

Écrit par le 3 juillet 2024

« Savoir renoncer à un projet ? Une idée stratégique ! »



Cette semaine, [Rémy Canuti](#), consultant pour la société vauclusienne [Care conseil & management](#) spécialisée en conseil aux collectivités locales et accompagnement de dirigeants basée à Uchaux, revient sur les notions de renoncement. Quand faut-il savoir renoncer pour ne pas aller au-devant de la catastrophe ou du simple échec ? Car renoncer, n'est pas forcément un échec, si ce renoncement est utile à la conservation des énergies, des finances et du moral des troupes.

« Tout le monde s'accordera, je pense, sur le fait qu'un manager est avant tout un leader. Il doit être entreprenant, bienveillant, à l'écoute, charismatique, empathique, favoriser l'intelligence collective, faire

Ecrit par le 3 juillet 2024

émerger les nouveaux talents, diriger sans imposer, se remettre en question aussi souvent que nécessaire, être attentif aux objectifs de son équipe tout comme aux siens, 'cheffer' mais pas trop, s'adapter à la réalité du terrain, aux exigences du public, aux attentes des élus s'il travaille dans le public, penser la durabilité des politiques publiques, leur interdépendance, réfléchir à la résilience de la structure dans laquelle il travaille, gérer les risques psychosociaux et les exigences de sens dans le travail des employés... la liste est sans fin. »

« Il est indispensable de prévoir la possibilité de renoncement. »

« Dans ces conditions, bien sûr, puisque tout est fait en conformité avec les innombrables exigences juridiques, éthiques, financières et environnementales de notre temps, la question du renoncement est extrêmement difficile à poser. »

« Le projet, quel qu'il soit, doit aboutir car tous les paramètres ont été pris en compte : du bien-être des salariés jusqu'aux répercussions budgétaires en matière de fonctionnement... Or, il est indispensable de prévoir la possibilité de renoncement. Plus le projet est important, plus il importe d'y réfléchir en amont de la décision. »

« Il est vrai qu'en mode projet, on ira jusqu'à cartographier les risques en leur conférant plus ou moins d'importance et en diminuant la probabilité d'occurrence à mesure qu'ils s'effacent. Cependant, il n'est pas question ici d'évoquer l'échec, mais l'abandon, le renoncement à un projet et à une idée dans lesquels beaucoup d'énergie a été investie. Or, c'est sans doute l'une des choses les plus difficiles à faire et cela est aussi du ressort du cadre-dirigeant. »

« Les raisons peuvent en être multiples : les besoins ont changé, les finances se sont tariées, le projet s'avère plus onéreux que prévu en raison de difficultés internationales, une pandémie surprend tout le monde, une majorité change son fusil d'épaule en matière de préférence, bref..

La question se pose donc de savoir comment faire. Et plus encore de déterminer quand il faudra s'arrêter, ne plus lutter contre l'inévitable, mais sauver ce qui peut être encore sauvé ou stopper l'hémorragie financière et d'énergie que constitue le projet. »

« Apprendre à revenir sur sa décision, quelle que soit la valeur de la décision prise précédemment. »

« Un exemple me revient toujours à ce sujet et qui constitue l'un des apprentissages de réponse aux situations d'urgence des pilotes de ligne. On leur apprend à revenir sur leur décision, quelle que soit la valeur de la décision prise précédemment, car il est de leur devoir de renoncer au parti pris quelques minutes plus tôt, si c'est la seule et unique solution. La vie des passagers, l'intégrité de l'avion sont en

Ecrit par le 3 juillet 2024

jeu et les répercussions d'une mauvaise appréciation sont extrêmement lourdes. Plusieurs biais cognitifs peuvent nous empêcher de prendre la bonne décision, c'est-à-dire de stopper un projet. Parmi les plus risqués, notons le biais de l'excès de confiance dont le nom est à lui seul évocateur ; le biais du cadrage serré, qui limite notre vision quant au nombre de possibilités autres que celles choisies ; voire le biais de l'intuition, qui nous conforte dans la solution que nous avons choisie. »

« Et puis il y a simplement le fait de se sentir un peu coupable d'avoir dépensé et fait dépenser tant d'énergie pour rien... La gêne de s'être trompé. À l'heure du super-manager qui doit gérer des situations de plus en plus complexes avec toujours plus de qualités, il est presque indécent de se fourvoyer et d'abandonner... Or, un abandon, ce n'est jamais rien. En ce sens, c'est aussi utile en matière de retour d'expérience qu'un échec. Et il appartient au manager d'effectuer le geste indispensable qui lui ouvrira les voies de la compréhension et de la responsabilité.

Renoncer c'est donc avant tout choisir, c'est-à-dire faire le choix de privilégier ce qui ne l'était pas auparavant, en sacrifiant ce qui était de l'ordre de l'important mais qui ne l'est plus. En ce sens, il n'y a rien de plus stratégique comme décision. »

Carpensud organise une formation sur la communication 360°

Ecrit par le 3 juillet 2024



L'association d'entrepreneurs du bassin de Carpentras et Pernes-les-Fontaines, [Carpensud](#), organise une formation sur la communication à 360° pour les entreprises locales, jeudi 3 novembre.

Alors que le numérique prend de l'ampleur en matière de marketing, la communication 360° est devenue une stratégie de taille pour les entreprises, mais en quoi cela consiste concrètement ?

Quand on parle de communication 360°, on évoque une stratégie qui consiste à solliciter l'ensemble des canaux de communication qui vont permettre de toucher le public cible du client. L'entreprise va alors développer une stratégie multi-canal : identité visuelle ; charte graphique ; réseaux sociaux ; site internet ; emailing ; affichage ; enseignes points de vente ; mood board décoration ; accompagnement dans les ouvertures d'autres points de vente ; radio...

Pour vous initier à la communication à 360°, l'association d'entrepreneurs du bassin de Carpentras et Pernes-les-Fontaines, [Carpensud](#), organise une formation pour les entreprises locales autour d'un café-croissant, jeudi 3 novembre, de 8h30 à 9h30.

Ecrit par le 3 juillet 2024

#CAFÉ-CROISSANTS



3
NOV

COMMUNICATION 360° POUR LES
ENTREPRISES LOCALES

ALORS QUE LE DIGITAL PREND UNE AMPLEUR CONSIDÉRABLE
EN TERMES DE MARKETING, LA COMMUNICATION 360° EST
DEVENUE UNE STRATÉGIE DE TAILLE POUR LES
ENTREPRISES. MAIS EN QUOI ÇA CONSISTE AU JUSTE ?

JOURDAN CREATION
ASTRID JOURDAN

RDV À 8H30

*LIEU DE RDV : TORREFACTION BRES, 76 RTE de Carpentras, 84260 Sarrians

© Carpensud

Jeudi 3 novembre, de 8h30 à 9h30, à la Torréfaction Maison Bres, 76 route de Carpentras, Sarrians - inscription en suivant ce [lien](#).

J.R.

Ecrit par le 3 juillet 2024

Stratégie : Avignon veut réinventer le tourisme de demain



Après une année 2019 exceptionnelle, la fréquentation touristique d'Avignon a ensuite connu un sévère coup d'arrêt avec la crise sanitaire du Covid-19. Depuis, le redémarrage a eu lieu par à-coups mais le secteur ne sera plus jamais le même. La remise en cause est à l'échelle mondiale. Si le tourisme de masse et le sur-tourisme sont ainsi montrés du doigt, des grandes tendances commencent déjà à s'imposer, comme le tourisme durable, l'éco-tourisme, le tourisme réflexif... Pour répondre à ces défis, la ville d'Avignon vient de dévoiler sa stratégie 'Avignon ambition tourisme 2022-2030'. Un plan qui se décline en près de 60 actions concrètes pour ce secteur qui représente 1 emploi sur 6 dans la cité des papes.

Fin novembre 2021, la ville d'Avignon avait réuni l'ensemble des acteurs du tourisme de la cité des papes afin de lancer son initiative 'Avignon ambition tourisme'. Pour débiter cette réflexion devant définir la stratégie de la ville pour les années à venir, la démarche a commencé par trois ateliers de travail afin de déterminer le tourisme de demain.

Ecrit par le 3 juillet 2024

Organisé sur les thèmes 'La nouvelle donne écologique : vers un tourisme durable et responsable', 'La nouvelle donne humaine : vers un tourisme hospitalier et solidaire' et 'La nouvelle donne territoriale : vers un tourisme expérientiel et insolite', ces trois rendez-vous ont ainsi permis de donner la parole aux professionnels du secteur (hôteliers, restaurateurs, cafetiers, hébergeurs, transporteurs, prestataires, organisations professionnelles...) ainsi qu'à tous ceux qui, de près ou de loin, sont concernés par les retombées de l'activité touristique (collectivités, chambres consulaires, commerçants, acteurs culturels, riverains, ou simple citoyen).



Avignon veut jouer la carte d'un tourisme apaisé à taille humaine. ©Hocquel A. - VPA

La porte d'entrée de la Provence

« Il faut vraiment penser le tourisme de demain, avait alors expliqué Cécile Helle, maire d'Avignon, en préambule de ces ateliers. Le tourisme patrimonial et historique ainsi que le festival sont aujourd'hui les piliers du tourisme avignonnais et de sa notoriété internationale. La situation géographique d'Avignon, au sein d'un espace touristique plus vaste, est également un des principaux facteurs de son attractivité : c'est une véritable porte d'entrée pour découvrir la Provence pour nombre de touristes. Sa taille humaine constitue tout autant un atout considérable car elle permet de percevoir très rapidement l'art et la qualité de vie propre à une ville provençale du Sud de la France. »

Ecrit par le 3 juillet 2024

Une position idéale qui a notamment permis à la cité des papes d'afficher une année 2019 record avec 682 650 visiteurs au palais des papes, 452 000 au pont Saint-Bénézet et 1,5 millions de nuitées. Mais ça c'était avant le Covid.

Depuis, la crise sanitaire a en effet rabattu les cartes du tourisme mondial en mettant le secteur à l'arrêt pendant de long mois.

« Cette crise a mis en avant les faiblesses et les fragilités de ce secteur tout en accélérant l'émergence de nouvelles aspirations et attentes des touristes ou voyageurs, obligeant les acteurs du territoire à mieux se projeter dans l'avenir et se renouveler, en repensant notamment la manière d'accueillir les visiteurs et les touristes », constate la maire d'Avignon.

« Sauver nos vacances, sans détruire le monde. »

[Rémy Knafou](#)

Invité lors du lancement de cette réflexion, [Rémy Knafou](#), géographe et professeur à la Sorbonne, spécialiste du tourisme, avait constaté les effets de plus en plus pervers de la sur-fréquentation. L'auteur de l'ouvrage '[Réinventer le tourisme. Sauver nos vacances sans détruire le monde](#)' avait notamment mis en avant l'insoutenable d'un modèle touristique exponentiel (entre les années 1980 et 2020 le flux des touristes a été multiplié par près de 7 dans le monde).

Et tout cela n'est pas sans conséquences pour la planète quand l'on sait que les touristes consomment +211% d'eau, +287% d'énergie et produisent +27% de déchets que les populations résidentes. Sur notre territoire, les visiteurs émettraient ainsi l'équivalent de 1 800kt de CO2.

« Le tourisme, confirme ainsi la maire d'Avignon, est donc à un moment charnière où il doit se réinventer afin de répondre à ces nouvelles aspirations et transitions plus globales actuellement en cours - climatique et sanitaire, et leur incidences écologiques, humaines et territoriales - tout en poursuivant sa dynamique d'innovation. »

Un tourisme de masse destructeur ?

Protestations des riverains comme à Barcelone ou à Venise, le tourisme de masse semble avoir aussi des effets destructeurs sur le territoire en opposant visiteurs de quelques jours et résidents. Plus près de nous les Calanques ou l'Isle-sur-la-Sorgue ont souffert de cette trop forte présence, générant nuisances pour les habitants et insatisfaction pour les touristes.

Prenant notamment les exemples d'Amsterdam, Rémy Knafou évoque « l'appel à la décroissance comme solution à la marchandisation de la ville asservie à un tourisme de masse destructeur » lancé il y a quelques années par le médiateur de la capitale néerlandaise.

« Il s'agit notamment de sortir de la seule logique d'attractivité de la ville pour se diriger vers un tourisme qui sera vécu par les habitants comme un atout supplémentaire », insiste Cécile Helle.

« En ville, la population résidente doit aussi être au centre du système pour une conscience plus forte de l'acceptabilité du tourisme », confirme Rémy Knafou qui prône la régulation d'un système touristique

Ecrit par le 3 juillet 2024

mondialisé. Le tout en conciliant la présence des touristes qui, là aussi, « ne sont pas clairement au centre du système, alors qu'ils le font vivre. »



Afin de repenser l'offre en lien avec le changement climatique, la Ville veut que l'office de tourisme commercialise l'offre de loisirs du nouveau stade nautique notamment en l'intégrant dans 'l'Avignon city pass'.

Un plan en 60 actions concrètes

Cinq mois après ces ateliers, la Ville est donc maintenant en mesure de lancer son plan 'Avignon ambition tourisme' qui décline sa nouvelle stratégie touristique jusqu'en 2030 imaginée en partenariat avec l'[Aurav](#), l'Agence d'urbanisme Rhône Avignon Vaucluse, et [Avignon tourisme](#), l'office de tourisme de la Ville.

Pour cela, la commune, qui vient de voter le principe de sa mise en application lors du dernier conseil municipal, prévoit un plan d'une soixantaine d'actions. Elles seront déclinées en 3 temps : 2022-2023, 2023-2026 et 2026-2030.

Pour débiter, la stratégie 2022-2023 comprend 19 actions ([à découvrir ici dans leur intégralité](#)) permettant un meilleur accueil des cyclistes et des cyclotouristes, des tarifs dégressifs de stationnement,

Ecrit par le 3 juillet 2024

un encadrement des locations meublées touristiques, une meilleure gestion des déchets pour les professionnels du tourisme, l'extension de la charte 'Eco-festival : objectif zéro plastique', la création d'une charte de vie nocturne, une meilleur signalétique ou bien encore l'incitation des professionnels à s'approvisionner en produits locaux.

L'initiative intègre également des formations à l'accueil et aux langues étrangères, le partage d'expérience entre les différents acteurs ainsi que la création d'un réseau d'ambassadeurs. Autres idées : la mise en place d'un passeport Unesco permettant de visiter les 7 sites classés situés dans un rayon de 90 km (une concentration unique au monde), dont 2 à Avignon et la création de parcours urbains insolites.

« Les actions que nous voulons engager prennent parfois plus de temps ou demandent davantage d'investissements, précise [Marc Simelière](#), conseiller municipal délégué au tourisme et aussi président d'Avignon tourisme. C'est pour cela qu'elles seront échelonnées jusqu'en 2030. »



Cécile Helle, maire d'Avignon, et Marc Simelière, conseiller municipal délégué au tourisme.

Les étapes suivantes prévoient également la mise en place d'un 'pass transport visiteur' valable 24h à

Ecrit par le 3 juillet 2024

48h, l'alimentation de tous les bâtiments publics en énergie propre, décliner le principe des bistrot de pays en bistrot de quartier, collecter en amont les déchets des bateaux croisières pour éviter conteneurs le long du Rhône, améliorer l'accessibilité pour toutes les formes de handicap, proposer des tarifs réduits aux habitants lors des grands événements, augmenter les zones de fraîcheur et d'ombre, transformer la foire d'Avignon en salon du 'Made in local', développer les événements insolites...

Place à 'la ville nature'

« Le tourisme responsable et durable n'est plus objectif mais bel et bien une nécessité, une priorité absolue, martèle Cécile Helle.

Avec la proximité d'espaces naturels comme l'île de la Barthelasse et 700 ha, les nombreux terrains agricoles de la ceinture verte, le secteur encore préservé de Courtine ou bien encore les 11km de voies vertes, Avignon ne manque pas d'atouts pour revendiquer le titre de 'ville nature'.

« Le tourisme à venir sera encore plus diversifié, plus authentique, plus expérientiel », poursuit la maire de la cité des papes pour qui ces nouveaux modes de tourisme responsable ne doivent pas être qu'un simple « positionnement marketing mais une démarche transversale indispensable dans toutes les activités ».

Pour Cécile Helle, l'objectif est tout particulièrement « d'accroître la durée du séjour sur Avignon ainsi que de passer d'une saison touristique à une année touristique. Il s'agira de veiller à une meilleure répartition des flux de visiteurs et des retombées pour meilleure gestion dans le temps et dans l'espace. » Les clientèles de 'proximité' venant de Lyon, Marseille, Nice, Paris, Toulouse, Montpellier sont clairement visées là où 50% des visiteurs étaient étrangers avant le Covid.

De nombreux atouts pour atteindre les objectifs

Pour atteindre ces objectifs, la cité des papes ne manque cependant pas d'atouts. Disposant déjà d'une capacité de 4 200 chambres d'hôtel, Avignon regroupe 700 restaurants dont 3 établissements étoilés. Capitale des Côtes-du-Rhône et accueillant des Halles particulièrement reconnues ainsi que de nombreux marchés, la ville est l'incarnation de l'art de vivre gastronomique provençale.

Ecrit par le 3 juillet 2024



Avignon veut capitaliser sur son art de vivre et sa gastronomie. ©Jeff Habourdin - Inter-Rhône

Côté culture, son attractivité ne se limite pas à son festival et ses monuments classés, puisque la commune compte 4,3km de remparts ainsi que 8 musées dont 5 entièrement gratuits. Tout cela sans oublier le tourisme d'affaires et ses 16 salles de congrès ainsi qu'une gare TGV qui a dépassé toutes les estimations de trafic de la SNCF.

L'enjeu est de taille pour Avignon où les secteurs de l'hébergement et de la restauration représentent près de 2 900 salariés alors que l'ensemble de l'activité touristique pèse 9 600 emplois au total, soit 1 emploi sur 6 dans la cité des papes.

Les réveils de L'Aurav : 'Quelles logiques

Ecrit par le 3 juillet 2024

territoriales pour le e-commerce

Les réveils de l'Aurav (Agence d'urbanisme Rhône Avignon Vaucluse) proposent de faire le point et d'échanger sur un sujet concernant l'aménagement des territoires ou le mode de vie de leurs habitants et dans un format court. Ce webinaire matinal s'adresse aux élus, techniciens des collectivités et socio-professionnels.

Au programme

- Les formes physiques du e-commerce dans le bassin de vie d'Avignon avec Cyrille Genre-Grandpierre et Alain Richaud, enseignants-chercheurs à l'UMR Espace - département de géographie-aménagement, Avignon Université.
- Les effets du e-commerce en matière d'aménagement territorial : étude de cas en Région Auvergne-Rhône-Alpes, avec Julien Clémenti et Clément Devreton, Agence d'urbanisme de la région grenobloise.

Les infos pratiques

Les réveils de l'Aurav (Agence d'urbanisme Rhône-Avignon-Vaucluse). Jeudi 25 novembre 2021 de 8h45 à 9h30. En webinaire.

Inscription aurav@aurav.org Renseignements auprès d'Anne-Lise Bénard, Directrice d'études observation territoriale et socio-économique. anne-lise.benard@aurav.org / 06 61 18 56 62

Webinaire : Le e-commerce : quelles logiques territoriales ? **Lien de la visio :** <https://us06web.zoom.us/j/84476895855>

MH