



TOURISME : CAP SUR 2056

Exploration des possibles
à travers deux récits prospectifs

**PERSPECTIVES
TERRITORIALES**



Édito

REGARDS CROISÉS SUR LES MUTATIONS DU TOURISME



MATTHIEU LEVY

Manager

Conseil en Tourisme
Culture et Hôtellerie
In Extenso

Les territoires touristiques français traversent une période de turbulences.

Le changement climatique reconfigure les saisons et les paysages. Les attentes des visiteurs évoluent en profondeur. Les transformations numériques ont redistribué les équilibres.

Les acteurs du secteur, publics ou privés, ne disposent pas toujours du temps, des savoir-faire ou des moyens nécessaires pour s'y adapter. Certaines destinations, construites patiemment depuis plusieurs décennies, voient leur modèle remis en question. D'autres, dans lesquelles le tourisme occupe encore une place modeste, s'interrogent sur l'opportunité et les conditions d'un développement plus affirmé.

Ces défis complexes, systémiques, souvent inédits, appellent des réponses qui dépassent les frontières disciplinaires. C'est dans l'articulation entre vision stratégique, connaissance sectorielle approfondie et accompagnement concret à la conduite du changement que des pistes opérationnelles peuvent émerger pour les décideurs.

De cette conviction partagée est né ce travail commun entre **Julhiet Sterwen** et In **Extenso Tourisme, Culture et Hôtellerie**.

Julhiet Sterwen conseille et accompagne depuis de nombreuses années les transitions territoriales dans toutes leurs dimensions (écologique et environnementale, économique et productive, sociale et sociétale). In Extenso TCH, de son côté, travaille des stratégies touristiques au plus près des territoires et des écosystèmes locaux, avec une connaissance sectorielle unique. Deux cultures du conseil, deux regards différents, mais une même certitude : les défis qui attendent les territoires touristiques appellent une approche inédite, radicalement renouvelée.

Nous avons choisi d'écrire ensemble ces récits pour partager notre vision et convictions sur l'évolution des modèles de développement territorial pour l'adapter aux enjeux actuels et futurs : anticiper les impacts externes, comprendre les dynamiques de marché, se projeter dans un autre cadre, et enfin savoir embarquer les acteurs dans une trajectoire commune.

Nous espérons que ces visions sauront vous inspirer.

Bonne lecture !



SABRINA CHARRIERE

Manager

Transitions territoriales
Julhiet Sterwen



FRÉDÉRIQUE TRIBALLEAU

Consultante Senior

Transitions territoriales
Julhiet Sterwen



VISION ET MÉTHODE

Le tourisme ne vit pas en dehors du monde

On parle souvent du tourisme comme d'un **secteur autonome**, régi par sa propre logique. Un territoire, pourtant, ne se découpe pas. Le visiteur qui arrive le matin emprunte la même route que l'infirmière qui part en garde. Il fréquente un restaurant dont l'approvisionnement dépend d'une filière agricole de proximité... ou non.

Ces **interdépendances** ne sont pas anecdotiques. Elles sont constitutives de ce que signifie « développer le tourisme de manière cohérente et durable ». Articuler développement touristique et projet territorial global n'est pas une option : c'est une condition de la **durabilité** de l'un comme de l'autre.

Le rapport à l'environnement est, lui aussi, traversé de **tensions**. Les visiteurs viennent pour la montagne, le littoral, les paysages. Mais la fréquentation touristique impacte ces mêmes ressources qu'elle valorise. Le changement climatique accentue cette contradiction : recul de l'enneigement, étés de plus en plus chauds voir caniculaires, érosion du trait de côte. Certains modèles qui semblaient solides hier présentent aujourd'hui des **fragilités** qu'il serait imprudent d'ignorer.

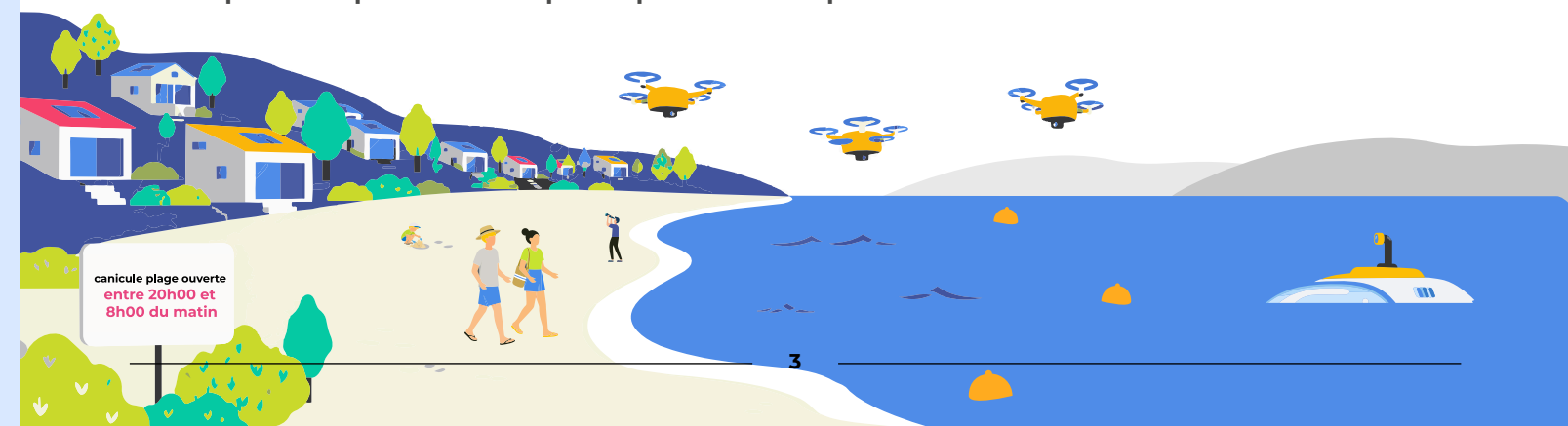
Deux territoires fictifs, des questions bien réelles

Ce qui suit n'est pas un manuel d'orientation ou un « plan guide » pour répondre à tous les enjeux. D'ailleurs, plutôt que d'aborder ces enjeux depuis une position d'analyse distanciée, d'expertise désincarnée, nous avons fait le **choix du récit**. Ce détour narratif permet de tester des hypothèses de développement, d'imaginer les conséquences de choix plus ou moins radicaux, et leur impact sur nos cadres de vie. En tirant sur la pelote, sans tomber dans l'utopie ou la collapsologie, ces récits donnent à voir des possibilités d'action, par les yeux des personnages qui les incarnent. Nous avons donc invoqué **deux territoires imaginaires**, mais réalistes dans leurs grandes lignes, saisis de l'intérieur, non par des experts ou des techniciens, mais par ceux qui y vivent, y travaillent, y accueillent ou y séjournent.

Prospective, pas prédiction

Notre intention est de provoquer une projection. Pas celle du spectateur face à des futurs qui s'imposeraient à lui, **mais celle de l'acteur qui dispose de marges de manœuvre pour orienter**, qu'il soit élu, professionnel, habitant ou, simplement, le touriste que chacun d'entre nous est appelé à rester. La prospective relève d'un exercice d'imagination méthodique qui s'attache à comprendre comment des tendances peuvent se combiner, se contrarier, et produire des situations auxquelles on n'aurait pas spontanément pensé. **L'avenir n'est pas à deviner ; il est à préparer.**

Ces récits tirent quelques fils — climatiques, économiques, sociaux, technologiques — et les suivent jusqu'à leurs conséquences. Leur valeur ne tient pas à leur capacité prédictive, mais réside dans **les questions qu'ils soulèvent pour repenser l'action présente.**



PARTIE 1
MARÉE HAUTE SUR L'ARRIÈRE-PAYS
P 4

PARTIE 2
LE SKI EN PENTE DOUCE
P 12

PARTIE 3
COMMENT NOUS POUVONS VOUS
ACCOMPAGNER ?
P 18

PARTIE 4
BIBLIOGRAPHIE
P 23



PARTIE 1
**MARÉE HAUTE SUR
L'ARRIÈRE-PAYS**

PARTIE 1

MARÉE HAUTE SUR L'ARRIÈRE-PAYS

Alba ouvre les yeux dans un sursaut provoqué par l'affaissement de son visage contre la vitre du train. En face d'elle, sur l'écran du wagon, une animation discrète rappelle les consignes de cet « été orange » : hydratation régulière, pauses à l'ombre, déplacements tôt le matin. Rien d'alarmant, c'est plutôt banal aujourd'hui.

Alba recale son sac entre ses pieds, jette un œil à ses deux enfants. Victor, huit ans, est installé dans le carré famille modulable, casque audio sur les oreilles, occupé à un jeu de piste numérique où il faut "retrouver" des espèces de poissons disparues.

Emma, douze ans, lit un magazine interactif sans lever la tête, une jambe repliée contre la vitre. Ils ont déjà l'air en vacances, loin de chez eux, et ça fait sourire Alba.



Chez eux ? Une grande métropole dense, bruyante, étouffante à partir de mai. Elle avait réservé ce séjour dès janvier via la plateforme publique ferroviaire, celle qui combine les billets, l'hébergement et les assurances météo. Elle avait hésité longtemps : mer ou montagne ? Cela faisait déjà plusieurs années qu'ils n'étaient pas partis tous les trois. Et puis, elle a pensé à ses grands-parents, Mamé et Papé, un peu par hasard, à leur ferme maraîchère, et à la mer, pas loin. Belhorizon-sur-Mer, où elle n'a pas mis les pieds depuis presque trente ans. Un endroit où elle venait respirer « le grand air » avec ses parents ... A l'époque le voyage se faisait en voiture.

Il n'y a qu'une petite décennie que le train s'est remis à desservir massivement les stations balnéaires, depuis que les hébergeurs et les transporteurs se sont regroupés pour proposer des nouvelles dessertes.

*

À la descente du train, un bagage dans chaque bras, pas un panneau pour louer une voiture ou faire appel à un taxi. Des flèches indiquent des navettes autonomes, des lignes bleues au sol vont vers des vélos cargos, et, un peu plus loin, la mention « Parc d'auto-partagées à stationnement mutualisé » dans un bâtiment blanc réhabilité. Alba s'y perd un peu avec les sacs, c'est Emma qui les guide vers leur correspondance.

PARTIE 1

MARÉE HAUTE SUR L'ARRIÈRE-PAYS

Le petit train régional panoramique attend sur une voie latérale, avec son intérieur de seconde main qui paraît neuf. Les enfants regardent défiler les dunes reconstituées, les digues végétalisées, les talus d'oyats et de fleurs salines.

Par moments, le paysage semble familier. Parfois, il donne l'impression d'avoir été déplacé de quelques mètres, comme si la mer avait grapillé un petit bout. La mer est partout, avec encore quelques plages pour y accéder. Alba observe le wagon : c'est vraiment les vacances ! Il y a des familles, comme elle et ses enfants, mais aussi un groupe de senior avec leurs bâtons de marche, un couple de cyclistes qui ont rangé sans problème leurs vélos dans le compartiment prévu à cet effet. Il y a même une colo d'ados dans le wagon d'à côté ! Ça lui fait plaisir, même si elle a un léger pincement au cœur en se disant que d'ici un an ou deux, sa fille Emma voudra aussi partir en colo... Elle a même commencé à en parler avec ses copines du collège.

Enfin, le village vacances se révèle au détour d'un bosquet : un ancien complexe hôtelier des années 2020, réhabilité sans étendre d'un centimètre l'emprise au sol. Les volumes ont été conservés, les façades ont été éclaircies, des pergolas ont été installées partout. Derrière la réception, un bassin peu profond a été creusé, où l'eau circule lentement, filtrée par des plantes.

Un panneau affiche : « Eau grise recyclée. Usage non potable ». Un autre, plus petit, indique le quota d'eau journalier du territoire, mis à jour toutes les heures.

Au moins, c'est clair. Dans leur logement bioclimatique, l'air est frais malgré les 42 degrés à l'ombre. Dehors, pas de piscine bleue, pas de toboggans. À la place : des piscines naturelles végétales et des petits bassins de natation pour enfants, ouverts tôt le matin. Le reste de la journée, les activités se concentrent à l'ombre des arbres ou des voiles : ateliers immersifs d'histoire du littoral, jeux de construction avec du bois local, siestes collectives dans des pièces fraîches où l'on entend en fond sonore l'océan.

Le premier soir, la tradition de la soirée d'accueil perdure. Tous les vacanciers se rassemblent sous la pergola autour de longues tables en bois, où des plats locaux sont servis : tartes aux algues, légumes grillés et sorbets à base de fruits d'été. Les enfants, d'abord timides, finissent par rejoindre un groupe pour jouer à un jeu collectif organisé par des animateurs. Victor revient, tout fier, après avoir remporté une partie de « cache-cache lumineux » avec des lampes solaires qui s'allument sans prévenir ... Fou rire garanti !

Puis le rythme des jours s'installe naturellement. Réveil vers sept heures, activité jusqu'à onze heures, pause longue l'après-midi, soirées étirées à la douceur relative. Ici, la sieste n'est pas une tradition estivale, mais une nécessité et tout le territoire s'est mis à cette "nouvelle heure espagnole".

Les restaurants ne sont presque plus ouverts le midi. Avec la chaleur, on grignote, mais les petits déjeuner sont copieux. Les commerces ferment de midi à 17h, les activités de plein air aussi ! Seuls les sites d'intérieur restent ouverts et les musées, eux, tournent à plein régime !

PARTIE 1

MARÉE HAUTE SUR L'ARRIÈRE-PAYS

Le troisième matin, Alba laisse Victor et Emma au centre de loisirs du village vacances. Activités gratuites, précisait la feuille d'accueil, financées par la taxe carbone touristique. Emma avait d'abord roulé des yeux, mais cinq minutes plus tard, elle s'inscrivait à une initiation « océan & courants » avec sa nouvelle copine Rose, rencontrée à la première soirée du village vacances. Victor, lui, sautillait déjà vers les bassins, ravi de pouvoir passer le « brevet nageur » qui lui permettrait de suivre un groupe d'enfants lors de sorties en mer sur les catamarans solaires du club nautique. Alba prend la navette vers le centre-ville.

Le trajet est un peu long, mais lui donne le temps de se remémorer ces avenues où les voitures se frôlaient, ces parkings saturés et ce sentiment d'étouffer. Aujourd'hui, la navette glisse doucement dans un couloir végétalisé. Les arbres ont remplacé les places de stationnement, et les oiseaux, les klaxons.

Le marché a changé aussi. Les halles sont recouvertes de panneaux solaires, les murs végétalisés apportent une fraîcheur évidente. Alba achète quelques produits locaux : une pâte d'algues et de citron, une confiture d'abricot « sans irrigation estivale » et des biscuits caramélisés à la farine de pois chiche. Elle les offrira à ses voisins, pour les remercier de garder le chat.

Devant le marché, la rue est ombragée par une canopée textile suspendue comme une voile. L'espace libéré des voitures laisse place à des mange-debout pour venir grignoter quelques produits achetés au marché, dans une ambiance conviviale et autour d'un verre de vin local. Il faudra qu'elle vienne faire ça avec les enfants, jeudi par exemple. Comme ça, ils pourront même participer à l'atelier culinaire proposé par le maraîcher en lien avec un chef du coin.

Puis, un peu sur un coup de tête, elle se pose au café de la place centrale. Elle commande, comme à son habitude, un café de lupin, car le vrai café coûte trop cher depuis longtemps. Assis à la table voisine, un homme d'environ soixante-dix ans, casquette enfoncée sur le crâne, peau tannée par le soleil, tient entre deux doigts une vieille cigarette électronique. Alba l'observe un peu, elle n'a pas vu ce modèle depuis longtemps.

L'homme a remarqué son regard et lui sourit, amusé :

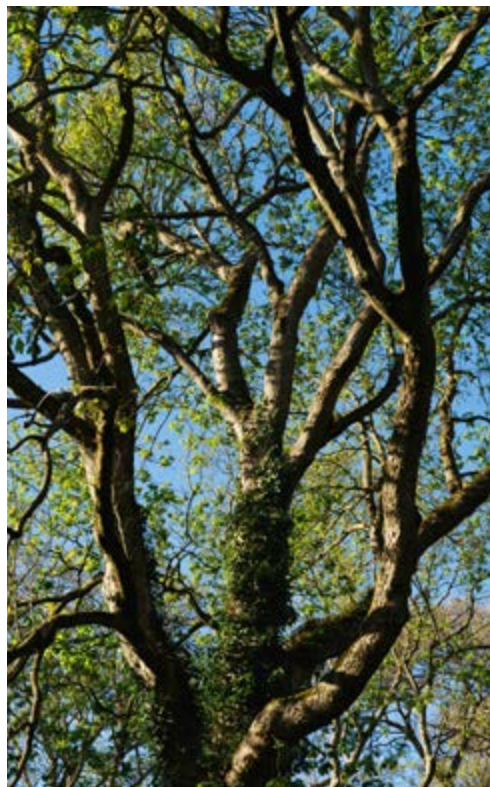
- On dirait bien que ça vous choque, hein.
- Pardon... ça faisait longtemps que je n'avais pas vu quelqu'un... fumer
- Fumer, non. Vapoter, madame. Nuance. C'est mon petit vice de vieux. on nous laisse encore ça, au moins on ne risque pas de mettre le feu aux pins comme à l'époque avec les mégots de cigarette mal éteints.

Il rit, et Alba rit aussi, soulagée.

- Vous êtes en vacances ? demande-t-il, en désignant son sac de produits locaux.
- Oui. Je venais ici enfant... Ça fait presque trente ans !
- Ah. Vous devez voir quelques changements alors !

Il pointe du menton un petit totem discret à l'entrée de la place, où clignote un chiffre.

- Vous voyez ça ?



PARTIE 1

MARÉE HAUTE SUR L'ARRIÈRE-PAYS

C'est le compteur « citoyen », indiquant le nombre de visiteurs sur la commune, en temps réel. Avant, on le devinait au nombre de coups de klaxon. Maintenant, on a des chiffres. Plus propre, mais ça fait jaser pareil.

- On a l'impression qu'il y a moins de monde... mais c'est agréable, dit-elle. Et surtout, aucune voiture. C'est incroyable.
- Oh, ça, ne m'en parlez pas ! J'étais boulanger, à quelques rues d'ici. Je voulais garder les places de parking devant le commerce. Les gens s'arrêtaient, prenaient leur pain, et zou.

Tout le monde prenait sa bagnole. Mais c'est vrai que l'été... c'était le bazar. Ça se disputait pour une place, ça klaxonnait, ça chauffait, au sens propre comme figuré. On a eu des étés où ça explosait entre les gens. Habitants contre touristes, touristes entre eux, commerçants contre mairie... Un bonheur.

- Et vous avez changé d'avis ?
- Disons qu'on n'a pas eu le choix. Nouvelles directives de l'État, restrictions, congestion, pollution... La suppression totale du stationnement central, ça a été violent. Pas concerté, pas toujours bien pensé. Mais après... la mairie a mis en place des vélos cargos adaptés, des navettes autonomes, et puis des installations temporaires de parkings en périphérie. Et les commerçants, aujourd'hui, ne s'en plaignent plus. Les gens viennent à pied, en navette. Ça flâne. Ça achète. Ça respire.

Alba hoche la tête :

- Je préfère comme ça, franchement. Par contre, j'ai été surprise de voir... qu'il n'y a presque plus de plage accessible.

L'homme souffle, et laisse passer un silence un peu long.

- Oui. Ça, ça me manque. Le trait de côte a bien reculé. Il y a des zones qui sont devenues trop dangereuses. Alors les services techniques ont fait des digues végétalisées. Les zones de baignade sont plus rares, et du coup les flux y sont contrôlés. C'est mieux surveillé aussi. Ça fait bizarre hein, de ne plus aller à l'eau comme on veut ...
- Oui... Mon fils a hâte d'apprendre à nager. J'ai vu aussi des campings en ruines sur le front de mer.
- Ah oui ! Ça, ça a fait du bruit, vous pensez bien.

Certains ont été relocalisés, d'autres se protègent tant bien que mal derrière des digues et testent les mobil homes sur vérins hydrauliques. D'autres ont été laissés à l'abandon de la marée. Ça n'a pas plu à tout le monde, évidemment. Il y a des jeunes qui font des concerts là-bas, dans certains mobil homes abandonnés, ajoute l'homme avec un sourire en coin. Un truc de... comment ils disent... ASMR¹ musical. Ça chuchote. Ça bruisse. Drôle d'idée, mais au moins ça n'abîme pas les dunes.



¹ « Autonomous Sensory Meridian Response » : la sensation de bien-être, provoquée par certains stimuli (les déclencheurs) auditif, visuel, olfactif ou cognitif. Les stimuli les plus courants sont les chuchotements, les bruits de bouche, les sons de papier froissé, les tapotements et les brossages de cheveux. L'ASMR est souvent utilisé pour aider à la relaxation.



PARTIE 1

MARÉE HAUTE SUR L'ARRIÈRE-PAYS

Alba rit.

- Mes enfants vont adorer. Ils adorent tout ce qui est... bizarre.
- Tant mieux. Les enfants s'adaptent mieux que nous.

Elle boit une gorgée de café de lupin. Puis, plus doucement :

- Ce qui me fait encore bizarre, c'est l'eau. Les jours rationnés, partout. Se laver au savon sans eau... Et voir les anciennes piscines transformées en mares ou en réserves d'eau pour les pompiers !
- Ouais. Moi aussi, au début. Mais bon, fallait bien. La tarification plus forte de l'eau, surtout payée par les touristes, ça a permis de maintenir des activités sportives et culturelles à prix raisonnables. Et de payer toute cette végétalisation, la désimperméabilisation... Regardez cette place. Avant, c'était du bitume et des bagnoles. Aujourd'hui, on peut s'y asseoir par terre, en août, sans cuire. D'ailleurs, attention ! J'ai regardé la météo demain. La balade littorale sera fermée. Vents passagers, mais très violents. Ça va souffler.

Alba hausse les épaules de résignation.

- Je vous conseille plutôt le musée de l'Architecture du littoral des années 70. C'est cocasse. Et pas trop mal fait pour les gosses. Ils ont un module... odorant. Des parfums d'embruns, de crème solaire, de plastique... Ça remet les idées en place.
- Merci, vraiment. C'était un plaisir
- Bonnes vacances ! Profitez ! Tant que ça tient.

*

Une semaine plus tard, Alba se retrouve sur le parvis de la gare, valise à la main, Victor et Emma en train de raconter en même temps leurs « moments préférés » : les bassins du matin, l'atelier immersion où on « marchait » sous la mer, le musée des années 70 et ses odeurs absurdes, les bêtises avec les copains du village dont, bien sûr, ils ne parlent qu'à voix basse. Autour d'eux, de petits robots nettoyeurs glissent en silence, aspirant les déchets, au ras des pavés.

Sur le trajet, Alba feuillette une brochure en bambou trouvée au village vacances : une destination voisine, plus intérieure, misant sur l'arrière-pays et une offre de « déconnexion totale », sans couverture réseau. Pourquoi pas, pense-t-elle. Avec ses copines, peut-être, ou quand les enfants seront plus grands.

En regardant défilé le paysage, Alba se demande, si elle pourra toujours venir là dans dix ans...

Est-ce que les tensions sur l'eau ne vont pas encore faire baisser le quota de touristes ? Peut-être qu'elle devra s'inscrire à des tirages au sort, comme c'est déjà le cas pour certaines destinations.

Alba regarde ses enfants, déjà assoupis, et repense à la phrase du vieux boulanger : profitez, tant que ça tient. Elle ne l'a pas entendue comme une fin, plutôt comme un pacte. Un territoire s'adapte, il y a de nouvelles règles. Les plaisirs changent de forme, mais le plus simple reste d'être ailleurs, ensemble, et de respirer.



PARTIE 1

MARÉE HAUTE SUR L'ARRIÈRE-PAYS

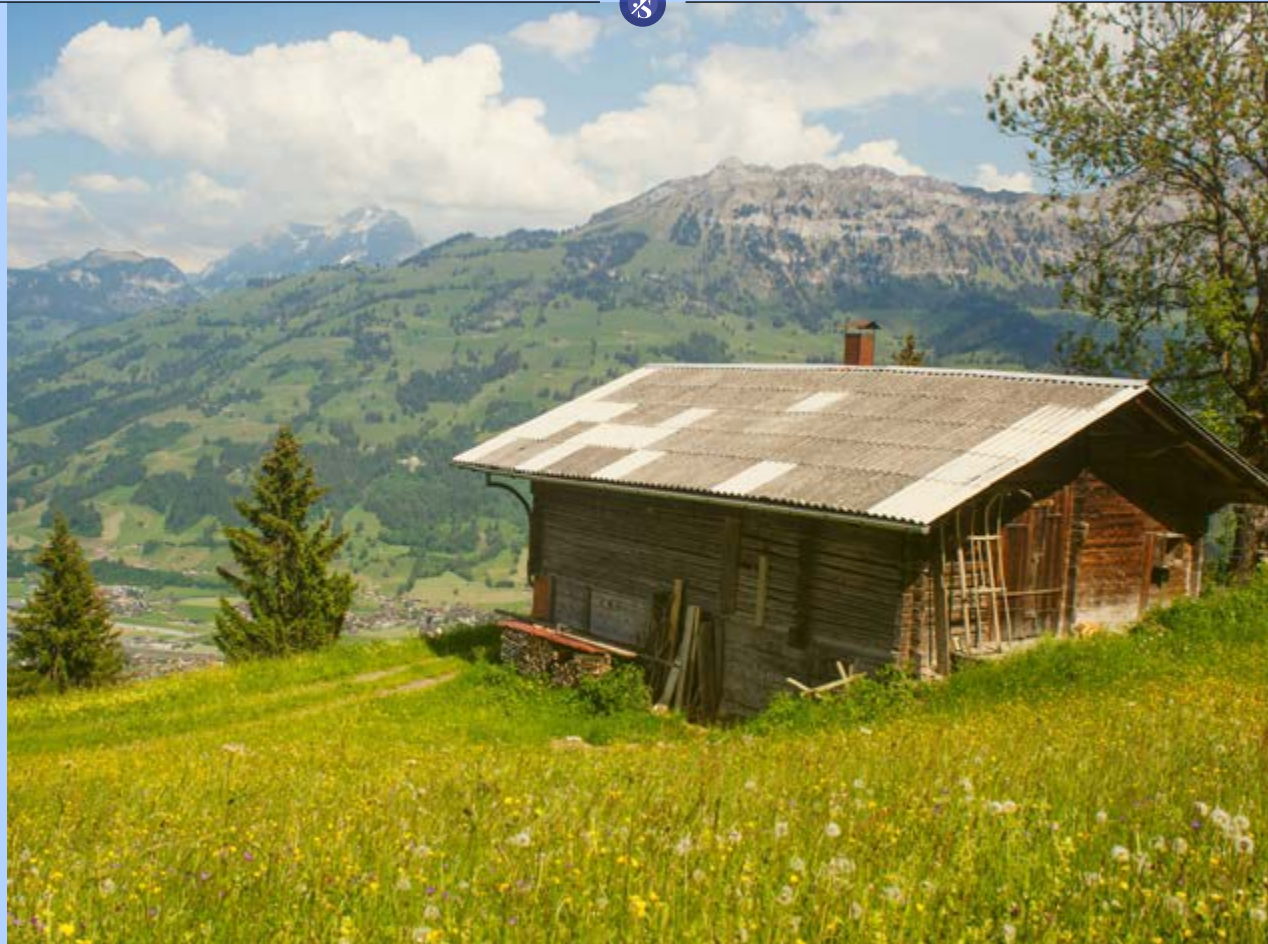
Pistes de réflexion

En synthèse, les enjeux, tensions et pistes de solutions illustrées par notre récit :

Enjeux	Tensions structurantes illustrées dans le récit	Pistes de solutions testées dans le récit
Changement climatique	Abandon de destinations VS adaptation des modes de vie	Réorganisation des temps sociaux (adaptation chaleur)
Accélération de l'érosion côtière	Liberté d'accès aux plages VS sécurité	Renaturation du littoral imposée
Concurrence sur la ressource en eau potable	Attractivité touristique VS sobriété	Sobriété hydrique assumée et fortement régulée
Mobilités, empreinte carbone et dépendance à l'aérien / voiture	Accessibilité des destinations VS réduction de la voiture	Ecartement de la voiture du centre, moyens mis sur le ferroviaire
Hyper fréquentation, acceptabilité sociale et capacité d'accueil	Tourisme accessible financièrement VS privatisation	Régulation des flux (quotas, compteur) Fiscalité touristique redistributive
Aménagement et pression sur le littoral	Protection du littoral, sobriété foncière	Réemploi du foncier / des friches

Loin de nous l'idée que les pistes de solutions esquissées sont les bonnes... elles visent à **montrer l'un des chemins possibles** pour résoudre les tensions qui apparaissent déjà aujourd'hui. Et surtout à **soulever les questions qui doivent être posées** pour permettre à chaque territoire d'anticiper et choisir « son » chemin.

- Comment les destinations littorales peuvent-elle faire face au changement climatique (recul du trait de côté, canicules estivales de plus en plus longues...) ?
- Comment vont-elles pouvoir gérer la ressource en eau (entre épisodes orageux extrêmes et pluies torrentielles et sécheresse de plus en plus marquée...) ?
- Vont-elles devoir arbitrer entre accueil des visiteurs et services à leurs habitants ?
- Comment vont-elles rester une destination « accessible », alors que leur territoire est dans un contexte de décarbonation des mobilités ?
- Comment vont-elles préserver leurs espaces, en particulier naturels et de biodiversité ? Quelles limites poser à l'accessibilité et comment réguler les flux de visiteurs sur les sites fragiles ?
- Quelle concertation avec les habitants et quelle place leur donner pour favoriser l'acceptabilité locale du tourisme ?
- Comment concilier les conflits d'usage et positionner justement le curseur sur les restrictions acceptables ?
- Comment anticiper la transformation des actifs menacés (ex. campings sur le rivage) ? Et quelles mécaniques partenariales et financières pour en conduire la transformation ?
- ...



PARTIE 2

LE SKI EN PENTE DOUCE

PARTIE 2

LE SKI EN PENTE DOUCE

Gabriel ajuste sa foulée dans la montée, le souffle court mais régulier. Il est à peine sept heures, et pourtant la lumière est déjà franche, déjà chaude pour un début de printemps. Il s'arrête quelques secondes, mains sur les hanches et regarde la ligne des sommets en contrebas. Plus de neige, pas même une trace blanche au loin. Ça fait des années maintenant. Il ne compte plus vraiment depuis quand... 2030, peut-être 2031 ? Il le savait déjà, mais ça lui a fait bizarre un jour d'arrêter de chausser ses skis pour apprendre la glisse aux enfants.

Il repart. Le sentier qu'il emprunte trois fois par semaine a été refait il y a cinq ans, élargi, stabilisé et balisé pour les randonneurs et les cyclistes, avec des financements de la Région et de l'Europe. Il s'agit d'une "itinérance douce structurante", comme ils disent sur le panneau à l'entrée. En contrebas, Notre Dame en Forêt s'éveille doucement. La "station", comme tout le monde continue de l'appeler, même si ça n'a plus grand-chose à voir. Les premiers volets s'ouvrent, quelques silhouettes sortent sur les terrasses. Des retraités pour la plupart viennent chercher la fraîcheur, du moins ce qu'il en reste.

Gabriel accélère légèrement sur le replat. Bigre, il commence à sentir un peu ses genoux, à presque quarante-huit ans, mais il a toujours besoin de se dépenser. Ancien moniteur de ski l'hiver, moniteur de catamaran sur le lac l'été : ces deux métiers tenaient à peu près ensemble, avant que tout se dérègle. Le ski, d'abord, a disparu en quelques saisons. Ou du moins, ça coûtait trop cher de faire venir des canons à neige dans une petite station comme Notre Dame en Forêt. Le lac, de plus en plus capricieux, est souvent en tension hydrique : on y navigue encore certains hivers doux, quand le niveau le permet, mais ce n'est plus une activité fiable, ni rentable. Alors, comme beaucoup, il a dû changer de métier.

66 *Aujourd'hui, il cumule plusieurs casquettes (il a toujours été hyper actif) : guide nature, animateur de jeux en plein air, coordinateur d'itinérances, gestionnaire d'un gîte d'étape qu'il a ouvert avec Suzanne, sa compagne.*

Sans elle, d'ailleurs, il n'aurait pas tenu financièrement. Elle continue de travailler dans la ville voisine où elle occupe un emploi dans une maison de santé pour personnes âgées. Elle s'y rend tous les jours avec sa petite voiture électrique rouge, en covoiturant Sophie et Pierre, qui travaillent dans le même quartier. Son salaire leur donne une base stable. Assemblé avec tous ses bouts d'activités à lui, cela constitue un revenu suffisant pour deux et une vie bien remplie !



PARTIE 2

LE SKI EN PENTE DOUCE



Gabriel ralentit l'allure à l'approche de l'ancien télésiège. Les pylônes ont été conservés, nettoyés et sécurisés pour éviter leur chute. Les câbles ont disparu. À la place, une passerelle en bois permet de grimper jusqu'au sommet, transformant l'ancien départ en belvédère sur le paysage. Il s'arrête, monte les quelques marches et s'appuie sur la rambarde. En face, la vieille piste rouge est à peine visible. Des herbes hautes, quelques jeunes arbres la parsèment. Un peu plus bas, il peut voir les anciennes cabines transformées en structures artistiques : des installations temporaires, renouvelées chaque année par des collectifs en résidence. *La station est devenue friche, puis terrain de jeu culturel.*

Plus bas encore, il aperçoit les nouveaux chemins cyclables qui serpentent entre les bosquets. Ils sont bien fréquentés, surtout en été, par des familles, des couples et des groupes de seniors encore aguerris.

Il y a trois cafés, aujourd'hui, dans le village alors qu'il n'y en avait aucun quand Gabriel était enfant.

Et puis il y a aussi ceux qui arrivent sans trop connaître les règles, et qui allument des feux de camp pour l'ambiance. Pourtant, s'ils sont interdits depuis toujours, ils sont très strictement contrôlés depuis « l'Année Rouge » 2027, celle des grands incendies qui ont ravagé une grande partie des environs. Cette année-là, il s'en souvient comme si c'était hier. La fumée, les sirènes, les pentes noircies, les pompiers surmenés, l'inquiétude croissante. Depuis, les patrouilles sont régulières et les amendes vraiment dissuasives !

Gabriel redescend vers le village en trotinant. Il passe devant le centre de bien-être ouvert par sa voisine Olga : un bâtiment bas, en bois local, intégré dans la pente, avec des bains frais, des espaces de repos et des ateliers de respiration. Ça marche bien, très bien, même. Les urbains adorent ! Certains ont même acheté des vieilles bâtisses à plusieurs et ont installés des petits chalets préfabriqués dans les fonds de jardins, livrés depuis des usines françaises à l'Est du pays.

PARTIE 2

LE SKI EN PENTE DOUCE

Il rentre chez lui juste le temps d'une douche rapide, fraîche, sans trop tirer sur l'eau qui commence déjà à être rationnée. Puis il attrape le dossier sur le camping municipal, rempli de chiffres, de devis et de scénarios. La mairie hésite. Trop cher à rénover, pas assez rentable en l'état. La tentation de le céder à un opérateur privé, de monter en gamme, est grande. Gabriel grimace et descend vers le centre-ville.

*

En fin d'après-midi, la réunion se tient dans la grande salle du gîte d'étape. Son gîte, pense-t-il avec une pointe de fierté. Dans ce bâtiment aux épais murs assurant une isolation naturelle a trouvé place une salle modulable, qui sert à peu près à tout : fitness le mercredi soir, réunion d'associations, tournois de Catan le dimanche, tennis connecté pour les ados une fois par mois. Et juste à côté, un petit bar est ouvert certains soirs, selon l'envie.

Il y a trois cafés, aujourd'hui, dans le village alors qu'il n'y en avait aucun quand Gabriel était enfant.

Gabriel acquiesce.

On doit pouvoir faire autrement. Il faudrait réunir la filière de bois local et celle d'isolation en paille pour la rénovation des bungalows. Et sur le plan financier, on peut réaliser le projet par tranches, avec une réhabilitation progressive et en même temps proposer aux visiteurs des séjours « utiles » : plantation, entretien des forêts, chantiers participatifs...

Les gens cherchent de plus en plus ça, maintenant, ils ont envie de s'impliquer dans des actions collectives ayant du sens.

Ils discutent longtemps : financements, gouvernance et prise de décision, contraintes réglementaires... Rien n'est simple. Mais au bout du compte, ils tiennent quelque chose, avec une grande détermination collective.

*

Le soir, Gabriel pousse la porte du bar « A la station fleurie ». Derrière le comptoir, Violette sert une tournée d'une bière de saison, brassée sur place, avec des plantes locales.

À une table, trois jeunes femmes parlent fort, en espagnol, sacs à dos posés à côté d'elles. Il reconnaît l'accent, les gestes, se souvient de quelques bribes de conversation apprises lors d'un voyage à Séville, il y a longtemps.

- Vous êtes de passage ? demande-t-il en s'approchant.
- Sí ! répond l'une d'elles avec un sourire. On va à un festival de folk, un peu plus loin. On fait étape ici pour la nuit

Elles lui expliquent un peu leur périple : bus de nuit petits budgets, stop sur les derniers kilomètres. Elles font le tour des festivals acoustiques du coin. Il y a peu de groupes, pas très connus. Elles y vont surtout pour l'ambiance. On parle peu pendant les concerts, on écoute vraiment, c'est assez féérique, presque méditatif.

- Et vous venez en avance alors si je comprends bien ? demande Gabriel.
- Oui, pour aider ! On installe, on décore avec des matériaux qu'on trouve sur place : du bois, des tissus, des plantes... On réutilise certains éléments d'un festival à l'autre.

PARTIE 2

LE SKI EN PENTE DOUCE



Une autre ajoute :

On fait aussi partie d'un réseau européen de festivals à distance ! Pour limiter le bilan carbone des événements, chacun participe au festival depuis sa ville de résidence avec des oreillettes et un écran connectés. Dans trente villes d'une dizaine de pays, tout le monde écoute la même musique, en même temps mais sans se rassembler physiquement.

PARTIE 2

LE SKI EN PENTE DOUCE

Gabriel hoche la tête. Il n'est pas sûr d'aimer ça, écouter la même chose à plusieurs, mais seul. Un jeune homme s'approche, chemise légère, presque trop élégant pour l'endroit. Il commande en français, puis se tourne vers eux.

Je peux me joindre à vous ? Je m'appelle Anil. Je parle un peu français et espagnol, même si ma langue maternelle est l'hindi !

La conversation glisse. Il vient de Calcutta, explique-t-il. Ses parents lui ont offert quatre mois de voyage en Europe avant qu'il commence un travail dans la tech, dans une des entreprises familiales. Avant de se concentrer sur sa carrière, il voulait découvrir d'autres cultures et ce qui l'intéresse, ici, c'est... la nourriture.

- J'ai entendu parler de vos méthodes d'élevage. Et des transformations agricoles qu'il y a eu ces dernières années en France, notamment dans cette région. Je voulais voir ça de mes propres yeux, pour mieux comprendre.

Gabriel sourit, un peu surpris.

- Il y a trente ans, quand j'avais votre âge, les touristes venaient surtout pour le ski... Maintenant, les gens viennent pour apprendre comment on élève des vaches ! C'est cocasse.

Le jeune homme hoche la tête, curieux.

- On m'a parlé de systèmes... comment vous dites... régénératifs ?

Oui, c'est ça. Avant, les prairies servaient surtout à nourrir les bêtes. Maintenant, elles servent aussi à stocker l'eau et à garder de la fraîcheur. On a replanté des haies et des arbres dans les parcelles... ça fait de l'ombre, ça ralentit le vent, et ça limite les incendies.

Il marque une pause, cherche ses mots.

- Et puis on a réduit la taille des troupeaux. Avec le réchauffement, les bêtes pâturent plus longtemps dehors, en rotations. On parle même de "troupeaux mobiles", car certains éleveurs déplacent leurs animaux en fonction de l'état des sols et de l'eau disponible.
- Et la production de lait ? demande le jeune homme, les yeux grands ouverts.
- Elle a évolué aussi : plus de qualité moins de quantité. On produit davantage de choses transformées directement sur place. Des fromages, bien sûr, depuis toujours, mais désormais des produits hybrides, avec des mélanges de lait de vache et de protéines végétales locales. Au début, ça me faisait doucement sourire... mais en fait, ça marche bien ! Ça consomme moins d'eau, et ça se conserve mieux.



Le jeune homme sourit.

– En Inde on a des enjeux similaires. Mais à une autre échelle !
Gabriel lui sourit. Il ne connaît pas l'Inde, il n'y a jamais mis les pieds. Et l'odeur des *croquetas* de Séville semble loin derrière lui. Mais c'est un beau moment, ces mondes qui se croisent dans ce petit bar.

*

Quelques verres plus tard, en rentrant chez lui, Gabriel pense à sa fille, Marie. Elle parle de partir en juin, d'aller voir de grandes villes et des monuments en réalité immersive. Ce patrimoine qui la passionne augmenté par ces expériences numériques dont tout le monde parle. Mais ça coûte cher... Il s'assoit sur le banc devant la maison, regarde la nuit tomber sur les collines. Ça pourrait quand même être un beau cadeau pour ses dix-huit ans. Il sourit à cette idée. Notre Dame en Forêt a bien changé. Lui aussi. Pas toujours comme il l'aurait voulu, mais la vie ici continue, c'est déjà ça. Et peut-être que sa fille aura envie de revenir, un jour.



Pistes de réflexion

Enjeux	Tensions structurantes illustrées dans le récit	Pistes de solutions testées dans le récit
Vulnérabilité climatique et ressources	Abandon du ski VS maintien au prix fort	Reconversion « post ski » : expérimentations de nouvelles activités (itinéraires doux, loisirs culturels...)
Recomposition des flux touristiques	Montée en gamme/nouveaux usagers vs accessibilité financière	Allongement des séjours, nouvelles clientèles : seniors, télétravailleurs, néoruraux...
Mutations démographiques et sociales des territoires	Revitalisation (jusqu'où ?) par le tourisme	Tourisme « utile » : engagement des visiteurs
Attractivité des « nouvelles proximités »	Fréquentation VS protection	Tourisme de « voisinage »
Modèle économique, gouvernance locale et coopération	Diversification fragile des activités	Interconnexion des filières économiques (hébergement / confection bois par exemple)

Loin de nous l'idée que les pistes de solutions esquissées sont les meilleures... elles visent à **montrer l'un des chemins possibles** pour résoudre les tensions qui apparaissent déjà aujourd'hui. Et surtout à **soulever les questions qui doivent être posées** pour permettre à chaque territoire d'anticiper et choisir « son » chemin.

- ➡ Comment les stations de (moyenne) montagne peuvent-elles réussir à sortir du modèle du ski sans effondrement économique et social ?
- ➡ Quelles nouvelles activités vont pouvoir prendre le relais ? Et comment penser et promouvoir une nouvelle identité territoriale autour de ces activités ?
- ➡ Comment s'adapter à la recomposition des flux touristiques (allongement des séjours, décalage des saisons...) et à l'arrivée de nouveaux profils de clientèles (notamment davantage de seniors actifs, du fait du vieillissement de la population) ?
- ➡ Comment peuvent évoluer les modèles économiques touristiques, sans nécessairement s'orienter vers une stratégie de forte montée en gamme ? Quels leviers pour maintenir un tourisme de « vacances pour tous » (notamment dans l'hôtellerie / l'hébergement) ?
- ➡ Comment peuvent s'articuler différentes filières économiques locales pour créer et partager de nouvelles sources de valeur ?
- ➡ Comment impliquer / engager les visiteurs dans des activités utiles au territoire qu'ils découvrent ? Les faire contribuer effectivement à l'entretien des lieux ou équipements qu'ils fréquentent ?
- ➡ ...



PARTIE 3

COMMENT NOUS POUVONS VOUS ACCOMPAGNER ?



PARTIE 3

COMMENT NOUS POUVONS VOUS ACCOMPAGNER ?

Et si vous passiez à l'action ?

Ces récits ne sont pas une fin en soi. Ils sont une invitation :

- à tester, à adapter, à questionner ces futurs à l'échelle de votre territoire
- à engager vos équipes et vos partenaires dans une réflexion collective structurée

Nous accompagnons des collectivités et des acteurs privés pour expérimenter concrètement cette méthode, en fonction de leurs enjeux spécifiques.

Une approche transversale et systémique à travers quatre métiers

Pour répondre aux enjeux des grands domaines de transition, Perspectives Territoriales et In Extenso TCH se rejoignent autour d'une approche systémique et transversale, structurée autour de quatre métiers complémentaires :



Anticiper et analyser les transitions

Veille, recherche et innovation, démarches prospectives, design fiction, état d'esprit design...



Mesurer les impacts

Évaluation des politiques publiques, dispositifs et actions conduites ; démarches d'amélioration continue...



Accompagner le changement

Assistance méthodologique, outils et conseils pour appuyer le suivi et la mise en œuvre de projets et programmes d'actions ; accompagnement du changement auprès des élus, agents et services, porteurs des transitions...



Co-concevoir des stratégies, offres et services publics

Élaboration de stratégies, déclinées en plans d'actions et en modèles de gouvernance et d'organisation ; design d'offres et de services publics, plaçant les usagers (agents comme citoyens) au centre des processus de conception, montage et identification des possibilités de financement de services...



PARTIE 3

COMMENT NOUS POUVONS VOUS ACCOMPAGNER ?

Notre offre d'accompagnement s'appuie sur la pluralité des expériences des membres du collectif, sur les expertises méthodologiques de Julhiet Sterwen et sectorielles d'In Extenso TCH. L'ensemble vise à impulser des bifurcations stratégiques concrètes, dans une logique de co-construction avec les acteurs des territoires et de montée en compétences par le partage et l'apprentissage collectif.

Chemins de transition : passer de la vision à l'action

À l'image des territoires fictifs explorés dans ces récits, les territoires réels font aujourd'hui face à une double exigence : **agir rapidement face aux urgences climatiques, énergétiques, sociales, tout en réinterrogeant en profondeur leurs trajectoires de développement.**

Ces transformations ne peuvent ni être décrétées, ni simplement subies. Elles nécessitent d'être **partagées, débattues et construites collectivement**, dans le temps long, en associant l'ensemble des parties prenantes du territoire.

C'est dans cet esprit que Perspectives Territoriales s'est engagé dans la démarche **Chemins de transition**, aux côtés de l'Université de Montréal et de l'association Transitions Urbaines. Cette approche remet la prospective au cœur de l'action publique : partir d'un **futur souhaitable**, pour construire des **trajectoires concrètes et opérationnelles** permettant d'y parvenir, dépassant les logiques sectorielles pour une vision systémique des enjeux.

La méthode repose sur une logique « à tiroirs », articulant :

- intelligence collective (croiser les regards et les usages),
- vision prospective (imaginer les futurs possibles et souhaitables),
- trajectoire stratégique (définir des axes et un cadre de transition),
- mise en œuvre opérationnelle (définir des actions concrètes et séquencées).

Appliquée aux enjeux touristiques, avec l'appui des experts Tourisme & Culture d'In Extenso TCH, elle permet de construire une **stratégie de transition territoriale robuste**, capable d'articuler court terme et long terme, dans un contexte d'incertitude croissante.

Concrètement, la démarche s'appuie sur :

- des ateliers participatifs réunissant élus, techniciens, acteurs du tourisme, entreprises et associations,
- des séquences de mise en récit ancrées dans les réalités locales,
- l'analyse d'indicateurs propres au territoire, pour définir un cap partagé et identifier les trajectoires de transformation adaptées pour aboutir au futur souhaitable.

Pour en savoir plus et découvrir les étapes détaillées de la méthode et ses livrables, vous pouvez consulter le [mini-site dédié](#).

Vous souhaitez explorer cette démarche, initier une réflexion prospective ou structurer une trajectoire de transformation touristique ? Nous serons ravis d'en discuter avec vous !



PARTIE 4

BIBLIOGRAPHIE

Études et rapports institutionnels

- **Condevaux, A., Gravari-Barbas, M., & Guinand, S**
Lieux ordinaires, avant et après le tourisme, Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA), Ministère de la Transition écologique et solidaire / Ministère de la Cohésion des Territoires (2019)
- **ADN Tourisme**
Scénarios prospectifs du tourisme (2023)
- **Atout France**
Horizons 2040 : construire ensemble les tourisms de demain (Synthèse) (2023)
- **World Economic Forum**
4 ways a changing world could transform travel and tourism (2023)
- **European Cities Marketing**
Target 2050: European cities want 'balanced' tourism that works for their citizens (2023)
- **Vie Publique**
Le surtourisme : quel impact sur les villes et sur l'environnement ? (2025)
- **Alliance France Tourisme**
Destination France : quelle régulation face à la surfréquentation touristique (2023)

Prospective territoriale et études de cas

- **Le courrier des maires et des élus locaux**
Quel tourisme en 2050 ? Cas d'école avec quatre scénarios d'avenir (2024)
- **Transitions Urbaines, Métabief**
Quels futurs pour l'après-ski ? (2023)

Surtourisme vu par les médias

- **France Culture, Instagram comme guide de voyage**
Natacha de Mahieu met en scène le surtourisme (2022)
- **France 24, Surtourisme**
Quel impact pour les habitants et pour le climat ? (2025)

Julhiet Sterwen accompagne des collectivités – ou les acteurs et opérateurs qui les soutiennent aux échelles nationales comme locales – à concevoir des stratégies et à déployer des projet sur-mesure de bifurcation écologique, sociale et économique.

Dans un contexte de transitions économiques, environnementales, sociales et sociétales majeures, les territoires sont de plus en plus confrontés à des tensions, risques significatifs et enjeux complexes. Une vision systémique des transitions est essentielle pour proposer des solutions efficaces et durables, au service du bien commun.

Leur succès repose sur des approches adaptées, concertées et collectives, permettant à chaque acteur du territoire de renforcer ses compétences et d'adopter une dynamique d'apprentissage continu.

In Extenso

TOURISME, CULTURE & HÔTELLERIE

In Extenso Tourisme, Culture et Hôtellerie, filiale conseil du groupe In Extenso spécialisée dans les domaines du tourisme, de la culture et de l'hôtellerie.

Ses équipes interviennent auprès des acteurs publics et privés, en France et à l'international, dans le cadre de missions de conseil en stratégie et d'assistance à la mise en œuvre. Spécialistes de la stratégie de territoire, ses consultants accompagnent les territoires à différentes échelles pour le diagnostic, la définition concertée et la mise en œuvre de schémas directeurs et la définition, faisabilité et programmation d'équipements touristiques, culturels et de loisirs.

Contacts



Matthieu LEVY
Manager
In Extenso
matthieu.levy@inextenso.fr



Frédérique TRIBALLEAU
Consultante Senior
Julhiet Sterwen
f.triballeau@julhiet-sterwen.com



Sabrina CHARRIÈRE
Manager
Julhiet Sterwen
s.charriere@julhiet-sterwen.com