



LIVRE BLANC · 2026

— ISSU DU SÉMINAIRE DU RÉSEAU FAMAVERI

OT & Socio- professionnels : la nouvelle alliance.

*Construire une relation de confiance avec nos
partenaires*

Comprendre. · Démontrer. · Animer. · Mesurer.

Un document conçu pour être lu, débattu et activé en équipe — édité par FAMAVERI.

Le parcours du document

Un avant-propos, douze chapitres en deux parties, une conclusion qui pousse à l'action.

00	Avant-propos — Ce livre blanc est né d'un séminaire
I	<i>Reconstruire la relation partenaire</i>
01	Le monde a changé. La relation aussi.
02	Ce que veulent vraiment les socio-pros
03	La proposition de valeur que les socio-pros attendent
04	La posture de l'animateur réseau : ce qui change tout
05	Cinq méthodes pour recréer l'engagement
06	Ce que les meilleurs font différemment
07	Mesurer pour progresser
II	<i>Réinventer le modèle de l'Office</i>
08	Du promoteur au développeur économique
09	L'intelligence artificielle va-t-elle nous rendre inutiles ?
10	Le grand malentendu économique
11	Le paradoxe des Offices de Tourisme
12	L'Office de Tourisme à horizon 2035
—	Conclusion — Et maintenant, on fait quoi ?



AVANT-PROPOS

Ce livre blanc est né d'un séminaire

Une salle. Plus de cinquante professionnels du tourisme institutionnel.

Une seule question, posée sans filtre : *pourquoi un socio-professionnel aurait-il vraiment intérêt à travailler avec son Office de Tourisme aujourd'hui ?*

Ce document ne sort pas d'un bureau d'études. Il est né sur le terrain, lors d'un séminaire réunissant le réseau des animateurs de socio-professionnels. Pendant une journée entière, des directrices et directeurs d'Office, des chargés de relation partenaires, des animateurs de réseau ont mis sur la table ce qui marche, ce qui coince, et surtout ce que plus personne n'ose dire à voix haute.

Ils ont joué le jeu jusqu'au bout. Ils ont endossé le rôle de leurs propres partenaires, mis en scène le « procès de l'Office de Tourisme », encaissé les critiques les plus dures et reconstruit, étape par étape, une proposition de valeur capable de tenir debout face à un hébergeur sceptique ou un restaurateur débordé.

Ce livre blanc est la mise au propre de cette intelligence collective, augmentée de regards extérieurs : des pratiques venues d'autres secteurs, des Offices qui défrichent, des méthodes que le tourisme institutionnel n'a pas encore osé s'approprier. Notre parti pris d'écriture est simple : parler vrai, sans jargon institutionnel, et ne rien proposer qui ne soit immédiatement activable lundi matin.

MODE D'EMPLOI

Comment lire ce document

Il n'est pas fait pour être lu seul, une fois, puis rangé. Il est fait pour être parcouru en équipe. Il s'organise en deux parties : la **Partie I** reconstruit la relation partenaire au quotidien — comprendre, écouter, prouver, animer, mesurer ; la **Partie II** prend de la hauteur sur la mutation du métier lui-même, du promoteur au développeur économique de territoire. Chaque chapitre se referme sur un « à retenir », et la plupart sur un outil concret — grille, canevas, tableau de bord, plan d'action — que vous pouvez photocopier, projeter et remplir ensemble.

Les socio-professionnels n'attendent plus seulement ce que l'Office fait. Ils attendent ce qu'il leur permet de devenir, et de réussir ensemble.

La conviction dont découle tout le reste de ce livre blanc



PARTIE I

Reconstruire la relation partenaire

Le travail de terrain issu du séminaire : comprendre, écouter, prouver, incarner, animer, puis mesurer la relation.

-
- 01 Le monde a changé. La relation aussi.
 - 02 Ce que veulent vraiment les socio-pros
 - 03 La proposition de valeur attendue
 - 04 La posture de l'animateur réseau
 - 05 Cinq méthodes pour recréer l'engagement
 - 06 Ce que les meilleurs font différemment
 - 07 Mesurer pour progresser

01

CHAPITRE 01

Le monde a changé. La relation aussi.

Pendant des décennies, le contrat était tacite : le professionnel adhéraît, l'Office promouvait. Ce contrat ne tient plus. Pas parce que les Offices font mal leur travail — mais parce que le monde autour d'eux a changé de logiciel.

Le professionnel du tourisme de 2026 n'est plus celui de 2010. Il a accès à plus de données que son Office. Il pilote sa visibilité depuis son téléphone. Les plateformes lui ont appris à mesurer le retour sur chaque euro dépensé. Et quand il signe un chèque, il attend une contrepartie qu'il peut voir, comprendre et raconter à son comptable.

LES CINQ MUTATIONS QUI REBATTENT LES CARTES

Cinq basculements, vérifiables dans n'importe quelle conversation de couloir

De nos échanges avec le réseau et de l'observation des Offices qui bougent, cinq basculements ressortent. Ils ne sont pas théoriques : chacun se vérifie dans une conversation de couloir avec un partenaire mécontent.

1 De l'adhésion à l'engagement

On ne s'engage plus par habitude, ni par devoir territorial, mais parce qu'on perçoit une valeur réelle. Le réflexe « je cotise parce qu'on a toujours cotisé » a disparu avec la génération qui le portait. La bonne nouvelle : un engagement choisi est infiniment plus solide qu'une adhésion subie.

2 De la promotion à l'accompagnement

« Mettez ma photo sur votre site » ne suffit plus. Le professionnel cherche du conseil, des solutions, de la mise en relation. Il ne veut pas seulement être vu : il veut être aidé à mieux travailler. C'est un glissement majeur du métier, de la vitrine vers le service.

3 De la relation institutionnelle à la proximité

La confiance ne se décrète plus depuis un bureau. Elle se construit dans les échanges, l'écoute, la connaissance mutuelle. Un partenaire qui se sent reconnu individuellement pardonne beaucoup ; un partenaire traité comme une ligne dans un fichier ne pardonne rien.

4

De l'offre de services à la valeur partagée

Empiler les services ne rassure plus personne. Ce que le partenaire regarde, ce sont les bénéfices concrets pour son activité : des nuitées, des couverts, des contacts, du temps gagné. La valeur n'est plus dans le catalogue ; elle est dans le résultat.

5

D'un Office promoteur à un animateur d'écosystème

Le rôle le plus stratégique de l'Office n'est plus de parler de la destination, mais de faire travailler ensemble ceux qui la font vivre. À Saint-Nazaire, la structure s'est ouvertement érigée en animateur de communautés de professionnels et d'habitants. L'Office devient un facilitateur de coopérations au service du territoire.

LE SIGNAL FAIBLE À NE PAS RATER

Ceux qui n'ont jamais eu besoin de vous

Les nouveaux acteurs — loueurs de meublés gérés via plateformes, prestataires d'expériences nés sur les réseaux sociaux — n'ont jamais eu besoin de l'Office pour démarrer. Ils ne reviendront pas par nostalgie. Ils reviendront seulement si l'Office leur apporte ce qu'aucune plateforme ne sait faire : de l'ancrage local, du collectif, de l'humain et de la mise en réseau.

Le partenaire ne juge plus ce que vous faites. Il juge ce que ça change pour lui.

À RETENIR · CHAPITRE 01

- ✓ Le contrat « adhésion contre promotion » est mort ; il faut en réécrire les termes.
- ✓ Cinq mutations à intégrer : engagement, accompagnement, proximité, valeur partagée, animation d'écosystème.
- ✓ Le danger n'est pas la critique des partenaires — c'est leur silence et leur départ progressif.

02

CHAPITRE 02

Ce que veulent vraiment les socio-pros

Avant de défendre la valeur de l'Office, il faut écouter. Vraiment écouter. Et ce que disent les professionnels, quand on leur retire la politesse de façade, est plus simple — et plus exigeant — qu'on ne le croit.

Lors du séminaire, quatre phrases sont revenues comme des coups de poing. Elles méritent d'être affichées telles quelles, parce qu'elles sont le vrai point de départ de tout.

« Je ne vois pas à quoi sert l'Office. »

« Je n'ai pas le temps. »

« Je fais déjà ma communication. »

« Je ne vois jamais les résultats. »

Derrière ces objections, cinq attentes profondes. Les nommer, c'est déjà commencer à y répondre.

LES CINQ ATTENTES PROFONDES

Ce qu'ils attendent, au fond

1

Être écouté et compris

Le professionnel attend un interlocuteur qui connaît sa réalité : ses contraintes de saison, sa trésorerie, ses nuits sans sommeil. Pas un guichet qui récite un catalogue. La première valeur qu'il perçoit, c'est la qualité de l'écoute qu'il reçoit.

2

Développer son activité

Il cherche des actions qui font bouger ses indicateurs : plus de visibilité, plus d'attractivité, plus de performance économique. Tout ce qui ne se traduit pas, de près ou de loin, en chiffre d'affaires potentiel lui paraît secondaire.

3 Développer son réseau

Il veut rencontrer d'autres acteurs, nouer des partenariats, entrer dans des dynamiques collectives. C'est souvent l'attente la plus sous-estimée par les Offices — et pourtant la plus facile à satisfaire, car c'est le terrain de jeu naturel de l'animateur de réseau.

4 Être accompagné dans ses transitions

Numérique, commercialisation, durabilité, évolution des clientèles : les mutations s'empilent et le professionnel se sent seul face à elles. L'Office qui sait l'épauler sur ces virages devient un partenaire dont on ne se passe plus.

5 Obtenir des résultats concrets

Au-delà des services, il attend des bénéfices visibles, utiles, et si possible mesurables. La preuve l'emporte sur la promesse. Un partenaire qui peut dire « grâce à eux, j'ai eu ça » est un partenaire fidèle et prescripteur.

SORTIR DU « PARTENAIRE MOYEN »

Trois profils pour ajuster le discours

Parler « du » socio-professionnel est une erreur de débutant : il n'existe pas. Pour ajuster son discours, mieux vaut raisonner par profils. En voici trois, volontairement caricaturaux, à enrichir avec vos propres partenaires.

TROIS PROFILS DE PARTENAIRES

PROFIL	CE QU'IL ATTEND VRAIMENT	CE QUI LE FAIT DÉCROCHER
L'indépendant peu engagé	Un bénéfice immédiat et tangible, sans réunion ni dossier. « Montrez-moi ce que ça me rapporte, vite. »	Les sollicitations sans contrepartie visible et le sentiment de payer pour les autres.
Le débordé peu disponible	Du temps gagné : qu'on lui mâche le travail, qu'on vienne à lui, qu'on simplifie tout.	Les rendez-vous chronophages et les outils complexes qu'il n'aura jamais le temps d'utiliser.
Le partenaire historique distant	De la reconnaissance et un rôle. Il a porté le territoire ; il veut être consulté, pas oublié.	Se sentir relégué au même rang que les nouveaux venus, sans égard pour son histoire.

Cinq minutes avant chaque rendez-vous important

Remplissez cette grille pour un partenaire donné. Elle vous force à partir de lui, pas de vous.

- ◆ **Ce qu'il vit** — sa réalité quotidienne, ses contraintes, sa charge mentale.

- ◆ **Ce qu'il dit** — ses mots à lui, ses objections, ses formules récurrentes.

- ◆ **Ce qu'il craint** — perdre du temps, payer pour rien, ne pas être à la hauteur.

- ◆ **Ce qui le ferait dire « oui »** — le déclic concret, le bénéfice qu'il pourrait raconter.

À RETENIR · CHAPITRE 02

- ✓ Derrière chaque objection se cache une attente : décoder avant de défendre.

- ✓ Cinq attentes profondes : écoute, développement, réseau, accompagnement, résultats.

- ✓ Le partenaire « moyen » n'existe pas — raisonnez par profils et adaptez le discours.

03

CHAPITRE 03

La proposition de valeur que les socio-pros attendent

Le test est implacable. Si, face à un partenaire qui demande « concrètement, vous servez à quoi ? », vous récitez la liste de vos missions, vous avez déjà perdu. Une proposition de valeur n'est pas un organigramme. C'est une promesse tenable.

Lors du séminaire, l'exercice du « procès de l'Office de Tourisme » a été révélateur. Mis en accusation par un collectif de socio-professionnels, chaque groupe a dû passer par cinq étapes : encaisser les critiques, préparer sa défense, formuler une phrase vérité, l'affronter en grand oral, puis bâtir un manifeste commun. Ce qui en ressort tient en une idée : la valeur ne se proclame pas, elle se prouve.

LE PREMIER TRAVAIL EST SOUSTRACTIF

Arrêter de promettre ce qu'on ne tient pas

Beaucoup d'Offices se fragilisent en promettant ce qui ne dépend pas d'eux — « on va vous apporter des clients » — puis se retrouvent pris en défaut. Mieux vaut une promesse plus étroite et totalement tenue qu'une promesse large et démentie par les faits.

« *On va vous remplir votre établissement.* » — Vous ne maîtrisez pas la conversion finale.

« *Adhérez, vous verrez.* » — Le « vous verrez » est précisément ce qu'ils ne voient jamais.

« *On fait plein de choses pour vous.* » — Le « plein de choses » flou ne rassure personne.

VOTRE PROPOSITION DE VALEUR EN UNE LIGNE

La phrase vérité

L'exercice le plus exigeant du séminaire tenait en une contrainte : terminer la phrase « Un socio-professionnel a intérêt à travailler avec son Office de Tourisme parce que... » en moins de vingt-cinq mots, sans jargon, sans langage institutionnel, sans liste de missions. Essayez. C'est redoutable, et c'est exactement là que se joue votre crédibilité.

« *Nous aidons les professionnels à développer leur activité, renforcer leur visibilité et s'intégrer dans une dynamique collective au service de la destination.* »

Exemple de phrase vérité co-construite en séminaire

OUTIL LE CANEVAS DE LA PHRASE VÉRITÉ

Quatre blocs, puis on condense en une ligne

Construisez votre proposition de valeur en complétant ces quatre blocs, puis condensez-les en une seule phrase de moins de 25 mots.

- ◆ **Pour qui** — le profil de partenaire que vous visez en priorité.
- ◆ **Quel bénéfice** — le résultat concret qu'il obtient (développer, gagner du temps, se connecter).
- ◆ **Grâce à quoi** — ce que vous faites réellement et bien, et vous seuls sur le territoire.
- ◆ **La preuve** — un fait, un chiffre ou un exemple qui rend la promesse crédible.

Une bonne phrase vérité a trois qualités : elle est **compréhensible** par un partenaire pressé, **défendable** face à un sceptique, et **tenue** dans les faits. Si l'une des trois manque, retournez au canevas.

À RETENIR · CHAPITRE 03

- ✓ Lister ses missions n'est pas une proposition de valeur — c'est un aveu de faiblesse.
- ✓ Renoncer aux promesses qu'on ne maîtrise pas pour ne tenir que celles qu'on garantit.
- ✓ Une phrase vérité : moins de 25 mots, zéro jargon, une preuve à l'appui.

04

CHAPITRE 04

La posture de l'animateur réseau : ce qui change tout

À argument égal, à services égaux, deux animateurs n'obtiennent pas le même résultat. La différence ne tient pas à l'outil ni au budget. Elle tient à la posture — cette manière d'être en relation qui fait qu'un partenaire a, ou non, envie de s'engager.

C'est l'un des enseignements les plus nets du séminaire : la posture de l'animateur de réseau pèse autant que les services proposés. On peut avoir le meilleur catalogue du monde et le rendre inaudible par une posture de guichet. On peut avoir des moyens modestes et créer une adhésion forte par une posture de partenaire.

QUATRE POSTURES À INCARNER

Quatre rôles, parfois dans la même conversation

QUATRE POSTURES ET CE QU'ELLES CHANGENT

POSTURE	CE QU'ELLE CHANGE CONCRÈTEMENT
Le facilitateur	Il enlève les cailloux dans la chaussure du partenaire : une démarche simplifiée, une mise en relation, un problème résolu. Il se mesure aux frictions qu'il supprime.
Le connecteur	Il fait se rencontrer ceux qui ne se seraient jamais parlé. Sa valeur ne se mesure pas à ce qu'il produit, mais aux liens qu'il crée entre les acteurs.
L'accompagnateur	Il marche à côté du professionnel dans ses transitions, sans le remplacer. Il apporte du conseil, des repères, de la méthode — pas seulement de la promotion.
L'animateur d'écosystème	Il pense le territoire comme un collectif vivant et orchestre les coopérations. Il accepte de ne pas être au centre de la photo, mais d'être celui qui la rend possible.

Le basculement central : passer de « ce que je fais pour vous » à « ce que je vous permets de faire ». L'animateur cesse d'être le héros de l'histoire pour en devenir le metteur en scène.

OUTIL

LA GRILLE D'AUTO-DIAGNOSTIC DE POSTURE

Notez-vous de 1 à 5 — en dessous de 3, un axe de progrès

- ◆ Quand je rencontre un partenaire, est-ce que je parle moins que je n'écoute ?

- ◆ Est-ce que je connais au moins un enjeu personnel de chacun de mes principaux partenaires ?

- ◆ Sur le dernier mois, ai-je créé une mise en relation entre deux partenaires ?

- ◆ Est-ce que je sais dire « ça, ce n'est pas notre rôle » sans me justifier pendant dix minutes ?

- ◆ Mes partenaires me contactent-ils spontanément, ou seulement quand je les sollicite ?

À RETENIR · CHAPITRE 04

- ✓ La posture pèse autant que les services : c'est elle qui rend l'offre audible.

- ✓ Quatre rôles à incarner : facilitateur, connecteur, accompagnateur, animateur d'écosystème.

- ✓ Passer de « ce que je fais pour vous » à « ce que je vous permets de faire ».

05

CHAPITRE 05 · LE CŒUR DISRUPTIF

Cinq méthodes pour recréer l'engagement

Voici le cœur disruptif de ce livre blanc. Cinq méthodes qui fonctionnent ailleurs — dans le B2B, les communautés en ligne, l'innovation sociale — et que le tourisme institutionnel n'a pas encore vraiment osé s'approprier. Elles ne demandent pas de budget. Elles demandent un changement de regard.

MÉTHODE 1

Le partenariat ciblé (account-based)

Le B2B a abandonné l'idée d'arroser tout le monde de la même façon. Le principe : identifier les vingt partenaires qui font réellement la destination et leur consacrer un accompagnement sur-mesure, presque individuel. Plutôt que cent newsletters identiques, vingt relations profondes. C'est contre-intuitif dans un réseau habitué à l'égalité de traitement, mais c'est ce qui crée des ambassadeurs.

COMMENT DÉMARRER

Listez vos 20 partenaires les plus structurants. Attribuez à chacun un référent unique au sein de l'Office. Fixez un seul objectif par partenaire pour l'année. Vous verrez la différence sur la fidélité avant la fin de la saison.

MÉTHODE 2

La co-construction de services

On conçoit encore trop souvent les services « pour » les partenaires, puis on s'étonne qu'ils ne les utilisent pas. La co-construction inverse la logique : on conçoit « avec » eux. Un atelier de trois heures où cinq partenaires dessinent le service dont ils rêvent vaut mieux que six mois de réflexion en interne. Et ceux qui ont participé deviennent les premiers utilisateurs — et les premiers prescripteurs.

MÉTHODE 3

Le mentorat croisé entre pairs

L'Office n'a pas besoin d'être l'expert de tout. Sa force, c'est de connaître qui sait quoi. Le mentorat croisé consiste à organiser le transfert de compétences entre partenaires : l'hôtelier rodé au yield management aide le nouveau, le gîte champion des réseaux sociaux forme ses voisins. L'Office orchestre, ne fait pas à la place. Résultat : de la valeur créée à coût quasi nul, et un sentiment d'appartenance qui décuple.

Mettre en réseau crée autant de valeur que promouvoir.

MÉTHODE 4

Les communautés de pairs

Une communauté n'est pas une liste de diffusion. C'est un espace — physique ou numérique — où les partenaires échangent entre eux, sans que l'Office soit au centre de chaque message. Un groupe d'entraide entre restaurateurs, un canal où l'on partage les bons plans fournisseurs, un café-pro mensuel sans ordre du jour institutionnel. L'Office qui sait créer puis s'effacer derrière la communauté devient indispensable précisément parce qu'il a su ne pas tout contrôler.

MÉTHODE 5

L'immersion terrain réciproque

La méconnaissance est mutuelle. Les partenaires ne savent pas ce que fait l'Office ; l'Office sous-estime la réalité quotidienne des partenaires. L'immersion réciproque casse ce mur : un membre de l'équipe passe une demi-journée derrière la réception d'un hôtel ou en cuisine ; en retour, un partenaire passe une matinée à l'accueil de l'Office. On en ressort avec une compréhension qu'aucune réunion ne produira jamais. C'est l'investissement relationnel au meilleur rapport effort / impact.

OUTIL

LA FICHE MÉTHODE EXPRESS

Avant de vous lancer, quatre questions

- ◆ **Quel partenaire pilote** concerné en premier ? Commencez petit, sur un volontaire.
- ◆ **Quel est le coût réel ?** Souvent du temps, pas de l'argent.
- ◆ **Comment saurai-je que ça marche ?** Un indicateur simple, défini à l'avance.
- ◆ **Comment je raconte le succès** au reste du réseau ? La preuve qui donne envie aux autres.

À RETENIR · CHAPITRE 05

- ✓ Cinq méthodes à fort impact et faible coût : partenariat ciblé, co-construction, mentorat croisé, communautés de pairs, immersion réciproque.
- ✓ Le point commun : l'Office orchestre la valeur plutôt que de la produire seul.
- ✓ Commencer petit, sur un volontaire, mesurer, puis raconter le succès pour entraîner.

06

CHAPITRE 06

Ce que les meilleurs font différemment

Partout en France, des Offices ont cessé d'attendre que le modèle se réforme tout seul. Ils ont bougé. Voici ce qu'ils font — non pour les copier, mais pour repérer ce qui est transposable chez vous, quelle que soit votre taille ou votre région.

DÉCLIC N°1

Assumer le rôle d'animateur de communautés

Certains Offices ne se présentent plus comme des promoteurs, mais comme des animateurs de communautés de professionnels et d'habitants. Ce simple repositionnement change tout : la relation partenaire n'est plus un service annexe, elle devient le cœur du métier. Les équipes sont organisées autour de l'animation, pas seulement autour de la communication.

CE QUI EST TRANSPOSABLE

Vous n'avez pas besoin de changer de statut juridique pour adopter ce regard. Commencez par nommer un référent « animation de réseau » clairement identifié, et faites de la relation partenaire un point fixe de vos réunions d'équipe.

DÉCLIC N°2

Dissocier l'adhésion payante de l'engagement

Une idée qui fait son chemin : rendre gratuite la relation partenariale de base — « vous faites partie du réseau, et vous vous engagez pour le tourisme local » — et réserver le paiement à des services à forte valeur ajoutée clairement identifiés. On arrête de courir après le bulletin d'adhésion comme on arrache une signature, et on engage le prestataire sur ce qui compte vraiment : sa contribution au territoire.

Le débat n'est pas tranché et chaque territoire a ses contraintes budgétaires. Mais poser la question — « que vend-on, qu'offre-t-on, et pourquoi ? » — est déjà un progrès. Beaucoup d'Offices découvrent qu'ils faisaient payer la mauvaise chose.

DÉCLIC N°3

Aller au partenaire plutôt que l'attendre

Les Offices qui réussissent leur relation partenaire ont un point commun : ils sortent. Tournées de terrain, présence mobile sur la destination, visites systématiques en début de saison. Le partenaire qui voit son Office venir à lui, sans rien lui vendre, change radicalement de perception. La proximité physique reste le premier avantage concurrentiel de l'Office face aux plateformes.

*La proximité reste notre principal avantage concurrentiel.
Aucune plateforme ne sait serrer une main.*

OUTIL

LA GRILLE DE LECTURE DU BENCHMARK

Face à toute pratique inspirante repérée ailleurs

Ne demandez pas « est-ce que ça marcherait ? » mais :

- ◆ Quel problème précis cette pratique résout-elle ? Et l'ai-je, ce problème ?
- ◆ Quelle est la plus petite version que je peux tester en 30 jours ?
- ◆ Qu'est-ce qui, dans mon contexte, faciliterait ou bloquerait sa mise en œuvre ?

À RETENIR · CHAPITRE 06

- ✓ Les Offices qui avancent assument l'animation de communautés comme cœur de métier.
- ✓ Repenser ce qui est gratuit et ce qui est payant clarifie la relation.
- ✓ Aller au partenaire : la proximité physique est l'atout que nulle plateforme ne réplique.

Mesurer pour progresser

« On ne voit jamais les résultats », disent les partenaires. Mais l'Office, lui, mesure-t-il les bons ? Tant qu'on pilote la relation partenaire au seul taux d'adhésion, on regarde le thermomètre par le mauvais bout.

Le taux d'adhésion mesure une transaction, pas une relation. On peut avoir un excellent taux d'adhésion et une relation moribonde — des partenaires qui paient par habitude et décrochent en silence. À l'inverse, on peut avoir un taux modeste et un réseau vivant, engagé, prescripteur. Ce qui compte n'est pas combien paient, mais combien **s'engagent, reviennent et recommandent**.

LES INDICATEURS QUI COMPTENT VRAIMENT

Un tableau de bord tenable, même à petite équipe

L'idée n'est pas de tout mesurer, mais de choisir quelques indicateurs qui disent la vérité sur la relation — et de les suivre dans la durée.

TABLEAU DE BORD DE LA RELATION PARTENAIRE

CE QU'ON MESURE	INDICATEUR CONCRET	RYTHME
L'engagement réel	Taux de participation aux actions collectives (pas seulement le taux d'adhésion).	Trimestriel
La valeur perçue	Note de recommandation : « Recommanderiez-vous l'Office à un confrère ? » (0 à 10).	Annuel
L'utilité concrète	Nombre de mises en relation, de contacts ou d'opportunités générés et tracés.	Mensuel
La relation	Part de partenaires rencontrés physiquement au moins une fois dans l'année.	Semestriel
La fidélité	Taux de réengagement d'une année sur l'autre et motif des départs.	Annuel

L'indicateur le plus honnête

Si vous ne deviez en garder qu'une, posez chaque année à vos partenaires la question de la recommandation : « Sur une échelle de 0 à 10, recommanderiez-vous l'Office de Tourisme à un confrère ? » Suivez l'évolution de la moyenne d'une année sur l'autre. Un partenaire qui recommande est un partenaire qui a perçu la valeur. C'est l'indicateur le plus honnête qui soit, parce qu'il engage celui qui répond.

OUTIL

LE BAROMÈTRE ENGAGEMENT EN 4 QUESTIONS

Un mini-questionnaire annuel, anonyme, en cinq minutes

- ◆ Me recommanderiez-vous à un confrère ? (0 à 10)
- ◆ Citez une chose concrète que l'Office vous a apportée cette année.
- ◆ Citez une chose que vous attendiez et que vous n'avez pas eue.
- ◆ Que devrions-nous arrêter de faire ?

À RETENIR · CHAPITRE 07

- ✓ Le taux d'adhésion mesure une transaction, pas la santé de la relation.
- ✓ Quelques indicateurs honnêtes suivis dans la durée valent mieux qu'un tableau de bord pléthorique.
- ✓ La question de la recommandation est l'indicateur le plus fiable — il engage celui qui répond.



PARTIE II

Réinventer le modèle de l'Office

*Au-delà de la relation : la mutation du métier lui-même
— de la promotion au développement économique,
de l'information à la transformation des territoires.*

-
- | | |
|----|--|
| 08 | Du promoteur au développeur économique |
| 09 | L'intelligence artificielle va-t-elle nous rendre inutiles ? |
| 10 | Le grand malentendu économique |
| 11 | Le paradoxe des Offices de Tourisme |
| 12 | L'Office de Tourisme à horizon 2035 |

08

CHAPITRE 08

Du promoteur au développeur économique

Pendant longtemps, la place de l'Office de Tourisme était simple à expliquer : il accueillait les visiteurs, diffusait l'information, produisait des supports et promouvait la destination. Il était souvent l'unique porte d'entrée touristique du territoire — et cette position lui conférait une légitimité naturelle.

Les professionnels adhéraient parce qu'ils avaient besoin de visibilité. Les visiteurs poussaient la porte parce qu'ils avaient besoin d'informations. Les collectivités finançaient la structure parce qu'elle assurait une mission reconnue d'accueil et de promotion. Ce modèle a fonctionné pendant plusieurs décennies. Mais le monde touristique a profondément changé.

LA FIN DU MONOPOLE DE L'INFORMATION

L'Office ne détient plus l'information touristique

Il fut un temps où l'Office détenait une part importante de l'information touristique locale. Cette situation n'existe plus. Un visiteur prépare désormais son séjour depuis son téléphone, en consultant Google, Booking, Airbnb, TripAdvisor, Instagram, TikTok, les blogs de voyage, les influenceurs et, désormais, les assistants conversationnels.

Dans le même temps, les professionnels disposent eux-mêmes d'outils de communication très performants : ils créent leur site, vendent en ligne, gèrent leurs avis, animent leurs réseaux sociaux et lancent des campagnes publicitaires ciblées. Le rôle historique d'intermédiaire informationnel s'est considérablement réduit.

UNE CRISE DE PERCEPTION, PAS D'UTILITÉ

L'utilité a changé plus vite que l'image

Cette évolution nourrit une interrogation légitime — « les Offices de Tourisme sont-ils encore utiles ? » — mais souvent mal posée. Le problème n'est pas qu'ils soient devenus inutiles. Le problème est que leur utilité a changé plus vite que leur image. Beaucoup continuent à être perçus comme des structures de promotion, alors que leur valeur réelle se situe désormais ailleurs.

Les plateformes diffusent, les moteurs informent, l'IA répond. Mais aucun de ces outils ne sait fédérer des acteurs concurrents, créer des coopérations ou représenter l'intérêt général.

Là réside désormais la véritable valeur des Offices : construire une vision collective, fédérer, animer un réseau local, porter l'intérêt général et accompagner les transitions territoriales. Autant de fonctions qu'aucune technologie ne remplace.

UN NOUVEAU CENTRE DE GRAVITÉ

Hier la communication, demain le développement

C'est probablement la plus grande transformation du métier depuis trente ans. L'Office ne disparaît pas : il change de centre de gravité. Hier, il était évalué sur sa capacité à communiquer ; demain, il le sera sur sa capacité à développer son territoire. Cela ouvre cinq grandes familles de missions.

Développer les compétences

Former les professionnels, les accompagner dans leurs transitions, favoriser leur montée en compétence.

Structurer les filières

Faire émerger des offres cohérentes, créer des parcours, renforcer les coopérations.

Produire de l'intelligence territoriale

Observer les tendances, partager la donnée, aider à la décision.

Animer les communautés

Créer des réseaux, faciliter les rencontres, faire circuler les idées.

Générer de la valeur

Créer des opportunités, faciliter les projets, développer l'activité économique locale.

LE NOUVEL INDICATEUR DE RÉUSSITE

Quelle valeur avons-nous créée ?

La question n'est plus « combien de brochures avons-nous diffusées ? » mais « quelle valeur avons-nous créée pour notre territoire ? ». Cette valeur prend plusieurs formes : chiffre d'affaires généré, projets accompagnés, coopérations créées, professionnels formés, transitions engagées, innovations déployées. L'Office entre progressivement dans une logique d'impact.

À RETENIR · CHAPITRE 08

- ✓ L'Office n'a pas perdu son utilité — c'est son image qui n'a pas suivi le déplacement de sa valeur.
- ✓ Sa valeur irremplaçable : fédérer, coopérer, représenter l'intérêt général, accompagner les transitions.
- ✓ Le métier change de centre de gravité : de la communication vers le développement économique du territoire.

09

CHAPITRE 09

L'intelligence artificielle va-t-elle nous rendre inutiles ?

À chaque révolution technologique, la même question revient. Internet allait remplacer les agences de voyages ; les plateformes, les intermédiaires ; les réseaux sociaux, les médias. Aujourd'hui, c'est l'intelligence artificielle qui interroge le rôle des Offices de Tourisme. La question mérite d'être posée — et regardée en face.

UNE RÉVOLUTION DÉJÀ VISIBLE

Ce qu'un professionnel peut déjà demander à une IA

Un professionnel peut désormais demander à une IA comment améliorer son référencement, rédiger une publication, répondre à un avis client, construire un plan marketing, monter une offre commerciale ou optimiser ses prix. Autrefois, ces réponses nécessitaient du temps, des recherches ou un accompagnement. Elles deviennent accessibles en quelques secondes.

CE QUE L'IA REMPLACE — ET CE QU'ELLE NE REMPLACERA PAS

La ligne de partage

L'intelligence artificielle automatise surtout les tâches répétitives : l'accès à l'information, la production de contenus, l'analyse de données, certaines tâches administratives et le conseil standardisé. Mais elle s'arrête à une frontière nette.

L'IA ne crée pas de confiance. Elle ne fédère pas un territoire. Elle ne réunit pas cinquante acteurs autour d'une vision commune. Elle ne gère pas les tensions.

C'est précisément là que les Offices disposent d'un avantage considérable : leur capacité à créer des relations humaines et territoriales, que nulle technologie ne réplique.

LE RISQUE ET L'OPPORTUNITÉ

Le danger n'est pas l'IA, c'est l'inaction

Le véritable danger n'est pas l'intelligence artificielle : c'est l'immobilisme. Un Office qui ignorerait cette révolution prendrait vite du retard, et les professionnels trouveraient ailleurs les outils qu'ils recherchent. L'enjeu n'est pas de concurrencer l'IA, mais de permettre aux professionnels de l'utiliser efficacement.

OUTIL

LES SERVICES IA QUE L'OFFICE PEUT PROPOSER DEMAIN

Devenir facilitateur d'innovation, pas spectateur

- ◆ **Diagnostics automatisés** — numérique, commercial, durabilité, en quelques minutes.
- ◆ **Copilotes numériques** et assistants de rédaction pour les professionnels.
- ◆ **Outils d'observation** et assistants de qualification de données.
- ◆ **Solutions d'analyse de marché** mutualisées à l'échelle du territoire.

L'IA ne diminue pas la valeur des Offices : elle augmente celle de ceux qui sauront l'intégrer. Comme Internet a créé de nouveaux métiers, elle créera de nouvelles missions. La vraie question n'est donc pas « l'IA remplacera-t-elle les Offices ? », mais « quels Offices sauront devenir les guides de cette transformation ? ».

À RETENIR · CHAPITRE 09

- ✓ L'IA automatise les tâches répétitives ; elle ne crée ni confiance, ni dynamique collective.
- ✓ Le danger n'est pas l'IA mais l'inaction — rester spectateur d'une révolution déjà en cours.
- ✓ L'opportunité : devenir facilitateur d'innovation et aider les professionnels à bien l'utiliser.

10

CHAPITRE 10

Le grand malentendu économique

Depuis plusieurs années, une phrase revient : « les professionnels ne veulent plus payer. » Elle mérite d'être nuancée. Dans la majorité des cas, le problème n'est pas le prix. Le problème est la valeur perçue.

Pendant longtemps, le modèle économique reposait sur une mécanique simple : cotisation contre services. Le professionnel adhéraient, l'Office communiquait, la relation était stable. Aujourd'hui, cette mécanique fonctionne de moins en moins, parce que les professionnels raisonnent désormais comme des entrepreneurs : avant d'investir, ils cherchent à comprendre ce qu'ils vont obtenir, ce que cela va leur apporter et comment en mesurer le résultat.

LE DÉPLACEMENT FONDAMENTAL

Les professionnels n'achètent pas des services, ils achètent des résultats

CE QU'ILS ACHÈTENT RÉELLEMENT

LE PROFESSIONNEL N'ACHÈTE PAS...

...IL CHERCHE UN RÉSULTAT

Un hébergeur — une formation	Il cherche à augmenter son taux d'occupation.
------------------------------	---

Un restaurateur — une publication	Il cherche à attirer davantage de clients.
-----------------------------------	--

Un prestataire — un accompagnement	Il cherche à développer son chiffre d'affaires.
------------------------------------	---

DU CATALOGUE AU PARCOURS

Changer la logique de l'offre

Le modèle historique reposait sur un catalogue ; le modèle de demain repose sur un parcours. On ne juxtapose plus des prestations : on accompagne une progression, de la prise de conscience jusqu'à la mesure des effets.

Newsletter, page web, insertion guide, réunion partenaires.

Diagnostic, accompagnement, coaching, outils, suivi, mesure des résultats.

De nombreux Offices expérimentent déjà de nouveaux modèles : formation et développement des compétences, diagnostics (numérique, commercial, durabilité), clubs professionnels, observatoires de données, services numériques mutualisés et solutions IA.

DÉMONTRER AVANT DE FACTURER

Créer la valeur d'abord

La meilleure stratégie commerciale n'est pas de vendre davantage : c'est de démontrer davantage. Lorsqu'un professionnel peut dire « grâce à l'Office, j'ai gagné du temps », « j'ai trouvé un partenaire » ou « j'ai développé mon activité », la question du financement devient secondaire.

Le sujet n'est pas de faire payer les professionnels. Le sujet est de construire une valeur assez forte pour qu'ils aient envie d'investir.

Toute la différence entre une cotisation subie et un service recherché

À RETENIR · CHAPITRE 10

- ✓ Quand on dit « ils ne veulent plus payer », le vrai sujet est presque toujours la valeur perçue.
- ✓ Les professionnels n'achètent pas des services, ils achètent des résultats mesurables.
- ✓ Passer du catalogue au parcours, et démontrer la valeur avant de la facturer.

11

CHAPITRE 11

Le paradoxe des Offices de Tourisme

Les Offices de Tourisme sont sollicités comme jamais : on leur demande d'accompagner les transitions, de soutenir l'économie locale, d'animer les réseaux, de développer l'hospitalité, de produire de la donnée et de professionnaliser les acteurs. Pourtant, ils continuent souvent à être évalués avec des indicateurs hérités d'une autre époque.

Là où le chapitre 7 mesurait la *santé de la relation* partenaire, ce chapitre interroge la façon dont l'Office rend compte de la *valeur créée pour son territoire* — notamment vis-à-vis des collectivités qui le financent.

LES INDICATEURS DU PASSÉ

Utiles, mais insuffisants

Pendant des décennies, les principaux indicateurs furent le nombre de visiteurs accueillis, de brochures diffusées, la fréquentation du site internet et le nombre d'adhérents. Ces indicateurs restent utiles. Mais ils ne suffisent plus à décrire la valeur réellement créée.

Ce que l'on mesure influence ce que l'on produit. Si l'on mesure l'activité, on produit de l'activité. Si l'on mesure l'impact, on produit de l'impact.

LES INDICATEURS DE DEMAIN

Quatre familles d'impact

Impact économique

Professionnels accompagnés, projets créés, coopérations générées.

Impact relationnel

Satisfaction, recommandation, engagement des partenaires.

Impact territorial

Transitions engagées, innovations déployées, réseaux structurés.

Impact organisationnel

Temps gagné, automatisations, montée en compétence des équipes.

La question fondamentale n'est plus « combien avons-nous fait ? » mais « qu'est-ce que cela a changé ? ». Cette évolution marque le passage d'une logique de moyens à une logique d'impact.

À RETENIR · CHAPITRE 11

- ✓ L'Office est jugé avec les indicateurs d'hier alors que ses missions sont celles de demain.
- ✓ Ce que l'on mesure oriente ce que l'on produit : mesurer l'impact pour produire de l'impact.
- ✓ Quatre familles à suivre : impact économique, relationnel, territorial et organisationnel.

12

CHAPITRE 12

L'Office de Tourisme à horizon 2035

Personne ne sait précisément à quoi ressembleront les Offices de Tourisme dans dix ans. Mais certaines tendances sont déjà visibles — et elles dessinent une institution dont la valeur tiendra moins à ses murs qu'à sa capacité à connecter les acteurs.

L'Office de Tourisme ne sera plus seulement un lieu. Il deviendra tout autant un réseau, une communauté, une plateforme de services et un animateur territorial. Quatre visages se dégagent.

Une maison de l'hospitalité

Le lieu où se construit l'expérience globale du territoire — habitants, visiteurs, professionnels et collectivités participant à la même dynamique.

Une conciergerie de territoire

Une structure qui facilite les projets, les coopérations, les mises en relation et l'émergence de nouvelles offres.

Un observatoire permanent

Grâce à la donnée et à l'IA, une capacité d'analyse inédite : un centre de ressources stratégiques pour le territoire.

Un développeur économique local

Une mission qui n'est plus seulement de promouvoir, mais de développer compétences, filières, projets, coopérations et revenus.

DE L'INFORMATION À LA TRANSFORMATION

La plus belle ambition du métier

Hier, les Offices diffusaient de l'information. Aujourd'hui, ils accompagnent. Demain, ils transformeront les territoires.

De l'information à l'accompagnement, puis de l'accompagnement à la transformation : c'est probablement la plus belle ambition que puisse porter un Office de Tourisme au cours des prochaines années.

À RETENIR · CHAPITRE 12

- ✓ L'Office de 2035 sera moins un lieu qu'un réseau : sa valeur tiendra à sa capacité à connecter.
- ✓ Quatre visages : maison de l'hospitalité, conciergerie de territoire, observatoire, développeur économique.
- ✓ La trajectoire du métier : de l'information à l'accompagnement, puis à la transformation des territoires.

CONCLUSION

Et maintenant, on fait quoi ?

Un livre blanc qu'on referme sans rien changer n'est qu'un beau document. Celui-ci a été pensé pour le contraire : pour qu'au moins une chose bouge dans votre Office avant la fin du trimestre.

Vous n'avez pas besoin de tout réformer en même temps. Vous avez besoin d'un premier mouvement, réussi, raconté — qui donnera envie d'aller plus loin. Voici un plan d'action volontairement minimaliste : une action par mois, menée jusqu'au bout.

PLAN D'ACTION 30 · 60 · 90 JOURS

HORIZON

UNE ACTION, UNE SEULE, MAIS MENÉE JUSQU'AU BOUT

30 jours

Aller voir physiquement cinq partenaires — sans rien vendre. Juste écouter, avec la carte d'empathie. Noter ce qui revient.

60 jours

Réécrire en équipe la « phrase vérité » de votre Office (chapitre 3) et la tester sur trois partenaires sceptiques. Ajuster.

90 jours

Lancer une première action de mise en réseau entre partenaires et installer un seul indicateur du tableau de bord (chapitre 7).

Une heure, en équipe — là où le « non » domine, vous tenez votre feuille de route

- ◆ Savons-nous formuler notre proposition de valeur en une phrase, sans jargon ?
- ◆ Connaissons-nous un enjeu personnel de chacun de nos partenaires clés ?
- ◆ Avons-nous créé, ce trimestre, au moins une mise en relation entre partenaires ?
- ◆ Mesurons-nous autre chose que le taux d'adhésion ?
- ◆ Nos partenaires nous contactent-ils spontanément ?
- ◆ Sortons-nous régulièrement à leur rencontre, sans rien leur vendre ?

Les socio-professionnels n'attendent plus seulement ce que l'Office fait. Ils attendent ce qu'il leur permet de devenir, et de réussir ensemble.

ALLER PLUS LOIN AVEC FAMAVERI

Faisons de ce livre blanc un point de départ

Ce livre blanc condense une conviction que nous portons depuis des années : l'accompagnement des socio-professionnels est l'un des chantiers les plus stratégiques — et les plus passionnants — du tourisme institutionnel. Ce n'est pas un sujet annexe, c'est le cœur du métier de demain.

Nous concevons des dispositifs sur-mesure, ancrés dans votre terrain et pensés pour produire des effets visibles : séminaires et animation de réseau, formation des animateurs de socio-professionnels, refonte de votre proposition de valeur et de votre offre de services, mise en place de vos tableaux de bord d'impact, et conduite du changement auprès des équipes et des élus.

Que vous soyez au tout début de la réflexion ou déjà engagés dans la transformation, nous adaptons notre intervention à votre taille, votre territoire et votre maturité. La première conversation est toujours gratuite — et souvent la plus utile.

Si l'une des pages de ce document vous a fait noter une idée dans un coin, parlons-en.

CONTACT**Florent Lionnet**

florent.lionnet@famaveri.fr

CONTACT**Lesly Reynaud**

lesly.reynaud@famaveri.fr