



DE LA DESTINATION À L'ÉCOSYSTÈME ET LA COMMUNAUTÉ POUR CRÉER DU SENS : **LE NOUVEAU RÔLE DE L'APPROCHE EXPÉRIENTIELLE**

Si l'approche expérientielle est adaptée pour créer de nouvelles offres et incarner les promesses de la destination, elle permet d'aller plus loin et d'embarquer la communauté afin de déployer ces expériences, et prendre en charge les enjeux sociétaux et environnementaux à l'échelle du territoire. Ce, avec le souci de maintenir un équilibre entre ce que les habitants sont prêts à consentir dans la durée et ce que veulent les visiteurs. Cela suppose de prendre de la hauteur et de considérer la destination comme un écosystème, c'est-à-dire un ensemble de parties prenantes qui interagissent dans un milieu disposant de caractéristiques spécifiques.

LAURENCE BODY / Designer de services et d'écosystèmes touristiques

Le retour des touristes et de la fréquentation à des niveaux d'avant Covid expose au grand jour les limites des stratégies quantitativistes, où les visiteurs sont décrits en nombre de nuitées ou de budget moyen, mais dans lesquelles on ne trouve rien qui prépare à la résilience et qui forme à l'agilité. La croissance est supposée bonne pour la communauté, qui en retour doit soutenir le tourisme du moment dont elle tire un revenu. Une approche plus nuancée, et surtout plus créatrice de sens, est nécessaire.

Depuis toujours, la communauté et le paysage sont des ressources gratuites qui contribuent à l'expérience du visiteur et à « l'offre touristique ». Mais la pandémie a permis de prendre conscience qu'un mauvais usage du territoire avait un coût que la population subissait frontalement, remettant ainsi en cause le contrat tacite d'acceptation sans lequel aucun accueil n'est possible (saturation des espaces, dégradation de la biodiversité, pression sur l'habitat, incivilités, etc.), et qu'il fallait y mettre un terme.

Pour repartir sur des bases durables et acceptables pour tous, les outils et méthodes du design thinking utilisés par l'approche expérientielle s'imposent par leur capacité à impliquer la communauté de manière inclusive et collaborative dans la prise de conscience du problème et la redéfinition des nouveaux enjeux et besoins de la destination. C'est le meilleur moyen de favoriser l'acceptation pour un tourisme positif et vertueux, respectueux des hommes et de leur environnement, une forme de tourisme qui profite à tous.

UN TOURISME CRÉATEUR DE VALEUR ÉCONOMIQUE, SOCIALE, SYMBOLIQUE ET ENVIRONNEMENTALE

Selon Jean Viard, « *le secteur du tourisme, mal aimé et peu gouverné, doit dorénavant être vu pour ce qu'il est : le cœur du lien social et un acteur majeur de l'économie. Le temps est à l'invention, à penser la France comme la destination mondiale de la culture, du patrimoine, de la convivialité, de la beauté et de la Nature.* »⁽¹⁾

L'adaptation au changement et la mise en œuvre d'un tourisme créateur de lien social dans le respect des paysages et de la biodiversité – davan-

tage que la recherche de revenus additionnels – suppose de travailler différemment et s'appuyer sur l'ensemble des membres de la communauté pour porter les valeurs de la destination au travers d'actes, d'attitudes authentiques, et d'un état d'esprit collectif et joyeux, très loin des clichés excluants souvent associés au tourisme de masse. On a tous envie d'être bien accueillis quand on voyage. Or l'amabilité, la conversation, la prévenance et l'attention, qui sont les marqueurs de l'hospitalité, ne peuvent être indéfiniment considérés comme acquis. Il faut collectivement réfléchir et définir ce qui est bon pour tous pour permettre à la communauté de l'appréhender en conscience. De la même manière, le respect de la biodiversité et la mise en place de véritables stratégies de gestion – voire de limitation – des déchets, de restauration des biotopes et de réduction de l'empreinte carbone sont susceptibles d'être des facteurs d'attractivité supplémentaires. Cette nouvelle approche du tourisme intègre les écosystèmes et leurs acteurs dans la gouvernance des destinations, et impose de la transversalité dans les interactions de manière à engager les communautés dans les décisions qui sont prises. C'est un changement de paradigme radical, source d'impact à court terme et porteur de sens pour les habitants, mais également pour les visiteurs qui se reconnaissent dans ces valeurs et sont plus à même d'interagir, de créer des liens et de revenir.

Institutions, élus locaux, socioprofessionnels et habitants, tous ensemble détiennent les clés pour exploiter le pouvoir positif du tourisme dans leurs territoires et le mettre en musique, de telle sorte que le visiteur soit ému, enrichi, stimulé et enchanté par l'esprit unique d'un site ou d'une expérience. Les expériences coconçues dans une logique écosystémique doivent refléter l'ADN de la destination, permettre les échanges et la création de liens entre les visiteurs et les locaux, mais également contribuer à atteindre l'objectif plus global de durabilité et de respect de la destination.

LE DESIGN POUR GUIDER LES COMMUNAUTÉS DANS LEUR EFFORT DE TRANSFORMATION

D'un point de vue opérationnel, pour construire une destination alignée avec les valeurs de ▲

(1) J. Viard, *L'an zéro du tourisme*, Éd. de L'Aube, 2022.

ses habitants, on commence par partager une compréhension commune de la réalité vécue par les visiteurs et les acteurs de la destination. Repasant sur des faits – et non des suppositions – cette base de connaissance permet d'aligner tout le monde sur les mêmes constats autour de ce qui va bien et ce qui va moins bien, et de représenter de manière objective les différentes relations, interactions et valeurs échangées à l'occasion d'une visite, d'un séjour, d'une expérience, d'un déplacement. On va faire cartographier par la communauté elle-même la valeur produite par le tourisme, faire évaluer où cette valeur est accumulée et qui en bénéficie.

Cartographier l'écosystème du territoire offre un moyen holistique d'identifier les causes profondes d'un problème ainsi que les points d'appui permettant d'activer le changement. Cela permet en outre de recenser les avantages et bénéfices non économiques que l'accueil de visiteurs peut apporter, et de s'assurer que ces avantages sont clairement démontrés, tout en valorisant la communauté qui s'empare elle-même du sujet, sans l'apport d'experts extérieurs ni de sachants.

Dans le projet Explore Cognac, que nous avons conduit de 2018 à 2020, nous avons passé un mois à collecter sur le terrain les preuves de l'identité de Cognac au travers d'observations, d'expériences, d'interviews, de conversations, d'analyses documentaires. Ce travail de construction de la connaissance par le vécu a permis de partager entre les membres de l'équipe une compréhension éclairée de la situation, sans biais d'interprétation ou de jugements hérités du passé.

Une fois la cartographie posée, le travail de construction peut commencer, avec en premier la vision de la destination puis, chantier après chantier, et en fonction des besoins et des urgences, les plateformes de marque et d'expérience, les parcours, les expériences, les marqueurs relationnels.

La phase suivante permet d'inscrire le projet de territoire dans la durée par la mise en place de communautés de pratiques, des groupes de personnes qui partagent les meilleures pratiques autour de thématiques en lien avec la stratégie de la destination, notamment la durabilité. À titre d'exemple, on peut citer l'association Plan Bleu²,



La Flandre a engagé un programme complet de redéfinition de sa destination autour de ses habitants.

partenaire du programme Interreg Med, qui produit des catalogues de bonnes pratiques issues du travail des communautés méditerranéennes qui ont inspiré les politiques publiques de développement touristique.

Comme dans tout processus design, le chemin est sinueux, les déceptions nombreuses et il faut parfois revenir en arrière pour mieux aborder une situation, comprendre une réalité. Dans tous les projets de territoire, le rôle des facilitateurs est essentiel pour garantir que toutes les parties prenantes sont incluses dans le dispositif, qu'il n'y pas d'angles morts, que la collaboration entre les participants est équilibrée, et que les solutions/expériences coconçues le sont dans un souci d'inclusion et de respect de l'ensemble des points de vue. L'adhésion au changement se fait à ce prix. ■

(2)

<https://planbleu.org/page-theme/tourisme/>.

NOUVELLE DÉFINITION LA FLANDRE

En 2019, la Flandre a engagé un programme complet de redéfinition de sa destination autour de ses habitants. « Parce que les stratégies classiques reposent essentiellement sur le lieu (marketing territorial), les destinations sont récompensées par les élus pour l'accroissement du nombre de visiteurs. Au début, nous ne voyions que les effets positifs du tourisme, de ce que nous faisons », explique Elke Dens, directrice marketing de Visit Flanders, « mais nous avons fini par voir l'impact négatif de l'augmentation continue du nombre de touristes sur les personnes et les lieux. Lorsque vous vous rendez compte que vous ne créez plus de véritable valeur, vous savez que vous devez changer quelque chose. Nous cherchons désormais à créer de la valeur au-delà de la croissance économique. »