les flux financiers qui quittent la région. Il peut s'agir des commissions versées aux OTA dont les sièges sociaux sont généralement à l'étranger et qui payent peu ou pas d'impôts sur les sociétés en France, mais également des coûts d'approvisionnement de matières premières, de produits agro-alimentaires, d'équipements voire de compétences humaines. Car l'objectif n'est pas de vivre en autarcie, coupé du monde, mais de favoriser les circuits courts d'une manière générale. Ce bilan économique s'apparente à une analyse complexe, difficile à modéliser et à généraliser pour une région dans son ensemble, mais intéressante à mener à plus petite échelle, par exemple autour d'un équipement structurant ou d'un festival.

Autre point important : la mesure de l'emploi touristique peine à trouver des réponses satisfaisantes et reste un chantier à investir. Il est nécessaire d'approfondir les travaux pour une meilleure connaissance de cet emploi touristique (c'est-à-dire dépendant de l'activité touristique), qu'il soit salarié ou non, permanent ou saisonnier, mais encore de s'intéresser aux compléments de revenus générés par une activité touristique annexe (agritourisme, location de vacances, etc.). Des travaux sont actuellement entrepris avec l'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques) pour enrichir les méthodes.

Il nous semble tout aussi indispensable de nous intéresser davantage à la « santé » des entreprises (stabilité, capacités d'investissements, incidents bancaires), de manière à identifier les contextes les plus favorables au tissu économique local et savoir s'il existe un lien de causalité entre une fréquentation importante et la pérennité des entreprises. Un partenariat en projet, avec la Banque de France, devrait permettre de suivre un certain nombre d'indicateurs spécifiques sur le sujet dans les prochaines années. Enfin, les déplacements étant clairement identifiés comme la cause majeure des

(1)

Les organismes de gestion de destination ou OGD font référence aux acteurs publics du secteur touristique qui s'emploient à promouvoir les territoires et à initier des dynamiques positives pour les prestataires touristiques (offices de tourisme, comités régionaux du tourisme, agences départementales du tourisme, etc.).

émissions de gaz à effet de serre pour le tourisme, il devient urgent de pouvoir en réduire les effets. Mais il faut pour cela commencer par mesurer les déplacements et donc quantifier précisément les modes de déplacement utilisés par les voyageurs et les distances parcourues pour leur acheminement vers les lieux touristiques. Cette capacité de calcul peut nécessiter une évolution de l'offre de services Flux Vision et devra s'appuyer sur des méthodologies incontestables scientifiquement, afin de mesurer au plus juste l'impact carbone.

### RESTER À L'ÉCOUTE POUR GAGNER EN EFFICACITÉ

Face à ces défis variés et quels que soient les outils existants ou à développer, il est plus que jamais indispensable de rester à l'écoute des clients, prospects et consommateurs d'activités touristiques sur le territoire régional, au moyen d'enquêtes *ad hoc* et/ou de dispositifs d'écoute data-connectés. Le déploiement collectif au niveau régional de l'agrégateur d'avis de clients Fairquest va nous permettre de disposer d'une importante matière sur ce point. De la même manière, il est essentiel de maintenir un lien fort avec les entreprises touristiques et les organismes de gestion de la destination<sup>1</sup> via des enquêtes de satisfaction, de remontées des besoins (accompagnement, professionnalisation) et de resenti conjoncturel. C'est l'objet des travaux collectifs menés dans le cadre du réseau des observatoires touristiques d'Occitanie.

Les habitants prennent également une place de plus en plus importante dans la chaîne de valeurs. Tout à la fois acteurs économiques, clients et ambassadeurs, ils peuvent également parfois subir les désagréments du tourisme. De nombreuses études le démontrent : la satisfaction des clients est directement impactée par la rencontre avec les habitants et leur accueil. L'intérêt de les engager dans la gouvernance du tourisme est aujourd'hui reconnu par une majorité des acteurs.

Une enquête a été menée par le CRTL en 2020 auprès des habitants, à la sortie du premier confinement. Il en ressort que l'Occitanie est naturellement un lieu de pratique d'activités pour les résidents de la région et qu'ils sont également à l'origine de nombreuses nuitées touristiques (en moyenne vingt-cinq nuitées par ménage et par an, soit un total de près de cinquante millions de nuitées). 59 % des habitants considèrent que le caracté-

rière touristique de leur territoire contribue à améliorer leur qualité de vie. Et un habitant sur deux affirme vouloir s'impliquer davantage dans le développement de l'activité touristique locale.

### ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS DANS LA TRANSITION

Pour autant, le développement d'un tourisme plus durable, plus respectueux des équilibres, ne se décrète pas. Il passe inmanquablement – même si l'urgence climatique impose d'aller vite – par une transition. Il est donc également nécessaire d'accompagner les entreprises et les territoires dans cette transition en leur fournissant les outils adéquats : formations, bonnes pratiques... Le CRTL met en œuvre des programmes spécifiques dans le cadre de ses actions de professionnalisation. Mais d'importants efforts restent à faire, pour la préservation des ressources naturelles, la maîtrise énergétique, la consommation d'eau ou encore la gestion des déchets, et ce malgré l'existence d'instruments efficaces pour la protection et la valorisation des espaces sensibles (zones naturelles d'intérêt écologique, faunistique et floristique, parcs naturels, etc.).

Si ce sujet n'a pas encore été investi de manière opérationnelle à l'échelle de la région, un grand nombre d'indicateurs ont été recensés, en particulier dans le cadre de projets européens. Choisir, dans ce panel, les indicateurs adaptés à la problématique régionale (disponibles à la collecte, pertinents au regard de l'objectif et susceptibles d'être suivis sur une durée suffisamment longue) sera l'une des premières tâches à réaliser dans le cadre de l'observatoire du tourisme durable que le CRTL met en place, avec l'appui de la société de conseil Betterfly Tourism.

*In fine*, on pourrait même imaginer adopter dans le futur un indicateur nouveau, qui s'intéresse au cœur plus qu'aux chiffres, qui conte au lieu de compter et qui nous permette de rêver. Le BIB, pour « Bonheur intérieur brut », pourrait être un indicateur qui témoigne de notre attachement à l'Occitanie, de notre volonté de préserver ses richesses mais également de partager ses valeurs, y compris celle de l'hospitalité, avec des voyages qui font grandir, qui remettent le tourisme à une place plus juste, soucieux des équilibres, conscient des efforts à fournir, fier de ses valeurs sociales. Reste à le mesurer. C'est une autre histoire... ■

« C'EST  
DAVANTAGE LA  
TEMPORALITÉ,  
LA RÉPARTITION  
SPATIALE ET LES  
MOBILITÉS QUI  
INTÉRESSENT  
QUE LE VOLUME  
GLOBAL DE  
VISITEURS »



## POUR UNE NOUVELLE DÉFINITION DU TOURISME DURABLE



L'Occitanie s'est engagée dans la voie du tourisme durable, avec l'ambition d'assurer la pérennité du marché touristique tout en limitant ses impacts sur l'environnement, d'offrir des prestations de qualité en phase avec les nouvelles tendances de consommation et de créer des retombées économiques équilibrées pour les territoires.

**SOPHIE MERCIER** / Directrice du Pôle Ingénierie de l'Offre au CRTL Occitanie  
**HUBERT VENDEVILLE** / Directeur de Butterfly Tourism

**T**ourisme durable, tourisme responsable, tourisme de demain... Autant de termes très usités, au risque parfois d'apparaître comme des effets d'annonce, des affichages de bonnes intentions... Et pourtant les défis sont d'importance puisqu'il s'agit d'enjeux d'intérêt général et de contribuer à renouveler la chaîne de valeurs du tourisme. Pour s'affranchir de ces préjugés souvent injustes à l'égard des acteurs engagés, posons-nous les questions auxquelles nous voulons répondre à partir du constat largement partagé sur l'état de la planète et les dilemmes écologiques qui en découlent. Comment adapter le tourisme aux enjeux économiques, environnementaux et sociaux ? Quelles solutions proposer aux acteurs de la filière ? Comment offrir de nouvelles pratiques aux touristes ? L'engagement du Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) Occitanie dans ce domaine se place dans la continuité du schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (Sraddet) – ou « Occitanie 2040 » – et du projet de Green New Deal, plan de transformation régional. Le tourisme doit concourir à ce « Pacte vert » conçu par la Région Occitanie suite à la crise sanitaire pour définir un nouveau modèle économique et social.

### **DE LA PRISE DE CONSCIENCE À L'ACTION**

L'approche du tourisme durable établie par le CRTL est issue d'une concertation à 360 degrés. Visiteurs, habitants, socioprofessionnels, offices de tourisme, acteurs des territoires ont été interrogés à travers des enquêtes et des réunions organisées sur le terrain. Les résultats démontrent la généralisation de la prise de conscience mais également les attentes et besoins des professionnels en termes d'accompagnement et de solutions pour les clients. Ainsi, plus de 98% des acteurs sont sensibles aux enjeux du tourisme durable, mais moins de 20% ont initié une démarche dans ce sens.

Le défi pour le CRTL est d'engager l'Occitanie dans un tourisme durable et responsable en poursuivant trois objectifs principaux : garantir la pérennité des ressources et du marché touristique tout en limitant ses impacts négatifs sur l'environnement ; offrir des prestations de qualité qui ré-

pondent aux nouvelles tendances de consommation ; favoriser des retombées économiques équitables et équilibrées pour tous les territoires. Un plan d'action régional a été décidé, qui exige tout autant de repenser la chaîne des fonctions et métiers du tourisme que de s'entourer d'experts, de renforcer l'engagement des acteurs et de travailler de façon coopérative à travers un réseau d'animateurs du tourisme durable (offices de tourisme, agences de développement touristique, comités départementaux du tourisme, parcs naturels, etc.) compétents et formés pour accompagner la transition écologique. Ce plan d'action a été élaboré avec l'appui de Betterfly Tourism, cabinet de conseil et formation en tourisme durable qui a développé une méthodologie permettant aux destinations touristiques de construire et piloter une politique responsable. Une plateforme en ligne a été créée, qui permet de gagner du temps dans l'élaboration de la stratégie et de faciliter la communication de données autour d'objectifs et d'indicateurs de performance.

### **UN PARTENARIAT EXCEPTIONNEL AVEC L'ADEME**

C'est dans ce contexte qu'a été mis en place un partenariat avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe). Il fait suite au soutien du CRTL au dispositif France Relance de l'État, à travers l'appel à manifestation d'intérêt « Fonds tourisme durable ». Il a permis d'identifier et de mobiliser les partenaires potentiels au niveau régional. Le CRTL est devenu le relais de l'ADEME Occitanie pour ce dispositif, avec pour missions de partager son expertise et sa connaissance des acteurs, de relayer les communications auprès des bénéficiaires potentiels et de diffuser les bonnes pratiques et les réalisations afin d'accélérer la transition vers un tourisme durable.

Cette coopération prévoit des appuis respectifs des deux partenaires en faveur de l'engagement des acteurs touristiques en Occitanie. Pour le CRTL, il s'agit de mettre en place des actions prioritaires réparties selon trois axes : sensibiliser les collaborateurs du CRTL et améliorer les pratiques, accompagner une montée en compétences des professionnels et des outils de sensibilisation et rendre accessible l'offre de mobilités douces. Des séminaires de sensibilisation ont été organisés pour les acteurs territoriaux afin qu'ils ac- ▲

compagnent les entreprises et les encouragent à candidater aux deux vagues d'appel à projets « slow tourisme » qui ont eu lieu en juin et septembre 2021. Ils ont bénéficié d'une formation de cinq jours qui s'est traduite par une mise à niveau sur les enjeux du tourisme durable, a explicité le fonctionnement des hébergements touristiques et restaurants, a permis la présentation technique des aides pouvant être mises en œuvre dans le cadre du Fonds tourisme durable et, plus largement, des moyens pour construire un plan d'action responsable sur sa propre destination touristique.

### CHANGER COLLECTIVEMENT NOTRE PROPRE CULTURE

À l'instar des autres organismes de gestion de la destination, le CRTL a donc décidé d'intégrer de façon transversale une nouvelle culture de projet et de coconstruire un plan d'action avec l'agence Primum Non Nocere dans le cadre d'une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en cours. Le principe est d'appliquer à soi-même ce qui est présenté aux acteurs de la filière en termes d'objectifs, et ce dans toutes les composantes : organisation d'événements régionaux, nationaux voire internationaux, déplacements des équipes sur le territoire, actions de promotion et de communication, publications papier, communication numérique, gestion interne, etc.

Le projet englobe la concrétisation d'un observatoire du tourisme durable en Occitanie, qui permettra de mesurer les bénéfices et impacts du tourisme en fonction d'indicateurs adaptés. Le CRTL ayant signé une convention (en cours de renouvellement) avec l'ONU Environnement, il convient de rendre compte des gains et évolutions du secteur sur cette approche responsable à travers un Passeport Vert régional. C'est une nouvelle manière d'aborder la performance du tourisme, à travers des indicateurs qui mesurent la création de valeurs au-delà des habituelles évaluations quantitatives. Ce dispositif permettra d'orienter les décisions stratégiques du CRTL mais également d'être adopté par les territoires qui souhaiteront s'y engager à leur échelle et avec leurs propres moyens. L'enjeu est de construire le mécanisme de consolidation des données disponibles chez les acteurs du territoire ainsi que des bases de données régionales, nationales et internationales.

« LE TOURISME DURABLE NE PEUT EXISTER QU'À TRAVERS UNE AMBITION PARTAGÉE ET DES MOYENS MUTUALISÉS »

Un programme de formation des « acteurs de la transition » est engagé. Il a pour objectif d'aider les collaborateurs des offices de tourisme et des agences de développement touristique à monter en compétences pour qu'ils deviennent des animateurs de la transition. Ces formations apportent des connaissances générales, des compétences managériales et des outils d'accompagnement. Elles répondent à diverses questions : comment impliquer ses collaborateurs et les acteurs du territoire dans une démarche collective, comment communiquer autour de ces enjeux et limiter l'impact de sa communication numérique, comment développer des offres de mobilités douces...

### LA MOBILITÉ, UN AXE PRIORITAIRE

La mobilité figure bien sûr au cœur des préoccupations. L'Occitanie a été retenue comme territoire d'expérimentation par l'Ademe/Scet/Carbone 4 dans le cadre de l'étude « Évaluation des externalités générées par les mobilités touristiques en France à l'horizon 2030 » publiée en 2020. Ces travaux ont montré que 92 % des visiteurs viennent et se déplacent en Occitanie en voiture et que le transport représente 77 % des effets externes du tourisme dans notre région. L'objectif est double : mieux faire connaître les possibilités de déplacement en transports en commun en Occitanie dans le cadre de vacances et de loisirs et favoriser le déploiement de solutions de mobilités durables au sein des destinations.

Cette question des transports, éminemment transversale, est l'objet d'un groupe de travail régional rassemblant les principaux acteurs en compétence sur ce sujet : Région, CRTL, SNCF, transports régionaux liO, Ademe. Avec l'appui de cette dernière et en concertation avec ses partenaires, le

### LES PARCS NATURELS VISENT L'EXCELLENCE

L'Occitanie est riche de onze parcs naturels : parcs naturels régionaux, parcs nationaux et parc naturel marin, qui couvrent plus du tiers de sa surface. Ces territoires ont été plébiscités, lors d'une enquête réalisée en 2021 auprès de leurs visiteurs, pour la très grande qualité de préservation de leur environnement, la richesse de leur biodiversité et de leurs patrimoines naturels, culturels et bâtis. Ce réseau des parcs s'est engagé aux côtés du CRTL Occitanie à travers une convention de partenariat visant à faire de leurs espaces naturels protégés des destinations d'excellence et d'innovation en matière d'offre de tourisme durable et tourisme de nature : une offre de « Haute Qualité de Vacances ». Les partenaires souhaitent œuvrer conjointement pour un tourisme responsable, harmonieux et respectueux de leur environnement et pour un développement touristique qualitatif, accessible et équitable.

CRTL a décidé de dédier des ressources humaines en créant un poste spécifique au sein de ses équipes pour développer un programme d'actions spécial, accompagner les acteurs des territoires dans la mise en œuvre de solutions locales, favoriser le développement de nouveaux services et offres touristiques alternatives à la voiture.

### LES HABITANTS, PARTIE PRENANTE DES NOUVELLES FORMES DE TOURISME

Les principes du tourisme durable nous incitent également à favoriser les retombées économiques sur les lieux de séjour, à contribuer au développement des emplois locaux et circuits de proximité et à valoriser les producteurs locaux, l'aménagement d'équipements publics et de loisirs et l'expansion de services partagés entre les habitants et les visiteurs. L'enquête réalisée par le CRTL auprès des habitants d'Occitanie en 2020 a montré qu'une large majorité (79 %) est sensible à un engagement fort de l'Occitanie en faveur du tourisme durable et près de la moitié (46 %) se disent prêts à s'impliquer dans le développement touristique de leur lieu de vie. À nous de transformer ce potentiel et de décliner toutes les opportunités pour encourager ces habitants dépositaires de la culture, de l'histoire, des savoir-faire et des patrimoines de leur région. Les pistes sont nombreuses. Ils pourraient devenir ambassadeurs de leur destination en accueillant des visiteurs, en les informant sur les pépites de leur territoire. Être inspirateurs pour la création de séjours proposant une découverte originale et représentative, animateurs en partageant leurs temps festifs et culturels... Et également investisseurs à travers des outils de financement participatif et des prises de participation financière dans les initiatives de développement local. Dans ce domaine, le CRTL s'est engagé en tant qu'adhérent du Fonds Essentiel pour un tourisme bienveillant.

Les enjeux sont importants : les habitants représentent un potentiel pour les visiteurs en termes d'authenticité, d'hospitalité et de convivialité et ont la capacité de proposer des découvertes expérientielles (par exemple apprendre à fabriquer un fromage avec un berger dans les alpages), transformatives (changer son mode de perception de la nature et son comportement pour préserver la biodiversité) et même interventionnistes (parti-

## UN BILAN ENVIRONNEMENTAL POUR LES HÉBERGEMENTS TOURISTIQUES

L'accompagnement des professionnels est fondamental pour réussir la transition vers un tourisme durable. Parmi les actions programmées, le déploiement de « l'affichage environnemental des hébergements touristiques ». Ce dispositif officiel, encadré par l'Ademe, permet de mesurer les impacts d'un hôtel ou d'un camping en termes d'empreinte carbone, de consommation d'eau et ressources énergétiques, de biodiversité. Le bilan est communiqué sous la forme d'une lettre allant de A à E, à l'instar d'un indicateur énergétique.

Chaque année, l'hébergeur est invité à mettre à jour son étiquette et à la faire évoluer à l'aide d'un plan d'action individualisé établi lors d'un audit (pris en charge par le CRTL) qui permet de sélectionner les actions prioritaires. L'initiative se révèle être un outil puissant d'amélioration continue pour les professionnels, qui réduisent de 11 % en moyenne leur impact environnemental au bout de deux ans. Ceux qui le souhaitent peuvent communiquer leurs performances, par exemple aux entreprises soucieuses d'actions concrètes pour un lieu de séminaire. Au-delà de l'aspect environnemental, les établissements se lançant dans la démarche réalisent en moyenne 0,85 euro d'économie par nuitée.

L'affichage environnemental trouve toute sa cohérence régionale à travers le Fonds tourisme Occitanie qui propose un mécanisme de soutien financier, lui-même bonifié par la réalisation de l'affichage. L'objectif est d'accompagner quarante hôtels en trois ans avec un soutien technique du cabinet Butterfly Tourism qui met à disposition Winggy, seul outil ayant reçu une certification de l'Ademe pour éditer les étiquettes environnementales.

Dans le cadre de sa convention de partenariat avec l'Ademe, le CRTL s'est engagé à mobiliser et accompagner plusieurs dizaines d'hôtels volontaires sur trois niveaux progressifs de cette démarche et envisage également d'en faire bénéficier les centres thermaux dès 2022.

ciper à des opérations *in situ* comme le nettoyage et la restauration de sites fragiles).

### LE MONDE QUE NOUS VOULONS POUR DEMAIN

Le tourisme durable ne peut exister qu'à travers cette ambition partagée, des moyens mutualisés et des compétences développées au service d'un « mieux vivre » et d'un « mieux découvrir ». Pour cette raison, l'Occitanie a développé le concept d'Occitalité, qui réunit des valeurs de convivialité, de naturalité et de sens. La Région appuie sa communication sur la notion des « voyages qui font grandir » afin de mieux exprimer un tourisme qui se pratique au bénéfice des visiteurs et des habitants, du cadre de vacances et du cadre de vie, dans le respect de l'environnement et des territoires. Il ne faut pas nécessairement y voir le tourisme de demain, mais un tourisme qui participe au monde que nous voulons pour demain. Un tourisme positif qui change les comportements, fait découvrir la biodiversité sans la mettre en danger et laisse des souvenirs mais le moins de traces possible dans la nature... ■



# DE LA DIFFICULTÉ DE CONCILIER DÉVELOPPEMENT ET ENVIRONNEMENT



**VINCENT VLES**

Professeur émérite d'Aménagement et d'Urbanisme à l'Université Toulouse Jean-Jaurès

En Occitanie, le tourisme des sites naturels exceptionnels constitue une ressource territoriale importante, mais ses impacts environnementaux sont loin d'être négligeables. Le défi est de répondre au besoin de développement économique des territoires tout en préservant la biodiversité et la qualité de vie locale.

**L**a région Occitanie offre un grand nombre de sites naturels exceptionnels dont la valorisation touristique bénéficie à leur zone d'influence et d'attraction économique. L'apport est remarquable car ces lieux d'exception sont la plupart du temps situés dans des intercommunalités pauvres ou à faible densité de population. Les investissements pour améliorer les conditions de visite et réguler la fréquentation touristique dans le temps peuvent s'inscrire aujourd'hui dans des stratégies globales visant à dynamiser le territoire régional dans son ensemble.

### MESURER LES EFFETS DE LA FRÉQUENTATION

Certes, la mise en patrimoine d'un espace naturel et sa fréquentation produisent des signes de distinction spatiale qui le rendent attractif. Mais les impacts négatifs, en particulier sur l'environnement, sont parfois forts et ont un coût de plus en plus lourd pour les gestionnaires. De nouvelles pratiques, notamment sportives, se développent sur ces sites naturels et questionnent ces gestionnaires, qui ne sont pas toujours en mesure de les anticiper ni de les gérer dans de bonnes conditions. À ces nouvelles formes de tourisme sont associés de nouveaux comportements qui peuvent parfois poser des difficultés au regard de la préservation des sites et de l'acceptabilité locale. Depuis 2015, des chercheurs en Occitanie<sup>1</sup> ont analysé l'impact de cette fréquentation, les conditions qui permettent d'en attendre des retombées locales – économiques, sociales et environnementales – et les moyens pour éviter les effets négatifs sur les écosystèmes.

La notion de patrimoine naturel (ou culturel) est difficile à appréhender par l'analyse économique. Ces espaces très prisés disposent en effet de propriétés spécifiques. Ils sont porteurs de valeurs non marchandes qui sortent encore aujourd'hui du champ de l'analyse économique classique. On peut néanmoins en évaluer la « ressource spécifique », marqueur physique de l'identité et de l'histoire d'un territoire et facteur potentiel de sa différenciation<sup>2</sup>. L'apport du patrimoine naturel exceptionnel à l'économie touristique dépend d'abord de sa valeur culturelle ou récréative. Mais il dépend également des modalités de son déploiement sur le marché dans le territoire inter-

communal alentour : la valeur culturelle influe sur le potentiel marchand des ressources<sup>3</sup>.

### LE LABEL, UN FACTEUR DE DIFFÉRENCIATION

L'analyse théorique en sciences économiques suggère que la valeur détermine le potentiel économique des ressources ainsi que la structure du marché qui régit leur exploitation touristique. À ce titre, l'inscription (parcs nationaux, parcs naturels régionaux, sites classés, réserves naturelles, Grands Sites de France, Grands Sites Occitanie, sites naturels exceptionnels inscrits au patrimoine mondial) constitue un facteur de différenciation qui joue dans le développement touristique. C'est la capacité à capturer des retombées indirectes et induites qui apparaît comme l'élément central, conditionnant la diffusion d'un impact dans l'ensemble de l'économie.

Mais l'effet n'est en rien automatique. L'impact d'un label sur le développement de l'activité touristique dépend considérablement de l'environnement économique du lieu, de la qualité de son réceptif. Les recherches montrent que l'accessibilité des sites, le fait qu'ils s'inscrivent ou pas dans des bassins touristiques importants et reconnus ou qu'ils sont inclus dans des routes touristiques majeures conditionnent en grande partie l'existence et la force de l'impact de la labellisation.

En fait, les sites naturels apparaissent comme une ressource territoriale<sup>4</sup> parmi d'autres. Leur mise en tourisme favorise la croissance démographique, le plus souvent due à un solde migratoire positif (économie résidentielle). Les retombées en termes d'emploi sont réelles dans les zones disposant d'un potentiel d'accueil touristique déjà établi (+ 8 % dans les établissements publics de coopération intercommunale bien équipés), mais peu importantes dans les intercommunalités ne possédant pas encore les structures d'hébergement, de restauration et de services de qualité nécessaires à l'accueil des touristes : + 0,5 % seulement dans les intercommunalités à faible indice de « touristicité »<sup>5</sup>.

C'est par exemple le cas de Gavarnie dont les retombées sont surtout visibles et décelables très en aval, essentiellement à Lourdes. Même lorsque les territoires disposent de réceptifs et services adaptés, ces derniers n'ont pas toujours la capacité de se fournir localement et doivent « importer » les ressources nécessaires à leur activité. L'im- ▲

(1) Vies V., 2018, « Hésitations et recompositions dans la gestion des flux de fréquentation dans les sites naturels exceptionnels », *Via Tourism Review*, n° 11-12 2017. <https://journals.openedition.org/viatourism/1816>

(2) Rayssac S., Benos R. & al., 2015, « Les hauts lieux du tourisme en Midi-Pyrénées : dispositifs de valorisation et organisation des territoires touristiques », université Toulouse Jean-Jaurès, UMR Certop & Dynamiques rurales, 163 p.

(3) Lemaître M., 2015, « Ressources patrimoniales culturelles et développement touristique », thèse de doctorat de l'université de Toulouse, 589 p.

(4) Gumuchian H., Pecqueur B., 2007, *La ressource territoriale*, *Economica*, p. 252, col. Géographie. <halshs-00265070>

(5) Talandier M. & al., « Les sites patrimoniaux exceptionnels, une ressource pour les territoires », *Via Tourism Review*, 18 | 2020, online 2020. <http://journals.openedition.org/viatourism/6380>

(6)  
Vies V., Clarimont S.  
& al., 2017, « Impacts des  
mesures de préservation  
des sites naturels  
exceptionnels », rapport final  
de recherche, ministère de  
l'Environnement, de l'Énergie  
et de la Mer, université  
de Toulouse-CNRS-UMR  
Certop, Paris, 534 p.  
[https://hal.archives-ouvertes.  
fr/hal-01500485](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01500485)

pact économique secondaire est dans ce cas nul pour le territoire local.

### DES IMPACTS ÉCONOMIQUES CONTRASTÉS

Un certain nombre de constats marquent les limites de l'idée selon laquelle une plus grande fréquentation induirait automatiquement des impacts économiques positifs. Même lorsque l'on observe une augmentation de l'activité touristique, il est très difficile de l'attribuer de façon certaine à un label. Il n'y a pas de corrélation stricte entre les courbes de fréquentation des sites naturels exceptionnels et leurs retombées économiques.

Si la parole des acteurs locaux fait état d'un impact économique « non négligeable » ou « important » de la labellisation, on ne trouve nulle part des études, des chiffres ni même des dispositifs d'observation permettant d'en produire le moindre début de preuve scientifique sur le long terme<sup>6</sup>. Au contraire, la dépendance par l'hyperspécialisation économique expose les territoires aux aléas de la demande extérieure et à de réels risques.

Le développement touristique suscité par le patrimoine naturel labellisé dépend en fait grandement de l'ancrage du lieu dans son territoire économique. Préciser la taille du territoire concerné est une gageure difficile à tenir tant les cas sont variés. La frénésie « labellisante » parfois très présente dans les politiques locales, en augmentant considérablement le nombre de sites déclarés « exceptionnels », peut donc avoir des effets contrepro-

ductifs : en diminuant leur différenciation, l'attrait est moindre. Et en labellisant trop, on banalise le label, on le rend peu lisible et on efface ses effets. Les destinations les plus prestigieuses sont soumises, elles aussi, à des risques de fragilité économique et fiscale, comme l'a montré la crise liée à la pandémie. Les gênes humaines vis-à-vis de l'hyperfréquentation, la hausse du coût du foncier, les règles de protection paysagère, les nuisances pour les écosystèmes sont généralisées et parfois mal acceptées par les habitants et même par les visiteurs<sup>5</sup>. Dans tous les sites naturels exceptionnels enquêtés, la gouvernance et les modalités de gestion des flux de visiteurs, l'amélioration de la qualité et de l'expérience de la visite posent désormais de vrais problèmes d'augmentation des émissions de gaz à effet de serre, de mobilité durable, d'accès aux informations de la visite, de consommation collaborative, de participation et de dialogue entre habitants, commerçants et visiteurs.

### UNE PLUS-VALUE POUR LES HABITANTS ?

Tous les gestionnaires constatent également que l'ouverture au public et le tourisme exercent des pressions sur l'environnement naturel qu'ils peinent désormais à gérer et que ces flux ne sont pas sans conséquence sur les ressources, les structures sociales, les modèles culturels, les activités économiques, voire l'utilisation des terres ou certaines pratiques des populations locales. Ils enregistrent même parfois une diminution de la qualité de l'offre touristique lorsque les flux sont trop importants. Pour agir, ils en viennent aujourd'hui à distinguer deux notions pour caractériser les impacts : celle de saturation qui exprime l'hyperfréquentation, c'est-à-dire l'impossibilité pour le milieu, à un moment donné, d'accueillir des visiteurs supplémentaires ; et celle de dénaturation qui recouvre le « surtourisme », les destructions des milieux, la perte au moins partielle des caractères originaux qui constituent leur attrait.

Ces risques, contrebalancés par une attractivité résidentielle souvent forte, provoquent une concurrence foncière dans les sites les plus prestigieux. La labellisation des espaces naturels exceptionnels est clairement associée à une plus-value pour les habitants, qui est évaluée par le « consentement à payer », c'est-à-dire la valeur financière annuelle que les habitants seraient prêts à payer pour main-



Parmi les nombreux sites naturels exceptionnels de l'Occitanie, les gorges de l'Hérault, labellisées Grand Site de France.

tenir la valeur ajoutée qu'ils perçoivent comme liée à la conservation du paysage et du site.

La valeur que visiteurs et habitants attribuent à un site naturel exceptionnel est de nature «culturelle», c'est une appréciation dans laquelle le grand paysage – notion culturelle s'il en est – est à la première place. Dans les cas des Grands Sites de France, par exemple dans le massif du Canigou,



**« LA MISE EN TOURISME DES SITES NATURELS EXCEPTIONNELS NE JOUE SON RÔLE QUE LORSQU'ELLE EST INTÉGRÉE À UNE STRATÉGIE RÉGIONALE DE VALORISATION, DE PROTECTION DU MILIEU ET DE RÉGULATION DES FLUX »**

dans les gorges de l'Hérault ou dans le cirque de Navacelles protégés au titre de leur valeur paysagère, la plus-value générée par la notoriété montre un « consentement à payer » parfois considérable pour habiter et vivre à proximité. Cette « valeur » marque l'attachement du public à l'espace naturel. L'apport économique supposément induit permet aux collectivités ou aux organismes gestionnaires de justifier les dépenses des programmes d'aménagement pour améliorer la visite.

**MAXIMISER LES BÉNÉFICES SANS IMPACTER LE MILIEU**

Les rapports entre sites exceptionnels et tourisme sont si forts qu'on peut inverser les aspects posi-

tifs : non plus considérer le site naturel seulement comme un facteur de développement touristique, mais énoncer que ce sont les visites qui rendent le site exceptionnel. Historiquement, dans tous les cas étudiés par les recherches, c'est d'ailleurs le tourisme – au départ la visite – qui a produit la protection, le classement ou la labellisation de la forme patrimoniale et non l'inverse. C'est la visite

touristique qui a conduit les collectivités territoriales aux démarches de création et de valorisation patrimoniales. C'est une erreur de croire qu'en labellisant n'importe quel site naturel, on déclencherait une meilleure fréquentation et des retombées toujours positives.

Les conclusions des recherches sont unanimes : la question actuelle qui se pose aux gestionnaires des destinations de nature n'est pas de savoir si l'inscription ou la labellisation génère des bénéfices importants sur le développement touristique, mais plutôt de savoir comment l'utiliser afin de maximiser les bénéfices potentiels sans impacter le milieu. Comment mieux maîtriser la fréquentation dans les espaces naturels et quelles actions mener collectivement en région pour, à

la fois, répondre au besoin de développement économique tout en préservant la biodiversité, la qualité de vie, et réussir à exploiter les opportunités locales en termes d'accueil et d'éducation ?

La mise en tourisme des sites naturels exceptionnels ne joue pleinement son rôle que lorsqu'elle est intégrée à une stratégie régionale de valorisation, de protection du milieu et de régulation efficace des flux de visiteurs, relayée par l'ensemble des acteurs politiques et économiques. Dans ce cas seulement, l'utilisation des sites naturels d'exception dans la construction d'une image régionale de marque autour d'un tourisme de qualité s'avèrera un outil de différenciation puissant, conduisant à des aménités non négligeables. ■



# L'INNOVATION AU SERVICE D'UN TOURISME PLUS RESPONSABLE



**EMMANUEL BOBIN**  
Directeur Général d'Open Tourisme Lab

**Moteur de la croissance et de la transition vers un tourisme plus durable et responsable, l'innovation – parfois mise de côté durant la crise sanitaire – doit être encouragée. Pour faire naître de nouvelles idées et soutenir les initiatives, Open Tourisme Lab accompagne au quotidien les start-up qui inventent le tourisme de demain.**

**L**a crise liée à la pandémie de Covid-19 a fortement impacté le fonctionnement des entreprises : activités à l'arrêt, chômage partiel, télétravail de masse et jusqu'à la fermeture de certains établissements. Ces dix-huit derniers mois ont marqué tous les esprits et, dans la difficulté, la majorité des dirigeants d'entreprise – dans le tourisme comme dans les autres secteurs – ont souvent eu une vision à court terme sur les actions à entreprendre. Ils se sont focalisés naturellement sur la réduction des coûts, ce qui est venu impacter directement le processus d'innovation, remis à plus tard. D'autres, plus rares, ont compris que mettre en pause ce processus d'innovation leur faisait prendre un risque à court, moyen et long terme quant à leur croissance. En temps de crise, les positions sur le marché sont davantage challengées, avec une intensité de la concurrence liée aux évolutions des besoins : une consommation de proximité accrue et des actes d'achat de dernière minute par exemple. C'est pourquoi il demeure primordial pour les organisations – publiques et privées – de poursuivre leur démarche d'innovation afin de s'adapter aux changements des usages et besoins de leurs clients. Certains décideurs politiques ont d'ailleurs rappelé dernièrement que l'innovation était une des réponses aux impacts de la crise.

### **OPEN TOURISME LAB, ACCÉLÉRATEUR D'INNOVATION DANS LE TOURISME**

Open Tourisme Lab (OTL) se positionne comme une structure au cœur des enjeux d'innovation dans le tourisme, avec l'ambition d'accompagner les opérateurs publics et privés dans leurs démarches de transition, qu'elles soient durables ou digitales. Né « accélérateur de start-up thématisé tourisme » en 2017 sous l'impulsion de la Région Occitanie et de Nîmes Métropole, Open Tourisme Lab a élargi fin 2019 (seulement quelques mois avant la crise sanitaire) son positionnement en développant son offre de services et en diversifiant ses accompagnements pour devenir une plateforme d'innovation ouverte, toujours spécialisée dans le tourisme. OTL se fixe un double objectif : stimuler la créativité et l'innovation par des démarches design et favoriser l'adoption des innovations détectées et accompagnées par OTL. Concrètement, cette mue se traduit par trois mé-

tiers complémentaires. Le premier consiste toujours à dénicher des start-up dans l'univers du tourisme et à les accompagner dans la maîtrise de leur développement. Chaque année, vingt-cinq start-up sont suivies, laissant un large choix d'opportunités aux professionnels, qu'ils soient organisateurs d'activités, hébergeurs, opérateurs de mobilité ou de voyages. Le second est d'accompagner les destinations touristiques et les grands comptes dans leur processus de créativité et d'innovation pour inventer ou améliorer des produits et des services, digitaux ou non digitaux. L'équipe interne d'OTL est composée de designers (Strategic & Service Design et UX Design principalement) à leur service. Notre troisième métier est de créer des rencontres événementielles, créatives ou d'affaires, entre le monde des start-up et celui des opérateurs touristiques. OTL dispose d'un catalogue d'événements dédiés mais organise également sur mesure des opérations événementielles variées.

Open Tourisme Lab a trouvé tout son sens au cours des cinq premières années de son existence. C'est une structure de dialogue où la gouvernance privée et publique parle ensemble d'innovation afin de faire avancer un secteur touristique essentiel pour l'Occitanie. Un directoire de dix membres (cinq élus issus de la région, du département du Gard et de Nîmes Métropole, aux côtés de cinq chefs d'entreprise) pilote l'organisme. Son président est un chef d'entreprise et la vice-présidence est assurée par l'élu(e) qui occupe les fonctions de vice-président(e) tourisme au sein de la Région Occitanie. Cette instance fait le lien avec les autres politiques engagées par l'Occitanie, par exemple à travers le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) représenté au sein d'un des trois collègues d'OTL. C'est une véritable force pour la région d'avoir mis en place des gouvernances agiles et croisées. Parallèlement, Open Tourisme Lab siège à la vice-présidence de Gard Tourisme. Il est donc impliqué dans les missions de l'agence départementale du tourisme et peut en saisir tous les enjeux en termes d'innovation, qu'il s'agisse de services ou d'organisation.

### **S'AUTORISER À AVOIR DES IDÉES ET LES DÉVELOPPER**

S'intéresser aux innovations développées par les start-up et œuvrer à leur développement demeure pour OTL le principal moteur, contributeur ▲

d'une dynamique des transitions. Il s'agit de s'inspirer, se différencier, trouver de bonnes idées et des réponses à des enjeux immédiats et qui font sens dans l'engagement des acteurs touristiques auprès de leurs clientèles. Les start-up pensent l'avenir et contribuent à aider le tourisme à se réinventer, à imaginer et à construire celui qu'il sera dans le futur. Mais l'innovation est bien davantage que cela. C'est également un état d'esprit aux facettes multiples. Il faut observer, passer son temps à apprendre, en permanence. C'est oser, s'autoriser à avoir des idées, à les partager et à les mettre en application. C'est se mettre à la place des autres et avoir de l'empathie, anticiper et s'adapter aux attentes des clientèles, c'est créer de la valeur et conquérir de nouveaux marchés. OTL pense le progrès pour améliorer la condition humaine et donner un sens aux actions de chacun.

La plus-value d'Open Tourisme Lab est d'accompagner la stratégie de chaque start-up et de l'aider à faire des choix assumés et structurants : valider que la cible est la bonne, choisir les développements technologiques capables de supporter la charge de croissance, trouver les bons financements, développer les activités et challenger les business models. Sur le terrain, les équipes d'OTL sont présentes pour coconcevoir, cocréer, améliorer, tester et faire adopter des services ou produits innovants. Notre ambition est d'insuffler une culture de l'innovation mais surtout de la créativité. Être soi-même acteur d'un processus d'innovation, c'est rendre palpables et tangibles les enjeux du tourisme face aux changements climatiques et à leurs conséquences environnementales, sociétales et économiques.

### DES START-UP QUI SE SONT RÉINVENTÉES POUR PASSER LA CRISE

Toutes les start-up des promotions 2020 et 2021 ont passé la crise et sont toujours en activité. J'y vois la récompense d'un investissement plus intense que jamais de la part des équipes OTL durant toute cette période difficile, mais surtout la résilience exceptionnelle de toutes les start-up accompagnées : celles qui ont su « encaisser » un programme d'accélération par à-coups, désordonné et sans visibilité, et celles qui ont réussi à se relever après avoir vu leurs indicateurs chuter à zéro en quelques jours. Un très grand bravo à

toutes ! 100 % des start-up ont généré une solution adaptée aux nouvelles conditions du marché. Cette adaptation était indispensable. La difficulté a été de faire évoluer les business models en changeant soit le métier, soit la cible, mais jamais les deux afin de conserver un des deux savoir-faire.

Quand on interroge ces start-up, les trois qualificatifs qui reviennent le plus après le mot « merci » sont l'implication de l'équipe (en intensité, énergie positive et bienveillance), la force des réseaux et l'effet « promotion ». Car parmi les faits marquants de ces derniers mois, il y a eu l'effet magique « promos OTL », au pluriel. Il a été poussé à son paroxysme pour que chaque start-up se sente entourée, que chacune puisse échanger et retrouver du tonus.

### LA THÉMATIQUE « DURABLE » AU CŒUR DES PROCHAINES PROMOTIONS

Pour les prochaines promotions 2022 et 2023, la thématique durable sera une évidence tant l'urgence climatique est devenue la priorité numéro un. C'est à la fois ce qui fait l'ADN d'Open Tourisme Lab, la raison et les motivations de départ de la quasi-totalité des startupper(euses) et la plus forte attente de toutes les parties prenantes de l'écosystème du tourisme.

Le durable est une innovation le plus souvent de type incrémental (ajouts par paliers, petit à petit) à partir de solutions existantes, mais pas seulement. Par exemple, la start-up Murmuration est une agence environnementale digitale qui fédère la communauté mondiale du tourisme autour d'une solution combinant des données environnementales issues d'observations satellitaires, afin de gérer des indicateurs et des modèles prédictifs témoignant de l'impact de l'activité humaine sur les destinations touristiques. La Bulle Verte, elle, propose des écostations de services touristiques décarbonés. Elles associent des bornes de recharge pour voitures électriques à des relais de mobilité douce pour la découverte d'un territoire à vélo électrique, trottinette tout-terrain ou vélo cargo.

Citons encore Wild Immersion, qui veut être la première « réserve de biodiversité virtuelle » au monde à travers des expériences immersives de tous types (terrestre, aquatique, céleste), avec notamment un objectif de sensibilisation et d'édu-

## « IL FAUT OSER DE NOUVELLES IDÉES ET CRÉER LES CONDITIONS À L'ÉCHELLE RÉGIONALE POUR QUE LES DÉMARCHES DE CRÉATIVITÉ ET D'EXPÉRIMENTATION SOIENT ENCOURAGÉES, PILOTÉES ET FINANCÉES »

cation des plus jeunes publics. Dans le même état d'esprit, Explorama organise des chasses aux trésors numériques permettant de découvrir la biodiversité et le patrimoine qui nous entourent. D'autres champs constituent des enjeux urgents. Il s'agit des innovations de rupture à partir de la data, pour en garder la souveraineté, savoir la piloter. Ces innovations concernent davantage les start-up du marketing et de la « business intelligence ».

### ENTRER DANS LE CLUB DES RÉGIONS EUROPÉENNES INNOVANTES

L'Occitanie peut se féliciter d'un alignement des planètes particulièrement favorable. La taille et la physionomie de la région sont des attributs forts. Tous les univers (balnéaire, montagne et moyenne montagne, rural, urbain métropolitain et villes moyennes...) sont représentés. Son avenir touristique ne dépend pas que d'une seule filière, qui

Au cœur des enjeux d'innovation, Open Tourisme Lab accompagne les opérateurs publics et privés dans leurs démarches de transition.



pourrait être impactée par d'éventuels retournements de marché ou de nouvelles envies des clientèles. Autre atout : la région est porteuse de sens et d'opportunités au regard des attentes actuelles et futures des touristes. Son patrimoine naturel et culturel et les externalités du tourisme lui donnent un énorme potentiel pour maîtriser son avenir.

On peut également se réjouir de la présence sur le territoire régional de quelques opérateurs touristiques et digitaux importants (même si ce n'est jamais assez) et d'un secteur académique (écoles, universités, organismes de formation) dynamique, qui doit encore être davantage mis en lumière pour confirmer et accompagner les vocations futures des prochains décideurs et entrepreneurs régionaux. Enfin, l'Occitanie a bâti sa stratégie à partir d'une approche écosystémique et de structures – comme le CRTL, OTL et d'autres organisations – qui ont la capacité à faire bouger les lignes et à embarquer un collectif pour oser faire évoluer certains modèles.

Les ingrédients sont là et ils sont de qualité. L'essentiel est désormais de créer la meilleure recette, autour d'une maïeutique territoriale, qui doit s'affirmer encore sur les rôles et les missions de chacune des structures et mettre de côté quelques réflexes pavloviens. Ensemble, il faut oser de nouvelles idées, qu'elles soient bonnes ou mauvaises, et créer les conditions à l'échelle régionale pour que les démarches de créativité et d'expérimentation soient encouragées, pilotées et financées. Avec l'ambition d'entrer dans le club des grandes régions touristiques innovantes (comme la région de Lisbonne, l'Andalousie ou encore certaines régions scandinaves) et de contribuer plus fortement aux programmes européens.

Lors d'un directoire d'OTL, Jean-Louis Guilhaumon, ex-vice-président tourisme et thermalisme à la Région Occitanie et ex-vice-président d'OTL, a souhaité passer le témoin en affirmant une ambition : « *J'attends qu'Open Tourisme Lab puisse tracer des perspectives sur les innovations territoriales à mener en Occitanie et puisse contribuer à aider la région dans une vision prospective de ses besoins d'innovation. OTL pourrait jouer un rôle beaucoup plus structurant pour devenir un partenaire essentiel de la région.* » Une belle ligne de route pour le futur... ■



# DE NOUVELLES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES POUR CONSTRUIRE LE FUTUR



**ARNAUD MAES**

Professeur des Universités associé, Directeur du Master 1 et 2 Marketing du Sport et des Loisirs à Montpellier Management (Université de Montpellier) et consultant en e-tourisme

Rapprocher les étudiants des professionnels, entreprises et organismes publics à travers des programmes collaboratifs au bénéfice de chacun : c'est le concept des formations en « open innovation ». Le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs Occitanie a tenté l'expérience avec un challenge organisé entre étudiants de Montpellier Management pour réfléchir à la création d'un site internet dédié aux activités de loisirs.

**S**elon le professeur agrégé de marketing Bernard Bathelot, « l'open innovation » (ou innovation ouverte) fait référence à un processus par lequel l'entreprise et/ou l'institution n'est plus « refermée » sur elle-même mais s'ouvre sur une diversité d'autres acteurs, internes ou extérieurs : chercheurs, entreprises partenaires, habitants, collaborateurs, consultants...

Dans le même esprit, les programmes de formation universitaire en open innovation constituent un nouveau paradigme de l'enseignement. Des parties prenantes comme les socioprofessionnels, les offices de tourisme, les habitants, les collaborateurs et les consultants collaborent en synergie, dans le but de développer les compétences des étudiants tout en travaillant conjointement sur une problématique du milieu professionnel. Cela exige un changement radical de méthode et d'organisation par rapport aux dispositifs d'enseignement classiques.

### RESPONSABILISER LES ÉTUDIANTS

Depuis six ans, le pôle marketing vente de Montpellier Management de l'université de Montpellier propose aux apprenants de master 1 et 2 de développer leurs compétences et aptitudes avec cette méthode. La première expérience a débuté en 2015 avec la construction d'un blog mutualisé ([www.quelmastermarketing.fr](http://www.quelmastermarketing.fr)), accompagné de la mise en place de vingt-cinq réseaux sociaux animés chaque année par des groupes d'étudiants. L'innovation réside dans l'appropriation des outils par les étudiants eux-mêmes, avec l'objectif de faire perdurer et transmettre cette charge aux promotions suivantes.

Concrètement, chaque groupe est en charge, durant l'année, d'un ou plusieurs outils digitaux, dont le blog et les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, YouTube, etc.). Les anciennes promotions transmettent symboliquement une « guide line » aux nouveaux étudiants afin de leur présenter les objectifs (ligne éditoriale du blog, ton, thématiques, etc.). Une matrice éditoriale, validée par l'ensemble de la promotion en début d'année, oblige les groupes à respecter le planning d'un article par semaine. À tour de rôle, ils élaborent ces articles de fond pour alimenter le blog. Les autres groupes ont pour mission de « viraliser » chaque article sur leurs outils respectifs. Depuis 2015,

plus de 850 articles ont ainsi été mis en ligne. Cette assiduité, ponctuée par des focus pertinents sur des experts et professionnels, oblige à provoquer des rencontres et interviews régulières et permet d'être identifié comme un acteur de la veille économique et marketing des entreprises et des institutions. Cela induit une reconnaissance des compétences des étudiants auprès de leurs lecteurs, qui sont également possiblement leurs futurs employeurs.

Pour les équipes pédagogiques et les professionnels, ce programme innovant vise à responsabiliser les étudiants en mettant en évidence la valeur ajoutée qu'ils peuvent apporter à une entreprise, un territoire ou une institution. Il permet également d'avoir un retour sur les axes de recherche des étudiants. Et il transforme le rôle des enseignants en passant d'un enseignement classique à un tutorat de groupe. Trois notes permettent de contrôler les compétences : présentation pédagogique des outils, analyse des KPI (indicateurs de performances) et évaluation en fin de cycle sur la base des retours en termes d'engagement (nombre de « j'aime », commentaires et partages) et de l'augmentation de la communauté ou des lecteurs.

### DES CHALLENGES POUR APPRENDRE L'AUTONOMIE

La deuxième expérience se fonde sur des challenges numériques en open innovation proposés par des professionnels et institutionnels. En 2018, cinq groupes d'étudiants organisés « en mode start-up » se sont ainsi affrontés sur la problématique « comment engager de façon innovante la communauté digitale du tournoi de tennis Open Sud de France de Montpellier, du premier jour des qualifications jusqu'à la finale ? ». Opération reconduite en 2019 et 2021 avec les sociétés Hurricane et Six Team du navigateur Kito de Pavant, cette fois-ci autour de la thématique « comment engager de façon innovante la communauté des Griffes du Lion (courses à la voile) ? ».

En 2020, c'est le Comité Régional du Tourisme et des Loisirs (CRTL) Occitanie qui a mis à contribution les étudiants. Il s'est interrogé sur l'opportunité de créer un site internet dédié aux loisirs, destiné en priorité aux habitants de la région. Cette problématique a été transformée en challenge numérique. Afin de statuer sur l'efficacité économique et la pertinence de créer un tel site, cinq ▲

## BIBLIOGRAPHIE

Brown A.L. et Campione J.C., « Guided discovery in a community of learners ». In K. McGilly ed, *Classroom lessons : Integrating cognitive theory and classroom practice*. Cambridge, Massachusetts, 1994, pp. 229-270.

Brown A.L. et Campione J.C., « Psychological theory and the design of innovative learning environments : on procedures, principles, and systems ». In L. Schauble and R. Glaser eds., *Innovations in learning : new environments for education*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 289-325.

Dewey J., « Interest and effort in education ». Boston, Massachusetts, Houghton Mifflin C., 1913, p. 15.

Dewey J., « The child and the curriculum/The school and society ». Chicago, Illinois, The University of Chicago Press, 1943, p. 9.

groupes d'étudiants se sont challengés sur les fonctionnalités possibles et sur son utilité potentielle pour les habitants. Ils devaient réaliser un benchmark des sites français d'activités de loisirs et organiser des « focus groups » d'habitants d'Occitanie pratiquant des activités de loisirs (étude des comportements, usages et attentes, selon divers profils). Une équipe de professionnels, institutionnels, enseignants et consultants a aidé, conseillé et guidé les groupes d'étudiants dans leurs investigations auprès des habitants et des socioprofessionnels identifiés. En trois mois, ils ont dû formaliser un document de synthèse constitué de préconisations, tableaux synoptiques des sites étudiés, notes sur les comportements, usages et attentes, avant de soutenir leurs propositions devant un jury.

## SUSCITER ET MAINTENIR LA MOTIVATION

Ces expériences nous conduisent à poser l'hypothèse que le principal changement dans la formation en mode open innovation provient de l'apprentissage lui-même. À savoir une exploration active et une construction personnelle, coopérative et collaborative visant à un livrable collectif écrit et oral, évalué par ses pairs. Plusieurs études montrent que le fait de placer des étudiants dans une situation où ils découvrent des problématiques terrains et partagent collectivement le résultat de leurs recherches et les résolutions de problèmes constitue l'une des meilleures façons de susciter et maintenir la motivation et de développer des compétences rapidement mobilisables. À travers nos observations, nous avons pu relever quatre comportements complémentaires chez les étudiants en mode open innovation :

► **Une participation active** et une auto-organisation de plus en plus pertinentes. Pour Dewey (1913), « *l'intérêt signifie qu'il y a activité unifiée* ». L'auteur a identifié chez l'étudiant les « impulsions » naturelles suivantes comme étant les plus importantes ressources éducatives : enquêter ou apprendre sur différents sujets, communiquer dans l'univers social, construire ou faire des choses et exprimer ses sentiments et ses idées (Dewey, 1943). Cette démarche place l'étudiant dans un rôle de participant actif dans sa formation (Micheleli, 2006). Les interactions au sein du groupe lui permettent d'être au centre des activités et de

prendre part progressivement à la prise de décision dans toutes les phases d'un projet. On considère que cette participation augmente l'engagement de l'étudiant et ajoute de la valeur à la tâche d'apprentissage (Krapp, Hidi et Renninger, 1992).

► **Le développement d'un apprentissage intentionnel.** L'apprentissage en mode open innovation lâche l'étudiant dans un monde de sources d'information presque infini où pratiquement rien ne le guide. Le mémento du tourisme en Occitanie, chiffres clés 2019, le schéma régional du développement du tourisme et des loisirs de la Région Occitanie 2017-2021 et le plan marketing 2020-2023 de Destination Occitanie obligeaient les étudiants à explorer de façon active la documentation afin de construire leurs propres connaissances. Dans ce cadre, les guides traditionnels (jugement de l'enseignant, choix de l'information à mettre dans une bibliothèque) ne sont pas opérationnels et l'étudiant a, dans une large mesure, la responsabilité individuelle de choisir, trier et évaluer les informations pour son groupe. L'objectif est de développer l'apprentissage intentionnel, de promouvoir le raisonnement critique, la pratique de la réflexion et l'interrogation active sans limite (Scardamalia et al., 1996).

► **Une synergie collaborative** qui stimule la communication. L'étudiant est motivé par quatre centres d'intérêt naturels : la recherche, la communication, la construction et l'expression. Quand un projet d'apprentissage s'articule autour d'un problème exposé par des professionnels du tourisme, l'étudiant est souvent davantage motivé par l'intérêt collectif de résoudre le problème que par le problème lui-même (Hickey, 1997). Les étudiants ont été capables de formuler précisément les questions posées aux différents professionnels du tourisme et aux habitants de la région. Ils ont pris conscience du projet collaboratif fondé sur les jeux de rôle (incarner un expert ou un décisionnel). Ils ont mis en évidence qu'en travaillant ensemble, ils pouvaient faire un diagnostic et des recommandations. Ils ont appris à communiquer leurs constats et leurs expériences d'une manière efficace, dans un but précis et pour un auditoire spécifique. Les tâches deviennent alors stimulantes et significatives.

► **Les prédispositions et facteurs facilitateurs observés.** Dans le cas des challenges numériques, les étudiants ont construit leur propre compréhens-

sion d'un thème, d'une question ou d'un problème. Ils ont pu développer un sens de la responsabilité envers leur propre apprentissage (Hickey, 1994). Ils ont dû rassembler l'information et les faits, puis les traiter de manière à les incorporer à leur base de connaissances. Ils ont été appelés à remplir de nouveaux rôles en participant activement, en interprétant et en collaborant.

Dans ce sens, Micheli (2006) a mis en évidence que l'étudiant construit lui-même son socle de connaissances, apprend à utiliser ses connaissances pour en acquérir de nouvelles. Sur le plan communautaire, il apprend à travailler en équipe et à développer des compétences interpersonnelles et des qualités personnelles, ainsi que de nouvelles attitudes en mobilisant des experts. Selon les chercheurs Resnick (1987) et Brown, Collins et Duguid (1989), les activités d'apprentissage inspirées de situations réelles intéressent davantage les étudiants que les situations classiques en cours traditionnel. En effectuant un travail proche de celui d'un professionnel avec l'aide de l'enseignant, ils se penchent sur de vrais problèmes rencontrés dans le tourisme et prennent part aux discussions.

### L'ENSEIGNANT DEVIENT UN GUIDE

Contrairement à ce que certains peuvent penser, l'apprentissage en mode open innovation ne remplace pas l'enseignant. Au contraire, il renforce son rôle. Ses prédispositions doivent permettre d'orienter l'étudiant et faciliter l'accès à l'information. Dans un projet collaboratif, l'enseignant devient un planificateur et gestionnaire (coordonnateur), un guide (facilitateur ou « coach ») et un évaluateur. Il joue un rôle clé, par exemple en aidant l'étudiant dans sa recherche d'hypothèses, sa technique de recherche d'information et sur la formalisation du tableau synoptique.

Il coordonne également son travail et traite les résultats en personne (Soloway, 1996 ; Bracewell et coll., 1998 ; Laferrière et coll., 2001). Au fur et à mesure que les étudiants deviennent de plus en plus experts, il leur donne davantage de responsa-

bilité. Son rôle devient progressivement celui d'un guide qui facilite les activités d'apprentissage par le biais d'un encadrement soigneusement élaboré (Brown et Campione, 1994 et 1996 ; Cognition and Technology Group à Vanderbilt, 1993). Enfin, il veille à la synergie entre travail en groupe et travail individuel. L'action menée, dans son rôle d'accompagnateur et de guide, consiste donc davantage à agir sur les processus de l'apprentissage.

### TRAVAILLER ENSEMBLE POUR PRÉPARER LA RELÈVE

Bien que certains restent réticents au changement, l'apparition de nouveaux formats d'apprentissage en lien avec le monde professionnel a permis aux enseignants motivés d'utiliser ces méthodes de type open innovation. Le principal changement n'est pas uniquement suscité par l'innovation et la technique, mais par la participation active des étudiants dans leur propre apprentissage, en mixant les parties prenantes de l'écosystème régional (chercheurs, enseignants, professionnels et consultants) sur une problématique de terrain. L'apprentissage est alors vécu par les étudiants comme une expérience centrée sur eux et fondée sur une exploration active et une construction personnelle, coopérative et collaborative dans un but d'insertion professionnelle. Il place l'enseignant dans un rôle d'accompagnement, de « tuteur » et de médiateur préparant l'agilité des jeunes diplômés.

En pleine transformation, l'Occitanie doit s'appuyer sur ses forces vives mais également sur les forces en devenir. Elle doit être un catalyseur pour que l'intelligence collective se place au service des problématiques du territoire. Les formations en mode open innovation donnent une dimension nouvelle à l'élan que peuvent apporter les étudiants. La région doit prendre avantage de la richesse de son territoire pour provoquer les situations où des acteurs qui ne se connaissent pas trouvent l'opportunité de travailler ensemble à la résolution d'une problématique terrain commune. Et préparer ainsi la relève en révélant les futures compétences de ses étudiants. ■

**« CONTRAIREMENT À CE QUE CERTAINS PEUVENT PENSER, L'APPRENTISSAGE EN MODE OPEN INNOVATION NE REMPLACE PAS L'ENSEIGNANT. AU CONTRAIRE, IL RENFORCE SON RÔLE »**

### BIBLIOGRAPHIE

Dewey J., « Democracy and education. An introduction to the philosophy of education ». New York, New York, Free Press, 1966.

Hickey D.T., « Motivation and contemporary socio-constructivist instructional perspectives ». *Educational Psychologist*, 1997, pp. 175-193.

Krapp A. et Hidi S. and Renninger K.A., « Interest, learning, and development ». In K.A. Renninger, S. Hidi and A. Krapp, *The role of interest in learning and development*. Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 3-28.

Micheli M.L., *Projet Complete-Leonardo, « Approche comparative de deux méthodes actives d'apprentissage, L'apprentissage par projet et l'apprentissage par problème »*. Colloque université Paris 7 Diderot, 2006.

Resnick L.B., « Learning in school and out ». *Educational Researcher*, 1987, pp. 13-20.

Soloway E., « Teachers are the key ». *Communications of the ACM*, 1996, pp. 11-14.



# LES ENJEUX DE L'INNOVATION DANS LES MÉTIERS DE SERVICES

L'innovation n'est pas liée au talent de quelques génies mais à un état d'esprit qui permet de progresser. Collectivement, au sein d'une entreprise, d'une filière économique ou à l'échelle d'un territoire. Elle est la condition nécessaire pour repenser le tourisme, autour de nouvelles valeurs plus responsables et plus durables. La preuve avec le groupe Cité Hôtels.



**HADRIEN PUJOL**

Directeur Général du groupe Cité Hôtels  
(Six hôtels à Carcassonne, Toulouse et Figeac, cinq restaurants et deux spas)

Il y a quelques années, j'expliquais à mon directeur que je n'étais pas une personne créative. Il m'a répondu que la créativité et l'innovation n'étaient pas seulement le talent des génies ou inventeurs, mais également celui des personnes qui voyaient les choses d'un œil différent et cherchaient à trouver les solutions à un problème avec une ouverture d'esprit. Quelques années plus tard, à la tête de l'entreprise Cité Hôtels, j'ai forgé mes convictions managériales en plaçant le besoin d'innover et de créer au centre de mes valeurs.

### LI'INNOVATION DOIT SE CONJUGUER AVEC LA DÉLÉGATION

La mission centrale du chef d'entreprise, comme le souligne Henri Fayol dans son traité « Administration industrielle et générale » (1916), est le perfectionnement. Il propose un modèle créatif et politique du chef d'entreprise en opposition avec un monde financiarisé de l'entreprise. Je recommande également les écrits d'Armand Hatchuel et Blanche Segrestin sur ce sujet et notamment la vision de l'entreprise comme modèle de création et d'innovation sociale.

Henri Fayol résume le perfectionnement comme l'objectif universel du chef d'entreprise et nous en donne la définition suivante : « *Parmi les obligations, l'une des plus importantes est la recherche de perfectionnement. On sait bien qu'une entreprise qui ne progresse pas est bientôt en retard sur ses rivales et qu'il faut par conséquent poursuivre sans cesse le progrès dans tous les domaines.* » Il nous invite à agir de façon créative, scientifique, exploratoire. Il promeut l'ouverture de l'entreprise aux savants et spécialistes. Autrement dit, dans le contexte du XXI<sup>e</sup> siècle, l'entreprise doit être ouverte vers l'extérieur par des échanges avec ses parties prenantes externes (éducation-formation, associations de consommateurs, institutionnels, mais également start-up, fournisseurs et financeurs) si elle veut innover et progresser.

L'innovation est avant tout un état d'esprit et doit se marier avec un sens de la délégation. Au fur et à mesure de mon apprentissage de chef d'entreprise, j'ai essayé d'instiller cette dose de prise de risque et d'innovation au sein des différentes entités du groupe Cité Hôtels, tout en m'entourant le plus possible de personnes ayant le même état d'esprit, qu'elles soient mes concurrents, des ins-

titutionnels ou les parties prenantes de l'entreprise. L'innovation n'est pas l'affaire de quelques-uns. Tout un chacun porte en lui un potentiel créatif qui s'exprime à la faveur de l'organisation managériale dont il dépend.

### LI'EFFET D'ACCÉLÉRATION ET D'ADAPTATION

Je vois trois champs d'application : l'innovation produit ou de service, l'innovation technologique et l'innovation sociale. La première est celle dont rêve tout entrepreneur : apporter une solution à un problème par un produit ou un service et le déployer à grande échelle. Chez Cité Hôtels, nous n'avons rien inventé de révolutionnaire mais nous copions, adaptons, testons différents services ou produits, que nous abandonnons lorsqu'ils ne sont pas opérationnels ou que le ratio bénéfice/coût n'est pas au rendez-vous.

La première innovation a été le click & collect mis en place dans quatre de nos restaurants durant le premier confinement, avec des réussites différentes selon leur localisation, l'offre et les ressources à notre disposition. Nous avons d'abord lancé le produit avant de le commercialiser, ce qui fut une grave erreur. Nous avons ensuite proposé des menus du jour uniques dans deux restaurants : La Vicomté (au Mercure Carcassonne la Cité) et La Dînée du Viguiier (au Mercure Figeac Viguiier du Roy). Passé l'élan de sympathie des quelques entreprises restées ouvertes et clients fidèles, nous avons stoppé l'offre pour le Mercure Carcassonne car le volume de commandes était faible.

Durant le deuxième confinement, l'hôtel Mercure Carcassonne est resté ouvert et proposait des steaks-frites pour la clientèle affaires qui, informée par le bouche-à-oreille, pouvait rouler cinquante kilomètres pour venir manger chez nous quand la plupart des hôtels proposaient des formules identiques. Un vrai steak-frites en chambre, en voilà une innovation de rupture dans une période où les restaurants étaient fermés. Ce fut une autre histoire à La Dînée du Viguiier (Figeac) où notre chef Anthony Carballo a proposé une formule goûteuse à un tarif abordable en plein cœur de ville, sans véritable concurrence, du moins au début. La commercialisation s'est faite via les réseaux sociaux essentiellement et les clients venaient retirer leur commande auprès du chef directement à l'hôtel. ▲

Fort des enseignements du premier confinement, nous avons commencé à mettre en place une plateforme de vente en ligne. Les prestataires étaient préparés et au rendez-vous, avec une stratégie de communication et une offre structurée pour nos deux restaurants étoilés à Carcassonne et Toulouse. Ce ne fut pas le succès escompté mais nous savons que nous sommes désormais prêts à commercialiser des produits de qualité en complément de notre activité de restauration, par exemple pour les fêtes de fin d'année.

### D'HÔTELIER À CRÉATEUR DE CONTENU EXPÉRIENTIEL

Le sourcing produits de nos cartes de restaurant constitue une autre avancée que je considère comme une innovation. À leur réouverture en juin 2020, nous avons décidé, collectivement, de proposer uniquement des plats issus de producteurs d'Occitanie. Cela a demandé aux équipes de visiter de nombreux fournisseurs : un éleveur de bœufs de la montagne Noire, une ferme du Lauragais pour le beurre, une pisciculture de la Haute vallée pour les truites, la criée de Port-la-Nouvelle... Ce retour au local – une tendance forte – relève en partie du besoin de comprendre ce que l'on consomme et donne à consommer. La bonne surprise de cette démarche a été l'effet positif sur la marge, lié à la baisse des coûts de transport. Sur cette lancée, nous avons créé une boutique au château Viguiet du Roy, où nous vendons de l'épicerie fine (huile d'olive aromatisée, chocolats et conserves maison).

Autre exemple : nos établissements carcassonnais se situent à l'intérieur de la cité où la circulation est réglementée. Nous accueillons donc nos clients à l'extérieur des remparts et nous les transportons dans des véhicules (désormais électriques) jusqu'aux hôtels. Cet été, nous les avons incités à faire le trajet à pied, en transportant leurs bagages dans nos navettes. Il y a quelques années nous n'aurions même pas pu le concevoir mais les comportements ont changé. Prendre un peu l'air après un trajet pour venir jusqu'à Carcassonne fait le plus grand bien à nos visiteurs. Et cela diminue le trafic des navettes au bénéfice mutuel des commerçants, habitants et touristes.

Mais la principale innovation que nous avons déployée avec succès depuis plusieurs années est l'ouverture de nos établissements aux clientèles

non hébergées, c'est-à-dire aux habitants de nos territoires. Ma mère, Christine Pujol, m'a un jour donné cette définition de l'hôtel : un lieu qui sert de médium entre un territoire et ses habitants et la clientèle qui vient d'ailleurs. Nous concevons nos établissements hôteliers comme des lieux de vie où se mêlent la culture souvent locale (lectures, expositions, concerts, DJ sets), les habitants et nos clients hébergés. Ils prennent ainsi davantage conscience du patrimoine vivant de nos destinations. C'est l'une des tendances de l'innovation produit : nos métiers de l'hôtellerie-restauration migrent doucement vers un métier de créateur de contenu expérientiel.

### INTÉGRER LE DIGITAL DANS LE PARCOURS CLIENT

Pour le second champ d'application, l'innovation technologique, il s'agit pour l'essentiel de transformations liées à l'intégration du digital dans le parcours et l'expérience client. La crise sanitaire a eu pour conséquence l'abandon du papier et il n'est pas à l'ordre du jour de le réintroduire aussi massivement que par le passé. Le remplacement des cartes, menus et livrets d'accueil s'est fait à travers la proposition de ces supports sur des plateformes numériques (pages web). La prochaine étape sera certainement la commande passée directement sur ces applications, mais nous y sommes encore réticents car j'estime que l'acte d'explication et de commande doit être assuré par une personne physique : c'est la raison d'être de nos « vieux » métiers. Grâce à la technologie, nous pouvons également réaliser automatiquement la plupart des fonctions administratives liées à l'accueil/départ et permettre ainsi à nos collaborateurs de devenir de véritables conseillers en séjour.

Autre avantage du développement du numérique dans nos métiers : la constitution et l'utilisation de bases de données clients. Cela nous a permis de rebondir plus rapidement, en ajustant notre communication vers les différents segments : clientèle de loisirs individuelle régionale, clientèle locale, tour-opérateurs, agences événementielles, entreprises, spa... Et par le marketing avec la définition et la promotion d'offres dédiées, ainsi que la communication via les réseaux sociaux, logiciels d'e-mailing, campagnes SMS et sites internet.

## DÉFINIR LA RAISON D'ÊTRE D'UNE ENTREPRISE

Le dernier point concerne l'innovation sociale, principalement liée à la place de l'humain dans nos organisations. La première innovation qui me vient à l'esprit est la définition de la raison d'être de notre entreprise. Nous n'avons pas totalement finalisé cette démarche chez Cité Hôtels mais nous avons formalisé notre « mission » ou « raison d'être ». C'est un élément essentiel, notamment pour les jeunes générations à la recherche de sens lorsqu'elles entrent sur le marché du travail. Cette formalisation doit se faire collectivement. Le « design thinking », ou intelligence collective, est une méthode de travail dont je suis fan, même si la mise en pratique n'est pas toujours facile car elle demande de « lâcher prise » pour que les idées affluent. Je recommande à ce sujet, pour avoir collaboré avec elles sur d'autres

**« L'INNOVATION N'EST PAS L'AFFAIRE DE QUELQUES-UNS. TOUT UN CHACUN PORTE EN LUI UN POTENTIEL CRÉATIF QUI S'EXPRIME À LA FAVEUR DE L'ORGANISATION MANAGÉRIALE »**

projets à l'échelle du territoire ou d'une filière, les équipes d'Open Tourisme Lab à Nîmes.

Dans le même esprit, nous avons engagé il y a trois ans plus de cent cinquante collaborateurs du groupe dans une action de formation autour du programme « Heartists » développé par le groupe Accor et modifié pour prendre en compte nos particularités. Pour préparer la saison 2021 et embarquer tous les salariés, nous avons confié au Centre d'his-

toire vivante médiévale de Carcassonne une formation sur la connaissance du territoire, en particulier de la cité médiévale et celle de nos établissements carcassonnais. Mais encore de la ville de Figeac et du château du Viguier du Roy, avec pour objectif une prise de conscience de l'histoire des lieux et de leur rapport avec nos pratiques professionnelles voire personnelles. Ce fut un franc succès qui a généré une dynamique positive à la réouverture de nos hôtels et restaurants.

Les deux dernières innovations sociales auxquelles Cité Hôtels a participé sont deux expériences de travail en groupe qui définissent les relations de demain entre professionnels et institutions. Lors du premier confinement, à l'initiative de l'agence de développement touristique de l'Aude et avec la participation de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (Umih), de

la chambre de commerce de l'Aude et des représentants des filières du tourisme, nous avons mis en place le label « Aude Vacances Sereines ». Cette démarche en mode collectif a été une réussite et en appelle d'autres. Les clés de la réussite ont été la définition rapide du cadre d'intervention et le mode de gouvernance. De même, la démarche Cœur d'Occitanie, portée par cent trente chefs d'entreprise du département de l'Aude, et notamment le travail du groupe tourisme animé par Open Tourisme Lab ont permis durant le deuxième confinement de recueillir et formaliser plus de cent cinquante propositions pour le développement économique du territoire, à la demande des collectivités et à l'initiative de Régis Banquet, président de Carcassonne Agglo.

## L'INNOVATION POUR UN TOURISME PLUS RESPONSABLE

L'innovation est un état d'esprit qui s'imbrique à merveille avec notre démarche de développement responsable et durable, au cœur des préoccupations des clientèles locales et touristiques. Il ne s'agit pas uniquement d'écoresponsabilité des services, produits ou prestataires mais d'une perception – du temps, du territoire et des populations – plus douce, moins consumériste et tournée vers des expériences authentiques. Nous avons l'opportunité, avec l'appui de la Région Occitanie, de construire le tourisme de demain, aussi bien en développant des offres pour les habitants de la région qu'en identifiant les territoires où les infrastructures touristiques sont encore limitées, afin d'y déployer une offre en phase avec les nouvelles attentes des visiteurs. La démarche du Comité Régional du Tourisme et des Loisirs Occitanie dans sa volonté d'ouverture à toutes les parties prenantes, mais également son appétence pour l'innovation sont les bases de ce développement responsable du tourisme.

Dernier enjeu : perfectionner encore la formation aux métiers du tourisme, en favorisant le rapprochement des entreprises avec les acteurs de l'éducation, en prenant en compte les besoins des habitants et les attentes des demandeurs d'emploi. Après plus de dix-huit mois au service de nos établissements, je veux témoigner combien il est indispensable de retisser des liens forts et – j'insiste – créatifs, afin que l'Occitanie atteigne les objectifs de développement durable qu'elle s'est fixés en matière de tourisme. ■

Comment l'Occitanie peut-elle innover et inventer un nouveau tourisme, responsable et durable ? Les étudiants en tourisme de la région et les salariés du Comité Régional du Tourisme et des Loisirs livrent leurs regards croisés.

“

La force du collectif permettra d'inventer **un nouveau tourisme en Occitanie**. C'est en faisant preuve d'énergie créatrice et en mobilisant tous les talents que nous pourrons faire la différence et concrétiser nos engagements.

”

EMMANUELLE MONTAUD,  
CHARGÉE DE MISSION UNIVERSITÉ  
RECHERCHE AU CRTL

**« Les clientèles de proximité sont une richesse à exploiter. Cela passe par un aménagement des espaces, des pistes cyclables pour favoriser le tourisme à vélo, le développement des transports en commun intercommunaux. »**

SÉRAPHINE-NOËLLE REEG, MASTER TOURISME ET DÉVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES À L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

**« La force de l'Occitanie réside dans sa culture, son patrimoine matériel et immatériel. C'est en impliquant la population, en la rendant fière de ses racines, que l'on fera de la région une destination différente et innovante. »**

PHILIPPE RABILLOUD, MASTER GESTION  
DES PATRIMOINES ET DES TERRITOIRES  
TOURISTIQUES À L'IAE PERPIGNAN

“

Il est impératif de voyager moins mais mieux, d'inciter à sortir des sentiers battus et d'aller à la rencontre des acteurs locaux pour **valoriser leurs savoir-faire et leurs offres** pour un tourisme plus doux et plus respectueux.

”

THÉO BOULEAU, MASTER MANAGEMENT  
DU TOURISME SPORTIF À L'UNIVERSITÉ  
DE MONTPELLIER

**« La question de la mobilité est essentielle pour transformer l'économie du tourisme. Travaillons en concertation pour mieux relier les territoires, réfléchissons au dernier kilomètre et au développement de l'intermodalité. »**

MARINE MÉNÉ, MASTER TOURISME ET DÉVELOPPEMENT À L'ISTHIA

**« L'humain doit être placé au cœur de la stratégie et de la communication : les habitants et leur hospitalité, les agriculteurs et producteurs qui font la richesse de nos territoires, pour un meilleur partage de la valeur ajoutée. »**

CLAIRE JOYEUX, MASTÈRE MANAGEMENT TOURISTIQUE ET STRATÉGIES DIGITALES À GRAND SUD FORMATION (TOULOUSE)

**« La transition vers un tourisme durable passe notamment par les labels. Il convient de former les professionnels, de les aider à obtenir ces labels et de communiquer davantage sur leurs atouts. »**

MARIE HECQUET, CHARGÉE DE MISSION COMMUNICATION AU CRTL

**« La collaboration entre la recherche académique et le milieu opérationnel nous aidera à penser l'évolution de nos modèles de gouvernance et de performance. D'où l'accueil récent d'une chercheuse doctorante dans l'équipe du CRTL. »**

CAROLINE LE ROY, ANIMATION DU RÉSEAU DES OFFICES DE TOURISME AU CRTL ET CHERCHEUSE DOCTORANTE

**« C'est en intégrant la dimension "terrain" que nous construirons la croissance durable de demain. Ceux qui sont confrontés de façon directe et immédiate à une problématique trouveront les meilleures voies de résilience. »**

BENOÎT MILLESCAMPS,  
CHARGÉ DE MISSION COORDINATION  
CONTRATS DE DESTINATION AU CRTL

**« Inspirons-nous des grands mais agissons à l'échelle des petits, avec des solutions technologiques et humaines pour un tourisme responsable, comme Istanbul qui incite à jeter les plastiques dans des réceptacles en échange d'un ticket de métro. »**

BAPTISTE GIRY, MASTÈRE MANAGEMENT TOURISTIQUE ET STRATÉGIES DIGITALES À GRAND SUD FORMATION (TOULOUSE)

**« L'innovation se traduit par l'adaptabilité de nos métiers aux enjeux futurs de la société et des professionnels que nous accompagnons. Cela passe par des visions, des outils et des méthodes en perpétuelle évolution. »**

ÉTIENNE RAMES, CHARGÉ DE MISSION OBSERVATOIRE AU CRTL

**« Il faut accentuer la sensibilisation des professionnels, populations et visiteurs au tourisme durable à travers des ateliers d'information/formation, en se fondant par exemple sur ce que fait l'association La Fresque du Climat. »**

ELISA GOMES, MASTER GESTION DES PATRIMOINES ET DES TERRITOIRES TOURISTIQUES À L'IAE PERPIGNAN

“  
Les étudiants d'aujourd'hui sont les professionnels du tourisme de demain. Il convient **de les encourager, de valoriser leurs travaux** à travers des financements, des stages, la mise à disposition de ressources...  
”

SOLÈNE ALBERT, MASTER TOURISME ET DÉVELOPPEMENT À L'ISTHIA

# Prenez la route des Fabuleux Voyages



Riche d'une exceptionnelle diversité de paysages et d'activités, la destination Occitanie Sud de France est une perpétuelle invitation au voyage. Au gré de vos étapes, l'Occitanie vous dévoile ses trésors cachés. De découvertes insolites en rencontres inattendues, d'expériences inédites en instants de convivialité, goûtez au plaisir d'un tourisme responsable, porteur de sens et de valeurs. **Au bout de la route, des moments de liberté et de partage dont vous ressortirez grandis.**

Plus d'infos sur :  
[voyage-occitanie.com](http://voyage-occitanie.com)

**LES VOYAGES QUI FONT GRANDIR.**



 **occitanie**  
Sud de France