



**HAL**  
open science

## Résiliances, destinations, gouvernance : un cadre d'analyse

Sylvain Zeghni, Nathalie Fabry

► **To cite this version:**

Sylvain Zeghni, Nathalie Fabry. Résiliences, destinations, gouvernance : un cadre d'analyse. 4ème journée d'étude du tourisme, Nov 2020, Nice, France. hal-03005316

**HAL Id: hal-03005316**

**<https://hal.science/hal-03005316>**

Submitted on 14 Nov 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## RÉSILIENCES, DESTINATIONS, GOUVERNANCE : UN CADRE D'ANALYSE

Nathalie FABRY, Maître de Conférences HDR, Université Gustave Eiffel, DICEN-IDF

Sylvain ZEGHNI, Maître de Conférences HDR, Université Gustave Eiffel, LVMT

### Résumé :

*Par-delà la crise sanitaire actuelle, l'industrie du tourisme est un secteur en pleine mutation. La crise actuelle doit être une opportunité pour construire un nouveau modèle pour l'industrie du tourisme mondiale et remettre en cause la logique simplement quantitative. Le défi principal pour les destinations est de devenir suffisamment robustes pour supporter les perturbations et suffisamment flexibles pour se rétablir ou se redévelopper/réinventer, ce qui contribue à leur résilience. Cela implique une perspective plus adaptée à l'évolution, en considérant et en gérant les destinations touristiques comme des systèmes adaptatifs complexes. Cette contribution est organisée en trois parties. La première partie, explique en quoi la résilience peut améliorer le tourisme. La seconde étudie les implications de la mise en pratique des théories sur la résilience. Enfin, la troisième analyse le concept de gouvernance résiliente des destinations.*

**Mots Clés :** Tourisme, Destination, Résilience, Gouvernance

### Introduction

La propagation rapide de la Covid-19, depuis le premier cas survenu en décembre 2019 à Wuhan, en Chine continentale, a entraîné une réduction significative de la quasi-totalité du tourisme mondial. La propagation du virus a particulièrement attiré l'attention sur la nature mondialisée du tourisme et sur la manière dont le secteur peut être affecté, probablement de manière irréversible. En effet, le baromètre du tourisme mondial de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) observe une baisse de 70% des arrivées de touristes internationaux au cours des huit premiers mois de l'année 2020. Cela représente 700 millions d'arrivées en moins par rapport à 2019 et une perte de 730 milliards de USD de recettes du tourisme, soit huit fois les pertes engrangées lors de la dernière crise subie par le secteur, celle des *subprimes* de 2008<sup>1</sup>.

La croissance du tourisme international a été l'un des moteurs les plus constants et les plus importants de l'économie mondiale depuis les années 1950. De seulement 25 millions

---

<sup>1</sup> OMT, communiqué de presse du 27 octobre 2020, <https://www.unwto.org/fr/news/baisse-de-70-du-tourisme-international-sous-l-effet-des-restrictions-de-voyage-dans-le-monde-entier>

d'arrivées de touristes internationaux en 1950, les chiffres ont atteint 450 millions en 1990, puis ont rapidement explosé pour dépasser le milliard d'arrivées en 2013. Cette croissance rapide a été alimentée par divers facteurs au fil des ans, plus particulièrement l'essor des nouvelles technologies, les nouvelles tendances en matière de style de vie associées à la prospérité mondiale croissante et l'avènement des compagnies aériennes à bas prix, qui ont rendu les voyages internationaux abordables pour les masses. L'explosion du tourisme au cours des 30 dernières années peut également être attribuée à l'émergence des classes moyennes dans les nouveaux pays riches et très peuplés du monde tels que la Chine, le Brésil, l'Inde et la Russie. Les mobilités d'un nombre aussi important de touristes et leurs dépenses, à des fins de loisirs et d'affaires, ont un impact profond sur les économies des territoires qui les accueillent d'autant plus que l'activité touristique se déroule souvent dans des espaces peu attractifs pour l'investissement industriel. Les dépenses des « visiteurs loisirs » (événements sportifs et culturels, shopping, hébergement, restauration, attractions, visites, etc.), et des « visiteurs d'affaires » (conférences, séminaires, foires et salons, etc.) stimulent massivement les économies locales et l'emploi direct et indirect (Fabry et Zeghni, 2020).

L'industrie du tourisme est un secteur en pleine mutation. De nouvelles destinations dans le monde se développent grâce à l'action de nombreux acteurs (entreprises, organisations, institutions). Ces actions, plus ou moins concertées, se situent à plusieurs niveaux de gouvernance et peuvent porter des ambitions, intérêts et visions du monde divergentes (Milne et Ateljevic, 2001 ; Urry, 2002 ; Parra, 2010 ; Hartman et De Roo, 2013). Le développement des destinations touristiques exige des agencements complexes combinant des facteurs économiques, culturels, sociétaux, institutionnels, technologiques, écologiques, et les systèmes de croyance (Loorbach, 2007).

En tant que phénomène socio-spatial, le tourisme a été traité et géré de trois différentes manières :

1. Le tourisme peut être vu comme un intrus qui peut entrer en concurrence ou être incompatible avec d'autres fonctions et utilisations du sol tels que la sylviculture, l'agriculture, la nature, le patrimoine bâti et la qualité des paysages.
2. Le tourisme peut être considéré comme une opportunité économique et est abordé par exemple dans les politiques économiques au moyen d'objectifs quantitatifs en termes de nombre de visiteurs, de nombre d'emplois et d'amélioration du bien-être. Alors que de grandes villes européennes telles Venise, Paris, Amsterdam ou Barcelone y parviennent très bien et sont aujourd'hui confrontées à la « pression des visiteurs » ou au « surtourisme » (Koens et *al.*, 2018 ; UNWTO, 2018), d'autres destinations luttent en revanche pour être vues, trouvées et sélectionnées par les visiteurs<sup>2</sup> et sortir du « sous-tourisme ».
3. Le tourisme peut être utilisé comme un moyen d'atteindre des objectifs sociétaux plus larges que les seuls objectifs économiques, en suivant une politique de développement durable. Il peut alors être un moyen de maintenir l'habitabilité, comme source de revenus pour contribuer à l'entretien du patrimoine et de la nature, dans le cadre de la gestion intégrée des zones côtières par exemple.

---

<sup>2</sup> Voir Butler (1980) sur le cycle de vie des zones touristiques et Doxey (1975) sur l'indice d'irritation

Au fil du temps, les paysages ruraux et périurbains, autrefois essentiellement dominés par la production (agriculture, sylviculture), ont évolué et doivent aujourd'hui relever le défi de la conservation. Il en va de même pour les centres villes qui basculent de places de marché à centres commerciaux et à décor pour des activités culturelles et événementielles (Richards et Palmer, 2010). Comme de nombreux endroits subissent ces transitions, la concurrence s'accroît et les visiteurs ont un vaste choix d'options qui exerce une pression sur l'industrie du tourisme de différentes manières.

- Pour se démarquer de la concurrence et attirer les visiteurs, l'accent est mis sur l'offre d'expériences et la création de valeur par le biais de la création de sens (Decroly, 2016 ; Vergopoulos 2016, 2020).
- En raison de la concurrence croissante et de la professionnalisation de l'industrie qui en découle, le cycle de vie des concepts et des activités se raccourcissent, ce qui signifie que le renouvellement, la créativité et l'innovation sont essentiels (Mousli, 2010 ; Pelissier, 2018). Cette question peut être abordée au niveau des entreprises individuelles, au niveau des destinations ou des régions, mais aussi au niveau des branches ou des industries.
- L'industrie doit anticiper et s'adapter aux perturbations qui peuvent aller de chocs soudains et exogènes (catastrophes naturelles et environnementales, crises sanitaires, crises industrielles, terrorisme, chocs macroéconomiques) à des évolutions lentes de nature endogène (évolution démographique, changement climatique, changements de mode de vie, nouvelles technologies) qui déséquilibrent les industries et les destinations (Lew, 2014).

Le fait de devoir trouver en permanence un nouvel équilibre en réponse à des circonstances contextuelles (également en constante évolution) et de les anticiper est un défi majeur qui devrait être étudié plus avant, par exemple par le biais de la littérature sur les théories de la résilience et les théories des systèmes adaptatifs complexes, afin d'aller au-delà des réponses réactives et de développer des stratégies proactives et anticipatives.

Le défi principal pour les destinations est de devenir suffisamment robustes pour supporter les perturbations et suffisamment flexibles pour se rétablir ou se redévelopper/réinventer, ce qui contribue à leur résilience. Cela implique une perspective plus adaptée à l'évolution, en considérant et en gérant les destinations touristiques comme des systèmes adaptatifs complexes (Schianetz et Kavanagh, 2008 ; Ma et *al.*, 2020 ; Morse, 2020 ; Valeri et Baggio, 2020). Cette perspective nous permet d'identifier les conditions qui contribuent à la capacité des systèmes à s'adapter et à évoluer et à renforcer leur résilience. La question de la gouvernance et les discussions qui accompagnent la construction de destinations touristiques résilientes font encore l'objet de recherches insuffisantes dans la littérature touristique, alors qu'elles gagnent en importance dans des domaines tels que la planification urbaine et régionale, la gestion des écosystèmes et la protection des zones à statut spécial (par exemple, les parcs nationaux, les géo-parcs, les sites du patrimoine mondial de l'UNESCO).

La crise sanitaire actuelle doit donc être une opportunité pour construire un nouveau modèle pour l'industrie du tourisme et remettre en cause la logique simplement quantitative (Gössling et *al.*, 2020). La recherche sur la résilience dans le tourisme (Fabry et Zeghni, 2019) a mis en évidence la nécessité de prendre en compte l'impératif de zéro carbone en combinaison avec les modèles de destination visant à réduire les fuites, et de mieux capturer et distribuer les

revenus du tourisme. Repenser le tourisme rentre en contradiction avec les attentes de retour rapide à la normale des entreprises mais aussi des décideurs publics.

L'objectif de cette contribution est d'offrir une meilleure compréhension des implications en matière de gouvernance qui sont liées à l'introduction des théories de la résilience dans la pratique du tourisme. Dans une première partie (I), après avoir introduit le concept de résilience, et expliqué comment la résilience peut améliorer le tourisme, nous discuterons des conditions clés qui peuvent être tirées de la littérature et qui sont considérées comme importantes pour renforcer la résilience. Dans une seconde partie (II), nous étudierons les implications de la mise en pratique des théories sur la résilience. Un ensemble de conditions nécessaires au développement de la résilience des destinations touristiques sera étudié. Chaque condition a des implications pour la gouvernance, la gestion et la planification stratégique. Ces implications sont souvent équivalentes à des limitations pratiques - ici, un lien est fait avec divers types de "pièges" qui sont discutés dans la littérature sur la résilience. Enfin, nous analyserons le concept de gouvernance résiliente d'une destination.

## **I. Destination touristique et résilience**

Lorsqu'on parle de résilience, il est important de distinguer la « résilience à quoi » - aux divers chocs endogènes et/ou exogènes - et la « résilience de qui » (Sellberg et *al.*, 2015) qui concerne la tourisme et les destinations touristiques.

### **Qu'entendre par résilience ?**

La résilience est généralement comprise comme la capacité d'un système à absorber les perturbations et à se réorganiser tout en subissant des changements de manière à conserver essentiellement la même fonction, structure, identité et rétroactions (Walker et *al.*, 2004).

Dans Fabry et Zeghni (2019), nous avons montré que la littérature distingue quatre catégories de résilience, en commençant par la résilience au sens de l'ingénieur et en terminant par la résilience systémique. La résilience au sens de l'ingénieur, vise la stabilité et cherche à préserver le statu quo, est un moyen de revenir et de retrouver un ancien équilibre sans adaptation (Pisano, 2012). La deuxième définition, la résilience écologique (Pimm, 1984), est ancrée dans l'écologie et liée à la stabilité de l'écosystème et à sa capacité à prévenir, gérer, récupérer et absorber les chocs (incendie, pollution, etc.) qui affectent la nature. Elle mesure la vulnérabilité d'un lieu et constitue un paradigme alternatif pour le développement durable. La troisième définition, la résilience socio-écologique, se concentre sur les interactions au sein d'un système social et sa capacité à changer continuellement (Berkes et Ross, 2013). Le système échappe à la nécessité de revenir à l'équilibre. La résilience est la recherche de la capacité d'adaptation, d'apprentissage et d'innovation dans un contexte d'interactions dynamiques. Davoudi (2012) ajoute une quatrième catégorie, la résilience évolutionniste, qui concerne le monde social et sa capacité à vivre dans un monde complexe et en constante évolution. Dans la mesure où la résilience englobe un fonctionnement plus systémique, les capacités et la complexité deviennent des éléments cruciaux. Pour saisir la nature complexe de la résilience, le concept de panarchie est souvent utilisé pour insister sur les interactions à

grande échelle (Becken, 2013 ; Gunderson et Holling, 2002 ; Pisano 2012) et sur la nécessité de prêter attention simultanément à tous niveaux.

### **Qu'entendre par résilience touristique ?**

La résilience touristique ou résilience appliquée au tourisme est selon Tyrell et Johnson (2008, p. 16) *"the ability of social, economic or ecological systems to recover from tourism induced stress"*. Dans la littérature, la résilience du tourisme est d'abord considérée comme un moyen d'améliorer la durabilité après une catastrophe écologique ou environnementale et offre une alternative au développement durable (Lew, 2014 ; Dahles et Susilowati, 2015), même si le terme tend à devenir un mot à la mode (Davoudi, 2012). Alors que le développement durable vise à anticiper un choc dans des domaines particuliers, la résilience vise à apporter une réponse à un choc attendu ou inattendu qui coûte cher en impacts directs et indirects et en pertes d'actifs (Hallegate, 2014).

Le lien entre le tourisme et la résilience a été développé plus sur des études de cas que sur des constructions théoriques (Lew, 2014). Progressivement, la résilience passe d'un point de vue strictement écologique aux changements climatiques et environnementaux et à la durabilité (Luthe et Wyss, 2016 ; Scott et al. 2016 ; Tsai et al. 2016 ; Tsao et Ni, 2016 ; Lew et al., 2016). Poussé par certaines catastrophes naturelles dans des pays à forte zones touristiques, la littérature s'est tournée vers l'analyse des catastrophes et la gestion des risques/crises au sein d'une communauté (Biggs et al., 2012 ; Hall, 2010) ou au niveau de la destination (Cochrane, 2010 ; Larsen et al., 2011). La résilience est également utilisée pour aider les acteurs locaux à planifier le développement touristique (Simmie et Martin, 2010) et organiser la transition vers le développement durable. De plus, la résilience s'applique également aux organisations et aux entreprises individuelles dans le domaine du tourisme (Dahles et Susilowati, 2015). La résilience des organisations touristiques repose sur les capacités d'adaptation et d'innovation des entreprises.

### **Qu'entendre par résilience des destinations ?**

Les destinations sont généralement des systèmes assez complexes qui se composent de nombreux produits, acteurs et institutions interdépendants et de leurs interactions mutuelles (Ma et Hassink, 2013). Pour Brouder et Eriksson (2013, p.373), les destinations touristiques sont *"[a] bundle of many sources of evolutionary change"* déterminé par de *"multiple levels of agent interaction in the form of labour, firms, networks, technologies and institutions"*. En d'autres termes, les destinations touristiques sont, comme tout système adaptatif complexe, toujours dans un processus de réponse et d'anticipation des chocs et stress endogènes et exogènes qui influencent leur développement et celui des acteurs impliqués.

Pour les destinations touristiques, la résilience implique un large éventail de variables lentes et rapides (Lew, 2014). Parmi les variables lentes que les destinations doivent anticiper, figurent notamment le changement climatique, l'évolution de la macroéconomie et de la démographie, l'augmentation des flux de touristes. Les variables rapides comprennent par exemple les changements de conditions météorologiques, les catastrophes naturelles, les événements géopolitiques, le terrorisme, les changements dans les préférences des consommateurs et les nouvelles technologies.

Le lien entre la résilience et la destination touristique est une question importante car les perturbations se diversifient et ne sont pas exclusivement liées à l'écologie, au climat et à l'environnement naturel. Les crises politiques, les catastrophes sanitaires, les attaques terroristes, les risques industriels, la transition numérique et ses effets de flou sur les comportements des touristes, ainsi que le développement des connaissances, doivent être sérieusement considérés comme des "chocs" (Paraskevas et *al.*, 2013). La destination semble être un niveau significatif pour observer la résilience et la meilleure façon de mettre en pratique la gouvernance basée sur la résilience en s'appuyant sur les ressources et la création de connaissances. Ce qui devient crucial est moins la capacité d'influencer (commander et contrôler) que la capacité à viser l'adaptation permanentes aux « chocs » et à leurs conséquences.

D'un point de vue théorique, le défi consiste à mieux comprendre comment renforcer la résilience et à s'interroger sur les conditions qui permettent à une destination touristique de s'adapter et d'anticiper les forces motrices du changement qui modifient continuellement les circonstances. Un aspect clé de la résilience est le processus de promotion d'un degré de diversité qui permet aux systèmes d'être à la fois robustes et flexibles. Un certain degré de diversité signifie que des domaines ne s'effondrent pas lorsque des produits, des entreprises ou des organisations particuliers sont remplacés ou disparaissent, par exemple en raison d'une faillite. À l'échelle d'une destination, il devient possible de gérer les changements dans l'économie, la demande, la compétitivité, etc. Par ailleurs, favoriser un certain degré de diversité implique l'expérimentation, laisse de la place aux innovations et offre un éventail de solutions de rechange qui permettent de modifier les voies de développement. Comme l'ont également souligné Fabry et Zeghni (2019) trop de diversité ou une stimulation excessive de la diversité d'une part, et trop peu de diversité d'autre part, peuvent être contre-productives et exigent de gouverner la diversité. Il convient désormais de se demander quels sont les facteurs à prendre en compte pour gouverner la diversité et la robustesse.

## **II. Implications et conditions de la résilience pour les destinations**

Une analyse de la littérature sur l'amélioration de l'adaptabilité et le renforcement de la résilience attire l'attention sur diverses conditions et principes à remplir (voir Biggs et *al.*, 2015 ; Djalante et *al.*, 2011 ; Folke, 2016 ; Fabry et Zeghni, 2019).

### **Les six conditions de la résilience**

#### *Condition 1 - variété et redondance*

La variété et la redondance sont importantes pour faire face aux chocs et aux perturbations. Dans le contexte socio-économique et spatial du tourisme, la diversité/variété n'est pas un fait acquis et exige d'être activement soutenue et promue par les entrepreneurs, les institutions locales et nationales ainsi que les organisations professionnelles pour aboutir à de nouvelles initiatives, innovations et expériences. Celles-ci sont un ingrédient important de la nouveauté (développement de nouvelles niches dans le tourisme, les loisirs, la récréation et/ou le

croisement avec d'autres secteurs) et permettent des processus d'auto-organisation (croissance des niches, émergence de sous-secteurs industriels, émergence de structures et d'organisations).

### *Condition 2 - connectivité*

Trop souvent, les acteurs au sein des destinations touristiques et entre celles-ci ne sont pas bien connectés en raison de l'absence d'interaction et du retard qui s'en suit dans la formation de coalitions. La gestion de la connectivité exige des acteurs qu'ils consacrent une partie, voire une partie substantielle de leurs précieuses ressources (temps, argent, capacité) à la mise en réseau, aux réunions, à la création de plateformes qui ne débouchent pas nécessairement sur des résultats concrets à court terme. Grâce à la connectivité et à l'interaction, les acteurs partagent des perspectives mutuelles ou opposées, identifient les urgences, créent la confiance permettant ainsi la création d'une valeur ajoutée issue de l'action collective. La connectivité est une condition importante car le développement de la destination est une entreprise multi-acteurs, multi-domaines et multi-échelles. Cela suppose d'impliquer de nombreux acteurs et de fonctionner de manière aussi inclusive que possible. L'inclusion et l'élargissement de la participation impliquent une possibilité accrue que le soutien, la motivation et l'engagement soient maintenus à long terme. Dans ce contexte, il est nécessaire de faire preuve de leadership et de pouvoir générer des informations crédibles sur les tendances et le développement, les problèmes émergents, les visions futures et les actions concrètes. De telles formes de coopération et de dialogue entre les parties prenantes stimulent l'anticipation de directions de développement à l'échelle de la destination.

### *Condition 3 - promouvoir des systèmes de gouvernance polycentriques*

La complexité et le dynamisme de la société actuelle impliquent qu'aucun acteur unique n'est ou ne devrait être aux commandes. Lorsque les responsabilités, les ressources et le pouvoir de décision sont centrés autour d'une seule partie, cela peut être très productif pour le développement de la destination à court terme. Dans le même temps, à long terme, les systèmes risquent de devenir rigides et pourraient se retrouver dans une situation de blocage lorsqu'un tel parti n'est pas ouvert au changement, ne favorise pas l'expérimentation ou met l'accent sur une trajectoire de développement passée. Alors que les systèmes de gouvernance mono-centrique sont encouragés à rechercher l'efficacité et l'efficience, ils peuvent avoir une influence négative sur la diversité ainsi que sur la capacité à s'adapter à des circonstances changeantes. Les systèmes de gouvernance polycentriques ont la capacité de relier plusieurs niveaux et domaines de gouvernance ce qui permet d'identifier les tendances et les trajectoires de développement et d'évaluer comment leurs implications peuvent être traitées au mieux, à quelle échelle et par quels acteurs (privés, publics, ONG, etc.). En outre, le polycentrisme implique une capacité d'autodétermination/correction qui se manifeste par le processus de négociation et de recherche de consensus, car les parties multiples ont souvent besoin du soutien d'autres parties ou doivent rassembler des ressources pour atteindre des objectifs individuels et collectifs. Il en résulte qu'un vaste système de gouvernance multisectoriel, multi-acteurs et multi-niveaux est nécessaire (Hartman et *al.*, 2016). Les systèmes de gouvernance polycentriques courent néanmoins le risque d'être perçus comme des constructions bureaucratiques, surtout lorsque les acteurs ont le sentiment que l'accent est trop mis sur le processus plutôt que sur le contenu.



#### *Condition 4 - sensibilité environnementale*

Les forces qui entraînent le changement et le développement des destinations touristiques proviennent souvent de l'environnement contextuel "extérieur". Elles peuvent être très diverses. On peut citer comme exemples le changement climatique, les crises sanitaires, les catastrophes naturelles, les innovations technologiques, les fluctuations économiques et les changements de société liés à la démographie, au comportement de voyage, à la tolérance, au terrorisme et bien d'autres encore. En général, ces facteurs peuvent être classés en variables rapides (chocs) et en variables lentes (stress) (Lew, 2014). La première étape consiste à identifier, surveiller et analyser les impacts de ces facteurs. Pour ce faire, il faut, là encore, un système d'acteurs à plusieurs niveaux. La capacité à collecter des informations clés sur la diversité des forces motrices du changement, à analyser les résultats et à filtrer l'information de manière à ce qu'elle devienne une information de pilotage utile dans les processus de prise de décision est stratégiquement importante. Il est donc nécessaire d'élaborer des stratégies pour répondre aux changements et, mieux encore, les anticiper. Les approches qui sont appliquées dans la pratique concernent la prospective stratégique, comme la planification de scénarios, la gestion de la transition et la planification adaptative. Ces approches permettent un mode de développement des destinations plus évolutif, car elles ont en commun d'embrasser l'incertitude, de promouvoir l'expérimentation et de se concentrer sur plusieurs futurs possibles au lieu des traditionnels plans directeurs qui sont guidés par une seule perspective sur l'avenir et présentent une vision figée de l'état final de la manière dont une destination devrait être développée.

#### *Condition 5 - apprentissage et réflexivité*

Les destinations sont un état permanent de devenir (De Roo et Boelens, 2015). Il est donc important de pouvoir réfléchir et tirer des enseignements des retours d'information pour s'adapter en temps utile à l'évolution du contexte. Ici, l'apprentissage est un élément majeur de la réflexivité, qui concerne la capacité à "*reflect on and confront not only the self-induced problems (...) but also the approaches, structures and systems that reproduce them*" (Hendriks et Grin, 2007, p. 335). La réflexivité est très liée à une culture d'apprentissage par les acteurs, et exige qu'il y ait des échecs et des succès dont on puisse tirer des leçons - un autre argument en faveur de la promotion de la diversité, et un argument pour explorer des stratégies "*safe to fail*" à côté de "*fail-safe*" (Ahern, 2011).

#### *Condition 6 - intégrer la réflexion dans les systèmes adaptatifs*

Les conditions décrites ci-dessus exigent l'adoption d'une perspective adaptative sur la manière dont les destinations touristiques se développent, évoluent et peuvent devenir des systèmes résilients. Cela implique notamment d'accepter que les destinations touristiques soient considérées et traitées comme des systèmes cohérents et potentiellement adaptatifs. Les systèmes qui sont, en outre, des systèmes imbriqués, sont souvent fortement et de manière autonome, influencés par la dynamique d'autres systèmes. Dans ce contexte, il est important d'être conscient que le développement du tourisme a un impact sur les populations locales, l'économie locale et l'environnement local, ce qui, par conséquent, entraîne la nécessité de créer des synergies. Le développement du tourisme répond alors à d'autres intérêts et pourrait/devrait être abordés comme un moyen et non comme un but en soi.

## Les pièges à contenir

Dans la pratique, il semble difficilement possible de remplir les six conditions décrites ci-dessus et de prendre en charge toutes les implications, en raison surtout de la quantité élevée de ressources impliquées. Alors que les grandes destinations touristiques telles que les métropoles sont en mesure de répondre à de nombreuses conditions, les destinations plus rurales et éloignées ont tendance à avoir des difficultés à mobiliser des ressources. Néanmoins, les destinations touristiques ont toujours une capacité à s'adapter, bien que de manière réactive (en se remettant d'un effondrement, en se débrouillant ou en procédant par tâtonnements) plutôt que de manière proactive et stratégiquement adaptative. Dans ce contexte, les débats portent majoritairement, si ce n'est exclusivement, sur la résolution de problèmes quotidiens aigus et les réponses sont souvent prises au coup par coup, sans perspective ni vision à long terme à partir desquelles des choix pourraient être faits.

On peut aussi analyser les "pièges" pour comprendre les problèmes liés aux conditions qui ne sont pas remplies dans la pratique (Allison et Hobbs, 2004 ; Gunderson et *al.*, 2010). Lorsque les systèmes sont piégés, ils ont des difficultés à échapper à une trajectoire de développement. On peut distinguer quatre pièges.

1. Le *piège de la rigidité* est une situation dans laquelle un système est devenu rigide et inflexible même si les acteurs sont fortement connectés et qu'il y a beaucoup de capital. Le fait est que l'attention et les ressources sont orientées vers une trajectoire de développement particulière qui est (sur)accentuée aux dépens des autres, ce qui la rend assez résistante. Cependant, une destination peut réussir pendant un certain temps, mais peut rencontrer d'immenses difficultés pour réorienter les trajectoires de développement qu'elle a choisies, par exemple lorsque la demande plonge en raison de forces exogènes. Cela pourrait s'appliquer aux destinations qui se concentrent uniquement sur un type de tourisme (de niche).
2. Le piège du « *lock in* » s'applique à une situation similaire, bien que dans ce cas il n'y ait pas de capital ou de potentiel pour échapper à la situation. Hartman et de Roo (2013) montrent comment le piège du *lock-in* peut être fortement lié aux choix et aux décisions prises dans le passé qui façonnent et limitent les possibilités de développement du tourisme actuel et à venir.
3. Le *piège à pauvreté* décrit la situation dans laquelle il y a un manque de nombreux facteurs tels que les ressources, les idées, les initiatives, le leadership, etc. Une aide extérieure à la destination pourrait être la solution nécessaire pour pouvoir créer les conditions de la résilience, car ces sources ne sont ni présentes ni mobilisées au sein du système.
4. Le *piège d'isolement* est une situation dans laquelle le capital et le potentiel sont disponibles mais ne sont pas mobilisés de manière efficace du point de vue de la résilience de la destination. Cela peut être le cas lorsque des initiatives sont développées comme des projets autonomes, isolés, dont la destination au sens large et ses acteurs ne tirent aucun bénéfice.

Lorsqu'on met en pratique les théories de la résilience et de la capacité d'adaptation, la connaissance de ces pièges est précieuse pour de multiples raisons. Premièrement, comme il est assez difficile de remplir les six conditions de la résilience, il est probable que les

destinations soient confrontées à un (ou plusieurs) de ces pièges dans une mesure plus ou moins grande. Il pourrait y avoir un écart assez important entre les conditions proposées dans la littérature et ce que les destinations sont capables de réaliser compte tenu des acteurs, des ressources et des capitaux dont elles disposent. Ensuite, il est fort probable que les destinations à partir d'une compréhension des pièges vers lesquels elles se dirigent ou se trouvent, développent des stratégies pour améliorer les conditions d'adaptation. Cela montre une deuxième application de l'identification des pièges. Les pièges fournissent un cadre pour les destinations qui peut être utilisé pour tirer des enseignements de la situation dans laquelle elles se trouvent ou pour identifier les situations vers lesquelles elles se dirigent. Cela pourrait aider les destinations à mieux comprendre leur situation et à développer des stratégies en conséquence.

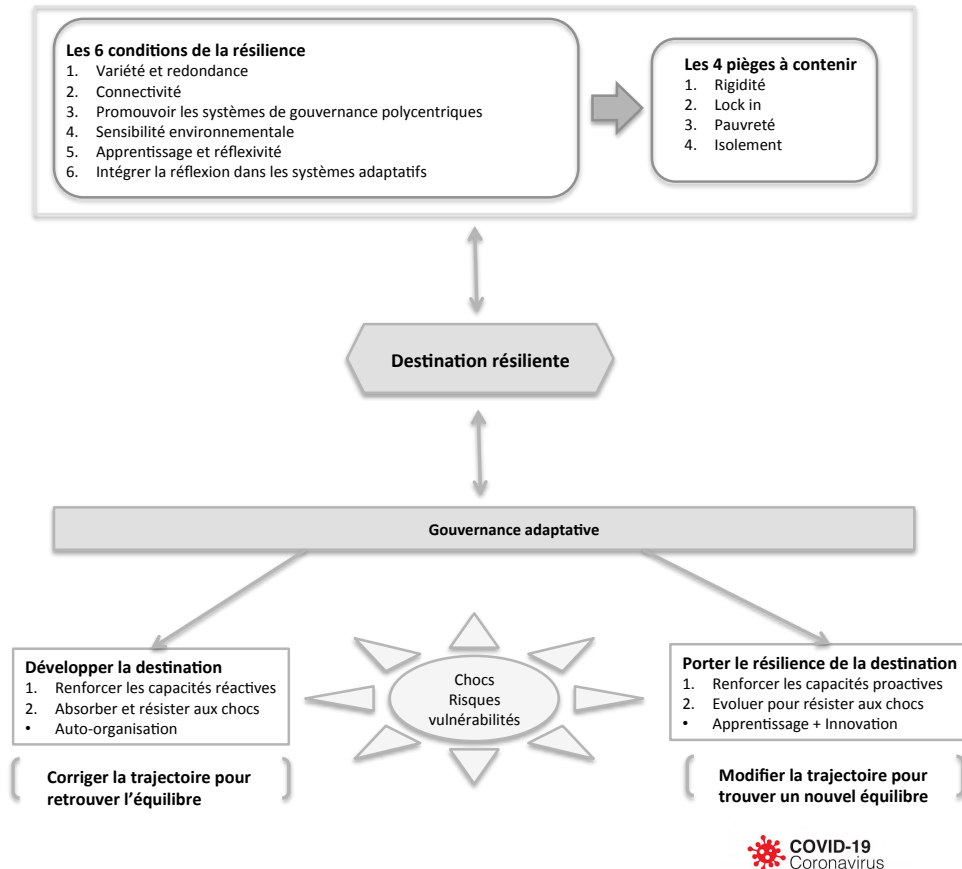
### **III. La gouvernance pour les destinations résilientes**

Comme l'ont montré Baggio *et al.* (2010) ou Zeghni (2015), la gouvernance des destinations résilientes est organisée à plusieurs niveaux et ne peut se concevoir de manière hiérarchique du type « Top-down ». Le système de gouvernance à plusieurs niveaux appelle une gouvernance flexible et pose les questions de changement et de stabilité, d'adaptation et de conception, de hiérarchie et d'auto-organisation. En effet, dans un monde complexe, le système de gouvernance doit reconnaître la multiplicité des acteurs, des réseaux, des partenariats (public-privé), des espaces et des échelles. Il repose sur la décentralisation, l'autorégulation et la participation et doit tenir compte de l'importance des histoires et des cultures politiques particulières. Le lien entre gouvernance et résilience des destinations est lisible à deux niveaux, selon la nature des chocs à l'œuvre (Figure 1).

#### **La gouvernance adaptative pour développer les destinations**

La gouvernance adaptative repose sur des arrangements institutionnels polycentriques intégrés (Ostrom, 1996). Cette gouvernance repose sur des réseaux qui relient les parties prenantes à de multiples niveaux organisationnels. Elle repose également sur des approches collaboratives, flexibles et fondées sur l'apprentissage ou la cogestion adaptative des destinations. Un tel processus de gouvernance peut générer une auto-organisation et des liens croisés entre les parties prenantes et peut donner de meilleurs résultats que la décentralisation, des systèmes de gouvernance centralisés ou hiérarchisés dans un environnement incertain (Pechlaner et Innerhofer, 2018). La gouvernance adaptative vise à renforcer les capacités réactives sur la base des expériences passées et d'un engagement en faveur de l'apprentissage social. Elle consiste en l'auto-organisation et l'auto-renforcement de réseaux d'acteurs impliqués dans un processus flexible, collaboratif et basé sur l'apprentissage pour développer des destinations.

**Figure 1 – Gouvernance adaptative et destination résiliente**



Sources : auteurs

### La gouvernance adaptative pour porter la résilience des destinations

La gouvernance destinée à porter la résilience des destinations actionne les capacités proactives de la résilience pour poursuivre la gestion de la destination et rendre acceptable ce qui ne l'est pas.

À court terme, ces capacités dépendent, d'une part, de la résistance de la destination et, d'autre part, de sa capacité d'auto-organisation. Ces capacités participent à un profond renouvellement politique pour assurer l'efficacité de la transition durable de la destination.

À long terme, elle permet de limiter les dommages et pertes potentiels liés à des perturbations importantes. En outre, ces perturbations créent de nouvelles possibilités de renforcer la destination par l'apprentissage et l'innovation. L'amélioration des processus d'ajustement permet à la destination de bifurquer ou de prévenir de futures catastrophes. L'objectif est d'assurer la survie de la destination en intégrant les perturbations dans son parcours de développement. Dans ce cas, la résilience vise à transformer la destination afin d'améliorer ses performances et d'assurer sa survie dans des conditions changeantes. Le mécanisme de résilience repose simultanément sur la mobilisation des capacités d'apprentissage et d'adaptation pour faire évoluer et améliorer ses structures sur le long terme.

## La gouvernance adaptative à l'épreuve de la Covid-19

La littérature académique montre la nécessité d'une nouvelle forme de gouvernance plus adaptée à la complexité. Les études de cas montrent qu'il existe de nombreuses difficultés pour établir une gouvernance adaptative (Pechlaner et Innerhofer, 2018 ; Oteros-Rozas *et al.*, 2015). Néanmoins, nous considérons la gouvernance adaptative comme une façon moderne de construire une destination résiliente, même si cette gouvernance repose davantage sur la théorie que sur la pratique car si elle entre dans la pratique, c'est à un niveau expérimental. Comme le soulignent Djalente *et al.* (2011) une telle gouvernance a besoin d'une participation intense des parties prenantes, de liens institutionnels à grande échelle et d'une planification à long terme pour faire face à l'incertitude et aux changements brusques. La crise sanitaire qui secoue le monde actuellement est l'occasion de vérifier que la résilience à un choc exogène dépend de la capacité de la destination à s'organiser, à se coordonner, à apprendre, à innover et à s'adapter en réponse aux changements observés ou attendus et à leurs impacts.

**Tableau 1 – Quelques exemples de gouvernance adaptatives de destinations résilientes**

L'observatoire des JO Paris 2024	<p>Anticiper les impacts des JO pour la destination Ile-de-France dans une perspective à long terme. L'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (France) et le Comité français d'organisation des Jeux olympiques ont mis en place en février 2018 cet observatoire pour anticiper les impacts directs et indirects pour les acteurs et les territoires de la région parisienne.</p> <p>Étudier les phénomènes émergents du refus des JO par les populations résidentes</p> <p>Crise de la Covid-19 : étudier le risque de sous-tourisme, etc.</p>
Le mouvement "No Tourist" à Barcelone, Dubrovnik, Berlin, Venise, etc.	<p>Les destinations peuvent être confrontées à des problèmes de surtourisme et de rejet par les résidents des touristes. Ces résidents n'acceptent pas d'être moins considérés que les touristes ou d'être exclus des centres villes par Airbnb. Un moyen efficace de maintenir l'attractivité de la destination est de rendre le lieu plus inclusif pour les habitants et de lutter contre la gentrification à l'heure.</p> <p>Crise de la Covid-19 : étudier les mécanismes de « réassurance » en marche, de réaffectation des logements, etc.</p>
Villages Nature, Val d'Europe (France)	<p>Une fois que les nouveaux projets sont décidés, l'implication de la population locale avant le lancement du projet peut être un élément essentiel pour l'acceptation. Cette nouvelle station durable a été soigneusement gérée en incluant des experts mais aussi des habitants bien avant la construction de la station.</p> <p>Crise de la Covid-19 : positionnement « nature » et « staycation » comme nouveau levier de compétitivité en résonance avec le re-positionnement du territoire support (Val d'Europe)</p>

*Sources: auteurs*

## Conclusion

La perspective de la résilience est intéressante et prometteuse pour améliorer le développement et la gestion des destinations. Alors qu'il s'agit d'une perspective stimulante à mettre en pratique, les avantages à long terme peuvent faire la différence entre les destinations qui sont résilientes et celles qui ne le sont pas. Alors que le thème de la résilience des destinations touristiques gagne en importance, il est encore relativement jeune et donc sous-développé notamment en matière de recherche-action. Il est nécessaire d'approfondir la recherche sur les thèmes étroitement liés du renforcement de la résilience et de la capacité d'adaptation, en particulier dans des conditions sous-optimales pour les raisons évoquées ci-dessus, afin de comprendre l'ingéniosité des acteurs de l'industrie du tourisme et de ceux qui y sont liés et/ou étroitement liés dans leur quête pour construire des destinations plus résilientes et tirer les leçons de leurs succès et de leurs échecs.

## Bibliographie

- Ahern J., (2011). "From fail-safe to safe-to-fail: Sustainability and resilience in the new urban world". *Landscape and Urban Planning*, 100(4), 341-343.
- Allison H. E. et Hobbs, R. J., (2004). "Resilience, adaptive capacity, and the "Lock-in Trap" of the Western Australian agricultural region". *Ecology and Society* 9(1): 3.: <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss1/art3>
- Baggio R., Scott N., Cooper C. (2010), "Improving tourism destination governance: a complexity science approach", *Tourism Review*, vol. 65, n°4, p.51-60
- Becken, S. (2013). "Developing a framework for assessing resilience of tourism sub-systems to climatic factors". *Annals of Tourism Research*, 43, pp. 506-528.
- Berkes F., Ross H. (2013), "Community resilience: toward an integrated approach", *Society and Natural Resources*, 26 (1), pp. 5-20.
- Biggs D., Hall C. M., et Stoeckl N. (2012). "The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: Reef tourism in Phuket, Thailand". *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 645–665.
- Biggs R., Schlüter M. et Schoon M., (2015). *Principles for Building Resilience: Sustaining Ecosystem Services in Social-Ecological Systems*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brouder P. et Eriksson R., (2013). "Tourism evolution: On the synergies of tourism studies and evolutionary economic geography". *Annals of Tourism Research*. 43. 370–389. 10.1016/j.annals.2013.07.001.
- Butler R. W., (1980). "The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources". *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
- Cholat F., Gwiazdzinski L. et Tuppen J., (2019). *Tourisme et adaptation*, Elya Editions.
- Cochrane J. (2010). "The sphere of tourism resilience". *Tourism Recreation Research*, 35(2), 173-185.
- Dahles H., Susilowati T. P. (2015), "Business resilience in times of growth and crisis", *Annals of Tourism Research*, vol. 51, pp. 34-50
- Davoudi S., (2012). "Resilience: A Bridging Concept or a Dead End?" *Planning Theory et Practice*, 13(2), 299-307

- De Roo G., et Boelens L. (Eds.) (2015). Spatial planning in a complex unpredictable world of change: Towards a proactive co-evolutionary type of planning within the Eurodelta. Groningen: InPlanning.
- Decroly J.M. (2016), *Le tourisme comme expérience : Regards interdisciplinaires sur le vécu touristique*, Presses de l'Université du Québec, collection Tourisme.
- Djalante R., Holley C. et Thomalla F. (2011). “Adaptive governance and managing resilience to natural hazards”. *International Journal of Disaster Risk Science*. 2(1). doi:10.1007/s13753-011-0015-6
- Doxey G.V., (1975) “A causation theory of visitor-resident irritants: Methodology and research inferences”. In *Travel and Tourism Research Associations Sixth Annual Conference Proceedings* (pp. 195–98). San Diego, September.
- Fabry N. et Zeghni S. (2019). *Resilience, tourism destination and governance: an analytical framework* in: Cholat F., Gwiazdzinski L. et Tuppen J. eds. (2019), pp. 95-108
- Fabry N. et Zeghni S. (2020), Pandémie de la Covid-19 et tourisme : nous ne reviendrons pas au Business as usual, Chronique publiée sur le site de la CPU – Covid-19 (version longue) <http://www.cpu.fr/wp-content/uploads/2020/06/5-Fabry-ZEGHNI-Tourisme-et-Covid-le-monde-dap-rès-entre-désir-et-réalisme-1.pdf> (consulté le 29 juin 2020).
- Folke C., (2016). “Resilience (Republished)”. *Ecology and Society*, 21(4):44. <https://doi.org/10.5751/ES-09088-210444>
- Gössling S., Scot D., Hall C. M. (2020). “Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of Covid-19”. *Journal of Sustainable Tourism*, <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Gunderson L. and Holling C. (2002), *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Island Press, 508 p.
- Gunderson, L., Holling, C.S. et Allen, C. R. (2010) *The evolution of an idea - the past, present, and future of ecological resilience*. In: Gunderson, L., C. R. Allen and C. S. Holling (Eds.), pp. 423-444, *Foundations of Ecological Resilience*. Island Press, New York.
- Hall, C. M. (2010). “Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism”. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- Hallegate S. (2014), “Economic resilience, definition and measurement”, *Policy Research Working Paper n°6852*, The World Bank.
- Hartman, S. et De Roo, G. (2013). “Towards managing non-linear regional development trajectories”. *Environment et Planning C: government and policy*, 31(3), 556-570. <http://dx.doi.org/10.1068/c11203r>
- Hartman, S., Parra, C., et De Roo, G. (2016). “Stimulating spatial quality? Unpacking the approach of the province of Friesland, the Netherlands”. *European Planning Studies*, 24(2), pp. 297-315. <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2015.1080229>
- Hendriks C. M. et Grin J., (2007). “Contextualizing Reflexive Governance: the Politics of Dutch Transitions to Sustainability”, *Journal of Environmental Policy et Planning*, 9:3-4, 333-350, DOI: [10.1080/15239080701622790](https://doi.org/10.1080/15239080701622790)
- Holling, C.S. (1996) “*Engineering Resilience versus Ecological Resilience*”. In: Schulze, P.E., Ed., *Engineering within Ecological Constraints*, National Academy Press, Washington DC, 31-43.
- Koens K., Postma A. et Papp B. (2018), Is overtourism overused? Understanding the impact of tourism in a city context, *Sustainability*, Vol. 10 No. 12, p. 4384.
- Larsen R. K., Calgaro E., et Thomalla, F. (2011). “Governing resilience building in Thailand's
- Lew A. (2014). “Scale, change and resilience in community tourism planning”. *Tourism Geographies*, 16(1), 14-22, DOI:10.1080/14616688.2013.864325

- Lew A., Ng P. T., Ni C-C, Wu T-C (2016), “Community sustainability and resilience: similarities, differences and indicators”, *Tourism Geographies*, Vol. 18, Issue 1, p. 18-37
- Loorbach D., (2007). Transition management: New mode of governance for sustainable development. Zeist: AD Druk.
- Luthe T., Wyss R. (2016) “Resilience to climate change in a cross-scale tourism governance context: a combined quantitative-qualitative network analysis”, *Ecology and Society*, vol.21, n°1,
- Ma F., Xue T. et Huang S., (2020). “On the Conceptual Framework of Tourism Complex Research from the Perspective of the Theory of Complex Adaptive System”. *Tourism Management & Technology Economy*, 3: 1-15
- Ma M. et Hassink R., (2013). “An evolutionary perspective on tourism area development”. *Annals of Tourism Research*. 41. 89–109. 10.1016/j.annals.2012.12.004.
- Milne S. et Ateljevic I. (2001) “Tourism, economic development and the global–local nexus: theory embracing complexity”. *Tourism Geographies*, 3(4), 369-393.
- Morse W.C., (2020). “Recreation as a Social-Ecological Complex Adaptive System”. *Sustainability*, 12, 753. Doi :10.3390/su12030753
- Mousli M. (2010), Rapport *Créativité et innovation dans les territoires*, Paris, Conseil d’Analyse Economique - La Documentation française, pp. 375 – 385.
- Ostrom E., (1996). “Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development”. *World Development*, Volume 24, Issue 6, pp. 1073-1087,
- Oteros-Rozas E., Martín-López B., Daw T. W., Bohensky E. L., Butler J. R . A., Hill R., Martín-Ortega J, Quinlan A., Ravera F., Ruiz-Mallén I., Thyresson M., Mistry J., Palomo I., Peterson G. D., Plieninger T., Waylen K. A., Beach D. M., Bohnet I. C., Hamann M., Hanspach J., Hubacek K., Lavorel S., Vilarly S. P. (2015), “Participatory scenario planning in place-based social-ecological research: insights and experiences from 23 case studies”, *Ecology and Society*, 24(2) pp.<http://www.jstor.org/stable/pdf/26270296.pdf>
- Paraskevas A., Altinay L., McLean J. and Cooper C. (2013), “Crisis knowledge in tourism: types, flows and governance”, *Annals of Tourism Research*, 41, pp. 130–152.
- Parra C., (2010). “Sustainability and multi-level governance of territories classified as protected areas: the Morvan regional park case”. *Journal of Environmental Planning and Management*, 53(4), 491-509.
- Pechlaner H. and Innerhofer E. (2018), “*Linking destinations and resilience – challenges and perspectives*”, in Innerhofer E., Fontanari M. and Pechlaner H. (editors), *Destination resilience, Challenges and opportunities for destination management and governance*, Routledge, Oxon, pp. 3-13.
- Péliissier M. (2018), Intelligence territoriale et territoire creative: une alliance pertinente, in Coussi O. et Auroy P. (2018), *Intelligence économique des territoires. Théories & pratiques*, Cner, Paris.
- Pimm S.L., 1984. “The complexity and stability of ecosystems”. *Nature* 307 (26), pp. 321–326.
- Pisano U. (2012), “Resilience and sustainable development: theory of resilience, systems thinking and adaptive governance”, *ESDN Quarterly report* n°26, Septembre
- Richards G. et Palmer R., (2011). *Eventful Cities- Cultural Management and Urban Revitalization*. St. Louis: Butterworth-Heinemann
- Schianetz K. et Kavanagh L., (2008). “Sustainability Indicators for Tourism Destinations: A Complex Adaptive Systems Approach Using Systemic Indicator Systems”. *Journal of Sustainable Tourism*. 16. 10.1080/09669580802159651.
- Scott D., Hall C. M., Gössling S. (2016), “A review of the IPCC Fifth Assessment and implications for tourism sector climate resilience and decarbonisation”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 24, n°1, p.8-30.



- Sellberg M. M., Wilkinson C. et Peterson G. D., (2015). “Resilience assessment: a useful approach to navigate urban sustainability challenges”. *Ecology and Society* 20(1): 43. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-07258-200143>
- Simmie J., Martin R. (2010), “The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach”. *Cambridge Journal of Region, Economy and Society*, 3, pp. 27-43.
- tourism-dependent coastal communities: Conceptualising stakeholder agency in social-ecological systems”. *Global Environmental Change*, 21(2), 481-491.
- Tsai C-H, Wu T-C, Wall G., Lin S-C (2016), “Perceptions of tourism impacts and community resilience to natural disasters”, *Tourism Geographies*, vol. 18, Issue 2, p. 152-173
- Tsao C-T, Ni C-C (2016), “Vulnerability, resilience, and the adaptive cycle in a crisis-prone tourism community”, *Tourism Geographies*, vol. 18, Issue 1, p. 80-105
- Tyrrel T. et Johnston R., (2008), “Tourism sustainability, resiliency and dynamics: Towards a more comprehensive perspective”. *Tourism and Hospitality Research*, 8(1), pp. 14–24.
- UNWTO (2018), *Overtourism ? Understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions*, <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420070> (consulté le 20 octobre 2020).
- Urry J., (2002) *The Tourist Gaze*. London: Sage.
- Valeri M. et Baggio R., (2020). “Social network analysis: organizational implications in tourism management”. *International Journal of Organizational Analysis*, doi: 10.1108/IJOA-12-2019-1971
- Vergopoulos H. (2016), L’expérience touristique : une expérience des cadres de l’expérience touristique ? *Via Tourism Review*, n°10, <https://doi.org/10.4000/viatourism.1347> (ePub).
- Vergopoulos H. (2020), Quand l’insolite fait « voyager » les urbains chez eux, *Revue Espaces*, n°353, mars-avril, pp. 10-15.
- Voss J-P., Kemp R. (2006), “Sustainability and reflexive governance: introduction”, in Voss J.-P., Bauknecht D. et Kemp R. Reflexive governance for sustainable development. Cheltenham: Edward Elgar pp. 3–30.
- Walker B., Holling C. S, Carpenter S. R., et A. Kinzig A., (2004). “Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems”. *Ecology and Society*, 9(2): 5 <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5>
- Zeghni S. (2015) « *Governance of partnerships and alliances in tourism businesses and destinations* », in Gursoy D., Saayman M. et Sotiriadis M. (Editors), Collaboration in tourism businesses destination. A handbook, Emerald Publisher.