

*séance du lundi 3 mai 1999*

## **LE DEVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE DU REVE**

*Philippe BOURGUIGNON*

Monsieur le Président,  
Monsieur le Secrétaire Perpétuel,  
Mesdames et Messieurs les Académiciens,  
Mesdames, Messieurs, chers Amis,

Un jour, lors d'une visite à la Sorbonne, le général de Gaulle s'était fait accueillir par un virulent « Mort aux cons! ».

« Vaste programme », avait-il magistralement répondu.

Bien que votre accueil soit nettement plus chaleureux - jusqu'à présent tout au moins - je pourrai vous faire la même réponse.

L'industrie du rêve, vaste programme!

Certains hommes, dont je fais partie, croient que les rêves peuvent transformer le monde : pour eux les chemins de la magie et de la réalité ne cessent de se croiser. C'est pour cela que, intuitivement, j'ai dû me diriger vers la découverte du monde d'abord, car j'ai arpenté le monde pendant dix-huit ans (le monde fait rêver) et le divertissement ensuite : le règne de la magie, et donc des rêves. C'est donc avec honneur d'abord que je m'adresse à vous aujourd'hui mais aussi avec plaisir que je vais vous parler de l'industrie du rêve.

Une des caractéristiques principales de l'homme, exprimée par les Grecs et les Romains, redécouverte au Moyen Age et remise en valeur de nos jours, est que l'homme n'est pas seulement *homo faber* - l'homme qui fabrique, fait et travaille -, il est aussi *homo ludens* - l'homme qui joue, l'homme de loisir. Le loisir n'est pas seulement un moment où l'on ne travaille pas, où l'on dort, où l'on mange, un moment pour ne rien faire; le loisir est l'occasion d'un répit, de la récupération et du renouvellement, un moment de guérison, l'occasion de renaître, de célébrer le fait d'être vivant. Pour certains, le loisir est tout simplement un moment pour « flemmarder », mais le loisir doit aussi apporter plus que cela: il doit être l'occasion d'explorer un large éventail d'activités physiques, émotionnelles et intellectuelles. Il y a chaque jour une demande accrue pour une variété plus large de choix de loisirs. Il devrait aussi survenir un changement dans la mentalité du marketing de loisirs qui suggère, d'une manière un peu condescendante, que l'on aime soit le sport, soit la culture, soit l'art ou encore le divertissement, la découverte ou le voyage.

Au début du siècle, l'Europe n'était pas bourrée comme une rame de métro, l'air circulait entre les gens, l'été ne bouleversait pas la vie, les villageois ne quittaient pas leur jardin, les bourgeois s'enfermaient dans des casinos et, plus important, les splendeurs de l'univers se réservaient, tandis qu'aujourd'hui, elles s'offrent. Il n'y avait pas de publicité Brahm's, de propagande Debussy, pas de remonte-pente pour gravir des Upanishlands,

mais Valéry et Saint John Perse étaient ignorés ; Rimbaud ne se vendait pas aux Galeries Lafayette.

Faisons un peu d'histoire. L'homme préhistorique se déplaçait, sinon comment expliquer la présence, dans des tombes occidentales, de morceaux de jade, matière inconnue en Europe ? Croisades et pèlerinages du Moyen Age, découvertes au long cours de la Renaissance, explorations et colonisations ensuite, aventure spatiale d'aujourd'hui: depuis la nuit des temps, l'homme, de Magellan à Livingstone et d'Icare à Neil Armstrong, rêve de découverte. Jadis, on voyageait pour étendre son terrain de chasse, au nom du roi ou au nom de Dieu, par curiosité ou par intérêt.

Et aujourd'hui, pourquoi voyageons-nous ?

On part pour exister, s'affranchir, se libérer, s'appartenir, se trouver ou se retrouver. Pourtant, curieusement, l'homme n'a pas perdu ses coutumes, préférant souvent rester en collectivité, même transplantée, plutôt que solitaire. C'est pourquoi, souvent, il confie l'organisation de son départ à un voyageur et on choisit un club - le Club Med pour ne pas rompre brutalement avec ses racines.

Car le voyage fut, d'abord, collectif : migrations, guerres, pèlerinages, transferts, etc. Lors des croisades ' on voyageait à pied, armé, en groupe et on était exempté de jeûne par l'Église. Il y eut ensuite les chars à bœufs, le cheval, les bateaux à rames puis à voile. En 1519, quand Magellan s'est embarqué à la tête d'une flottille pour la première circumnavigation de l'histoire, plus de 500 marins étaient à ses côtés. Trois ans plus tard, une vingtaine seulement de ces aventuriers sont rentrés vivants en Espagne. Trois ans de voyage qui ne furent pas vraiment trois ans de vacances. Le premier véhicule à vapeur n'a été inventé qu'en 1770, le premier chemin de fer est né vers 1830 et le premier avion n'est parvenu à décoller qu'il y a cent ans. Au XVII<sup>e</sup>, siècle, le trajet pour se rendre de Paris à Fontainebleau prenait tant de temps que Louis XIII devait coucher en route!

Mais bientôt un élément nouveau entre en jeu: la vitesse. Lorsque, enfin, les moyens de transport devinrent plus rapides, les hôtels plus accueillants, les routes plus sûres, une fracture sociale apparut. D'un côté, ceux qui, par manque de moyens, ne voyageaient encore que pour se déplacer. De l'autre côté, les riches, les intellectuels, qui voyageaient pour voir le vaste monde et se retrouver en bonne compagnie. Le fameux train *Orient-Express* représenta longtemps davantage qu'un simple moyen de transport. Avant 1914, aristocrates britanniques, princes russes, nobles slaves, seigneurs autrichiens, hommes d'affaires belges et belles hindoues se retrouvaient à bord pour passer les frontières sans quitter leur monde. Aujourd'hui, c'est au bord des piscines du Club Med que l'on peut reconstituer cet inventaire à la Prévert!

Jusqu'au XVIII<sup>e</sup> et au XIX<sup>e</sup> siècle, le voyage est rarement autre chose qu'un devoir. Il faudra attendre le romantisme ou les écrivains flâneurs, les Montaigne, Rousseau, Chateaubriand, Nerval, Loti, qui trouvent leur inspiration dans les « ailleurs », pour qu'apparaisse le voyage-plaisir, lointain ancêtre de la civilisation du loisir.

Écoutons Paul Morand, ce voyageur magnifique dont je me suis beaucoup inspiré : « Cette détente nerveuse, cette liberté de l'esprit, cette enfance retrouvée, ce bonheur invouable que donnent les voyages, automatiquement et infailliblement, au sortir de la ville, dès la gare ou l'embarcadère, font de vous l'être léger, indépendant, simplifié, que les difficultés et les fatigues de la vie moderne avaient dissout. »

Le nomadisme, les caravanes hivernantes, les clubs d'étudiants, le *trekking* à cheval sont les expressions, désormais normales, de la frénésie voyageuse.

Les vacances portent maintenant un autre nom, donné par les sociologues : « transplantations saisonnières », en même temps qu'elles sont traitées d'activités de loisirs. Il n'y a plus que des voyageurs ; les sédentaires deviennent des originaux. Tous les hommes sont en route. Les voyages ne sont plus un caprice, mais un asservissement à des lois migratoires mystérieuses. Autrefois, voyager, c'était flâner. Aujourd'hui, le temps rare est cher, il faut l'économiser, donc organiser la flânerie, comme le reste.

\*  
\* \*

C'est dans ce contexte que le Club Méditerranée est créé en 1950, par Gérard Blitz qui en disait: « L'aventure est morte et la solitude est mourante dans des complexes touristiques aujourd'hui bondés. L'individu a horreur de la promiscuité, mais il a besoin de communauté. Ainsi offrons-lui un concept de vacances flexibles auquel à tout moment il peut adhérer ou s'en échapper. Un étrange cocktail compris entre la vie de château et la vie sauvage... »

Gilbert Trigano, qui a donné au concept du Club ses lettres de noblesse, a dit, quant à lui: « Les vacances apportent une libération qui enrichit le reste de l'année. Le Club a abattu certaines barrières, il donne à des gens sérieux le droit d'être ridicules et de tout essayer. Ainsi, les villages étaient initialement conçus pour répondre à certaines contradictions bien françaises: la sophistication par rapport au retour à la nature, l'individualisme par rapport à la camaraderie, un mélange de sport, de sensualité, de culture et de décors étrangers exotiques, une escapade une fois par an hors des barrières et des tensions de la société dans une fraternité utopique. »

Europe, Amérique, Asie: le Club s'implante vite sur ces continents, au fur et à mesure que le monde s'ouvre au tourisme. Aujourd'hui, nous inaugurons toujours de nouveaux sites, lointains ou proches, au Japon, à Madagascar et en France où nous revenons. Chaque jour, nos avions partent vers les cinq continents, nos équipes enfiévrées par la curiosité parcourent la planète à la recherche de nouveaux points de chute inédits et enchanteurs. Le Club Méditerranée possède près de 120 villages disséminés dans 36 pays, sur les cinq continents. Et en chaque point du monde où il se trouve, un village du Club occupe le meilleur emplacement.

Mais le Club Méditerranée n'est pas qu'une société de gestion. C'est un club, donc une culture, avec des valeurs fortes, une équipe dont le seul but est de distraire et faire rêver.

Le Club Méditerranée, c'est le rêve et la magie, la chaleur, la gentillesse, la spontanéité, la créativité, c'est aussi la liberté de faire ou de ne rien faire, de se ressourcer, bref des vacances reposantes où tout est prévu sans souci d'organisation. C'est la formule magique du tout compris. C'est à la fois le transport, l'hébergement, la nourriture, toutes les activités et les animations. C'est le plus grand centre sportif du monde. On peut y pratiquer près de 50 sports, des plus connus aux plus insolites. C'est un esprit, celui de la fête. Ce sont des dizaines de spectacles joués par nos GO, des Gentils Organisateurs qui, dans la journée, sont nos moniteurs de sport, nos cuisiniers, nos comptables.

Le Club, enfin, ce sont 1547 000 Gentils Membres, nos adhérents, accueillis en 1998 et venant de 40 pays différents, moins de 30 % de Français: le Club Méditerranée est le plus universel des concepts de loisirs.

\*  
\* \*

Après le loisir et l'histoire et les débuts du Club, les chiffres, car, malheureusement il en faut. La ruée vers le temps libre, la ruée vers les loisirs en termes de consommation, d'investissements ou de transports s'accompagne de chiffres impressionnants.

Selon une étude de l'INSEE, entre 1970 et 1997, les dépenses des touristes français à l'étranger sont passées de 7 à 163 milliards de francs. Au cours de la même période, les dépenses des étrangers en France sont passées de 6 à 96 milliards de francs.

Cela donne un coefficient multiplicateur compris (plus ou moins) entre 15 et 20 en vingt ans, et ce malgré les crises économiques à répétition subies par les grands pays industrialisés dont le nôtre. En 1998, l'Europe aura enregistré 290 millions de voyages vers l'étranger. Ces mêmes touristes européens auront dépensé la somme record de 225 milliards d'euros. Et ce n'est pas fini: pour les années de l'après-2000, les prévisions ont repris leur course folle. Selon l'Organisation mondiale du tourisme, en l'an 2020, plus de 1,6 milliards de touristes voyageront à travers le monde. Presque trois fois plus qu'aujourd'hui.

En 1955, quand mon père m'emmenait à Orly pour admirer les premières Caravelles, le tourisme ne représentait que 5 % des passagers transportés. A l'heure des 747, le tourisme représentait 25 % du taux d'occupation des avions. Aujourd'hui, nos 340 et 757 emportent dans leurs carlingues 65 % de touristes. Le voyage et le tourisme représentent de nos jours la plus importante industrie au monde directe ou indirecte, créatrice d'un emploi sur dix au plan mondial. Vers l'an 2005, les experts prédisent qu'un nouvel emploi sera créé toutes les dix secondes dans l'industrie du tourisme. Ce qui correspond à un taux de croissance de 60 %. Ainsi, tourisme et voyage représentent au Japon un secteur économique plus important que l'électronique, plus important que l'automobile aux Etats-Unis, plus important que l'agriculture et l'automobile en France. Car la France est la première destination touristique au monde devant l'Espagne et les États-Unis (c'est sans doute la raison pour laquelle il y a un ministre de l'Industrie et un ministre de l'Agriculture tandis qu'il y a un secrétaire d'État au Tourisme!).

\*  
\* \*

Partant de là, que sera le XX<sup>e</sup> siècle ?

A l'évidence un gigantesque inventaire à la Prévert où se retrouveront pêle-mêle : un robot, un ordinateur, un téléphone portable, une télévision interactive, une cité sous-marine, une voiture solaire, sept milliards et demi de Terriens. Ce n'est pas un changement de millénaire qui s'avance, mais un changement de civilisation.

Tout d'abord, examinons les évolutions sociologiques.

Nous presentons déjà les quatre virages sociologiques du début du siècle : une société de consommation devenue société d'information, une société de masse faite société de personne, une société normée virant à une société ludique, et une société d'exclusion devenant société de connexion. Sollicité à l'extrême, le consommateur se protégera. Place à nouveau au rêve, mais cicatrices de la crise obligent, le rêve devra être concret.

Après les années de passion effrénée et celles, pire, d'excès de raison, ce sera le mariage de l'imaginaire et de l'utilitaire. La chasse aux idées se fera plus sélective, les services devront porter une charge émotionnelle. Pour le Club Méditerranée, le message ne sera plus « rêver » mais « rêve réel », plus « jouir » mais « être ». D'où notre « être-re » célébrant la re-génération, la redécouverte de soi, de son corps, de son esprit et la redécouverte des autres. L'acheteur sera tout aussi dual, enfant et adulte mêlés. L'achat sera commis au meilleur rapport qualité- prix. Cette intransigeance ne fera qu'augmenter la nécessité d'information et de transparence. Plus individualiste que jamais, le consommateur se fera cependant corporatiste.

Dans ce contexte, les marques seront fondamentales.

Producteurs de service, distributeurs, consommateurs chercheront à établir une relation plus conviviale autour de ces marques. La confiance prendra le relais de la fierté. La réussite du Club Méditerranée se jouera, quant à elle, dans sa faculté à s'attribuer l'une des vertus du futur. Car le monde aura changé d'âme. Les marques qui perdureront seront celles qui, restant elles-mêmes, réussiront à incarner le moment. Il faudra tout à la fois être spécifique et satisfaire à la tendance générale. D'où l'importance encore plus grande des valeurs attachées à la marque.

Première sur le podium des valeurs incontournables: l'éthique. Cette dimension civique d'utilité collective ne cessera de grandir. A la valeur d'usage des années 60-70, la valeur d'images des années 80-90, se joindra l'obligation d'une valeur morale.

Vient ensuite l'indépendance. Trop de crise, trop de stress, trop de doute finissent par nous rendre à nous-mêmes. La phase de repli intérieur achevée, s'épanouira le devoir de dire non. Non à l'excellence trop parfaite, non au toujours plus et toujours mieux. Nous allons revendiquer le droit à l'imperfection, à l'approximation, à l'instinct. Après les années d'ordre viendront les années de désordre. Un désordre contrôlé, chacun voulant voir flotter un air de permissivité de son temps, de sa santé, de sa sexualité, de ses élans, de sa consommation. Ce sera le déclin de cette perfection lyophilisée des grands hôtels internationaux.

Troisième valeur montante: la quête de sens déjà en vigueur depuis la fin des années 80, mais qui virera à la recherche de spiritualité. Vont progresser les substituts séculiers des croyances et pratiques des religions traditionnelles. Les premiers signes avant-coureurs ont pris le départ: humanisme laïque, communications virtuelles sur le Net et mouvement New Age.

Et le Club dans tout cela!

Il y a quarante ans, le Club a tout anticipé : le corps, la liberté, la convivialité, la fête. La profusion des buffets, de paysages, d'activités. Le Club ne s'est pas contenté de répondre à un besoin, il a misé sur des évolutions, il a épousé une époque. Il a créé le luxe pour l'élite nombreuse; c'est pour cela qu'il a su s'internationaliser. Enfin, s'annonce la naissance d'une autre consommation, celle du savoir, du nomadisme intellectuel, du métissage culturel.

Le millénaire de Gutenberg fut l'apanage du cerveau gauche, celui de la raison et de la logique. Le millénaire du Net sera l'avènement du cerveau droit, celui de l'intuition, du paradoxe, de la liberté. Autant de qualités qu'il faudra développer ou acquérir. En moins de dix ans, notre industrie a fait plus de progrès qu'en cent ans. Microsoft n'a que vingt ans et il y a dix ans Internet n'existait même pas.



Ce point m'amène à parler maintenant de l'évolution technologique.

Avant de partir au Club Med, le consommateur pourra à tous moments cliquer sur un spot et tout savoir sur le produit présenté sur sa télévision. D'un autre clic, il simulera son choix et éprouvera virtuellement les sensations de son achat, afin de décider en toute connaissance de cause.

Insensiblement la communication et la distribution seront elles-mêmes bouleversées. Au spot télévisé, à l'annonce, à l'affiche viendra s'ajouter le Web. En 2020, les investisseurs sur le Net excéderont ceux de la publicité et de la distribution. Pour les publicitaires et les distributeurs aussi, c'est un monde nouveau qui commence. Ils simplifient tellement la tâche des intermédiaires et distributeurs qu'ils en deviennent indispensables à tous sauf à faire des investissements-systèmes tels... qu'il devient presque impossible de les rentabiliser.

S'y plier, c'est renoncer au contrôle de votre marque, accepter l'aseptisation de votre produit, le plus petit dénominateur commun. Seule une marque forte (les grandes du monde) et des moyens importants peuvent préserver votre personnalité, votre produit, et donc votre indépendance.

Le Club Med d'hier, c'était la convivialité, la gentillesse, le tutoiement, la fête, les Go. Le Club Med demain, ce sera la découverte de soi et des autres, la communication corporelle émotive, le faire ensemble, le donner- recevoir, la participation plus que le spectacle.

La culture hier, au Club, c'était la beauté des villages, une redécouverte de la simplicité. La culture de demain, ce sera le métissage culturel, la découverte esthétique et morale. La technologie induira donc de nouveaux comportements, et là peut-être notre plus grande menace car le jour où la technologie prendra le dessus, il n'y aura plus de rêve. C'est la grande contradiction entre l'accès à tout, grande nouveauté du XXI<sup>e</sup> siècle, et la simplification à outrance liée au développement de la technologie et des systèmes d'information.

Prenons, par exemple, les GDS ce sont les *Global Distribution Systems*, des systèmes d'information simples d'accès mais extrêmement sophistiqués de conception.

Un bon produit ne suffit plus: une marque, des hommes et des systèmes d'informatisation sophistiqués sont liés aux activités de loisirs et donc à l'industrie du rêve. Pour créer du rire, il faudra de plus en plus de technologie.

Il faut aussi être plus gros : c'est la troisième grande évolution: la fameuse globalisation. Il faut être plus gros, donc plus global, tenter d'appliquer une approche globale à chaque marché. C'est une nécessité pour pouvoir justifier les formidables investissements technologiques, des prestations de plus en plus sophistiquées à un meilleur prix et un marketing de plus en plus onéreux. Cette approche globale peut conduire à chercher à appliquer le plus petit dénominateur commun, à rendre chaque concept plus fade et aseptisé.

Et là, il pourrait y avoir une autre contradiction. De fait, il n'y en a pas: je suis convaincu que les mêmes consommateurs seront exposés à plus de globalité mais qu'en même temps ils demanderont des produits plus traditionnels et donc moins globaux. Ils

mangeront chez Mac Donald à midi et dans une brasserie traditionnelle le soir, utiliseront une Sony *Play Station* et admireront un coucher de soleil une heure plus tard. Ils visiteront Disneyland-Paris et le Louvre pendant le même week-end. Ils iront en 4 x 4 ou à pied découvrir le Sahara ou l'Himalaya et au Club Med de Djerba.

Les sociétés à vocation internationale seront de plus en plus internationales. Mais ce phénomène de globalisation n'empêchera pas, bien au contraire, l'éclosion de produits et de services profondément ancrés dans chaque culture nationale. La globalisation assurera le renouveau de produits plus nationaux ou plus personnalisés. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que, lorsque l'Amérique perdait 3 millions d'emploi dans les très grandes entreprises américaines, au même moment, les petites et moyennes entreprises en créaient 5 millions. Dans notre domaine les touristes ne se contentent plus d'une plage; ils veulent une piscine et si possible avec des vagues, un parcours de golf, un véritable espace commercial et non une simple boutique, des cours de tennis, des voiliers, etc.

Pour amortir tous ces équipements, il faut plus de chambres (ce sont les *mega resorts*), et parce que vous avez plus de chambres, mieux vous pourrez amortir des activités de plus en plus sophistiquées, mais en contrepartie les files d'attente s'allongent et l'intimité se perd. Cela en contrepartie engendre un besoin pour les consommateurs de bénéficier d'équipements plus individuels à d'autres moments. *Small is beautiful*. Là encore, les deux comportements peuvent cohabiter. Il est intéressant de voir le succès de grands complexes touristiques et le renouveau d'attrait pour la campagne profonde: Ardèche, Cévennes, Normandie, ou celui des gîtes ruraux et des châteaux-hôtels.

Même chose avec le cinéma: de plus en plus d'effets spéciaux, des *castings* de plus en plus faramineux, de plus en plus de superproductions, de moins en moins de films à budget raisonnable, mais de plus en plus de films d'auteurs et de nouvelles productions indépendantes. Les meilleurs exemples sont *Le bonheur est dans le pré*, *Pulp fiction*, *La leçon de piano*, *Beaucoup de bruit pour rien*, *Les amours de Shakespeare*. A nouveau, le même cinéphile pour les méga-budgets et pour le cinéma d'auteur. Le global dépersonnalisé renforce le goût pour le local personnalisé, et les deux cohabitent avec les mêmes clients.

\*  
\* \*

Enfin, dernière grande évolution: nous ne pouvons parler du futur des loisirs et des divertissements sans parler du temps de travail. « Si l'on réintroduisait la semaine de six jours à dix heures avec nos méthodes modernes de production, nous serions vite obligés de fermer les ateliers parce que les gens n'auraient pas les loisirs pour consommer ce qui a été produit. Il incombe aux dirigeants industriels d'arranger leurs affaires non seulement de façon à payer de gros salaires, mais aussi pour que les travailleurs aient des loisirs... qui ne doivent pas être confondus avec l'oisiveté ou le chômage. »

Le propos, on s'en doute, ne date pas d'aujourd'hui. Mais si on remplace la « semaine de six jours dix heures » par celle de cinq jours à sept heures, il conserve, plus d'un demi-siècle après, toute sa pertinence. Il ne fut pas prononcé en 1936 en réponse à l'hostilité du patronat à la semaine des quarante heures, mais quelques années auparavant par un certain Henry Ford. Comme il n'était pas un philanthrope, nous devons nous demander pourquoi ce message n'est plus entendu aujourd'hui.

L'émergence de nouveaux vecteurs de consommation s'est trouvée ainsi à la fois moralement condamnée et économiquement occulte. De ce fait, les loisirs, qui sont au cœur de l'emploi et de la réduction du temps de travail, n'ont jamais été correctement

pensés. Pour les uns, le temps libre n'a de sens que s'il est du temps pour soi qui permet le développement d'activités hors marché, de formation, de bénévolat... Pour les autres, il est synonyme d'oisiveté et de paresse. En aucun cas, il n'est admis comme le vecteur du développement de consommation de loisirs marchands qui entraînent offre nouvelle de biens et services, donc d'emplois.

Or les loisirs sont devenus, avec la santé, l'un des secteurs d'activité les plus dynamiques et les plus créateurs d'emplois. L'industrie du tourisme est aujourd'hui la première industrie mondiale, devant l'industrie automobile. De plus, l'une est en expansion, quand l'autre est en phase de déclin. Plus encore que l'automobile, les loisirs exigent pour être consommés du temps et de bons salaires. Ce n'est pas un hasard si les retraités constituent l'avant-garde de l'industrie des loisirs et si les chômeurs en sont les premiers exclus.

Au plan économique, on observe aujourd'hui entre les industries de loisirs et les industries traditionnelles le même phénomène qu'hier entre celles-ci et l'agriculture. Les premières se nourrissent des extraordinaires gains de productivité des secondes. C'est ce qu'Alfred Sauvy appelait le déversement.

En industriel qu'il était, Henry Ford n'avait pas pour objectif d'accroître l'emploi. Son but, disait-il, « est de produire des marchandises qui seront utiles au public le plus large possible ». Mais c'est parce que l'on produit et vend plus que l'emploi augmente. La réduction du temps de travail ne créera de l'emploi que pour autant qu'elle ira de pair avec la croissance de nouvelles consommations.

Or le développement des loisirs modifie les rythmes spéciaux et suppose une organisation négociée des temps de travail, de sorte que le temps libre soit choisi et non subi. C'est pourquoi la question de la réduction du temps de travail doit impérativement sortir des entreprises pour devenir l'affaire de tous. De fait, c'est un nouveau projet de société qu'il incombe de bâtir. La confusion entre le sentiment de futilité qui accompagne généralement l'appréciation de notre activité et le sérieux des entreprises qui le constituent est une chose qui m'étonne toujours. Les studios de Billancourt, de Berlin, ou d'Hollywood, les villages de vacances, les flux planétaires d'informations et d'images sont au cœur de l'économie moderne et les fondements d'une nouvelle dynamique économique.

La source de richesse n'est plus seulement dans la fabrication des biens matériels mais beaucoup plus dans les activités dont la substance est immatérielle. Ce sont les entreprises de services qui feront évoluer le monde. La France n'y échappera pas non plus. Ce qui est nié, c'est la croissance des services et l'immatériel dans nos économies. Face à cela, il convient de nous défaire de nos préjugés, nous tous ; surtout ceux qui critiquent parfois des activités qu'ils considèrent comme futiles.

Dans le domaine des loisirs, la création des villages de vacances (souvenez-vous des critiques sur le Club et Gilbert Trigano, il y a vingt-cinq ans), l'apparition du sport-spectacle et des nouvelles formes de divertissement dont les jeux vidéos, l'explosion de la production télévisuelle (souvenez-vous de Canal + voilà dix ans), le développement des parcs à thèmes (souvenez-vous de Disney il y a cinq ans), l'avènement de l'interactivité, du multimédia et de la réalité virtuelle sont les seuls aujourd'hui à créer des emplois.

L'immatériel va désormais façonner nos émotions, déterminer nos valeurs culturelles et spirituelles. Face à la montée irréversible et quotidienne de l'immatériel, il est urgent de nous défaire de nos préjugés. Tant que le cinéma français, par exemple, ne sera vu que comme seule œuvre culturelle subventionnée sur ces critères non commerciaux, il n'y aura pas de grande industrie française de cinéma. Tant que le service

sera vu comme non noble par nos élites, les jeunes lui tourneront le dos pour s'orienter vers des activités non créatrices d'emplois. Tant que les mêmes nous ramèneront aux *Bronzés* au lieu de s'approprier le Club Méditerranée, ils contribueront à refuser à la France sa place au sein d'une nouvelle dynamique économique.

Voilà, j'espère vous avoir fait un peu partager la passion qui m'anime aux commandes de cette entreprise pas comme les autres, héritière d'un passé glorieux et lancée dans le millénaire comme secteur de pointe, moteur de l'industrie de toute une planète et qui n'a, comme celle d'Henry Ford, mais plus modestement, comme seul objectif que de rendre heureuses des personnes en vacances avec des employés sympathiques, des chambres confortables, un accès facile, au meilleur prix.

La conclusion, je voudrais la laisser à Gustave Flaubert.

Elle est issue d'une correspondance datée du 11 juillet 1858. « Voyagez, a-t-il écrit, quittez tout, imitez les oiseaux.

« C'est une tristesse de la civilisation que d'habiter dans les maisons.

« Je crois que nous sommes faits pour nous endormir sur le dos en regardant les étoiles. Dans quelques années, par le développement de la locomotion, l'humanité va revenir à son état nomade. On voyagera d'un bout à l'autre du monde comme on faisait autrefois...

« Cela remettra du calme dans les esprits et de l'air dans les poumons. »