

Elizabeth GARDERE

Professeur des Universités, Université de Bordeaux, France

Chercheur au MICA, Université Bordeaux Montaigne, France

Membre de la chaire Unesco 769, Strasbourg, France

elizabeth.gardere@u-bordeaux.fr

Mots-clefs

- Résilience organisationnelle
- Attractivité territoriale
- Gouvernance et communication publique
- Environnement agile et modulation post crise
- Interactions entre patrimoine matériel et immatériel, identité et politiques locales

Key Words

- Organizational resilience
- Territorial attractiveness
- Governance and public communication
- Agile environment and post-crisis modulation
- Interactions between tangible and intangible heritage, identity and local policies

Résumé

La résilience face aux situations de crise est au centre des préoccupations de la gouvernance territoriale pour un regain d'attractivité. Quels sont les enjeux et les leviers pour redynamiser un territoire qui a subi un préjudice ? Une réflexion sur le capital social, historique, patrimonial et culturel ouvre à l'agilité des stratégies. Il ne s'agit pas de revenir à la situation préalable, mais de repenser un éco système qui tient compte des évolutions endogènes et exogènes post crise.

Summary

Resilience in the face of crisis situations is at the center of the concerns of territorial governance for a renewed attractiveness. What are the issues and the levers to revitalize a territory that has suffered damage? Social, historical, heritage and cultural capital are the agility of strategies. It is not a question of returning to the previous situation, but of rethinking an ecosystem that takes into account endogenous and exogenous post-crisis developments.

La résilience organisationnelle, levier d'attractivité territoriale post crise

1. Introduction

La notion de résilience, dans le cadre de la gouvernance, de la communication et du développement de territoires touristiques suppose d'en définir le périmètre. Les deux acceptations les plus répandues sont de considérer en physique la valeur caractérisant la résistance au choc d'un métal ; et en psychiatrie la capacité à surmonter les chocs traumatiques.

Au niveau organisationnel, la genèse du terme revient à l'anglais *business resilience*, dont la principale caractéristique de ce processus dynamique est de faire face à des situations d'incertitudes, des aléas, des zones d'inconfort, voire de crise, des changements. Ce sont donc initialement les sciences de gestion, sciences économiques et du management qui se sont emparées de la notion originelle de résilience issue des sciences physiques et de la psychiatrie.

Appliquée au contexte de gouvernance territoriale, la résilience est l'aptitude à résister aux pressions et à reprendre sa structure initiale. Les éléments suivants sont requis pour y parvenir : le contexte, les ressources matérielles, financières et humaines, le patrimoine historique et architectural ou paysager, les marqueurs identitaires. Autant de leviers qui sont des facteurs d'influence et de restructuration. Ce modèle dynamique est le prolongement de *l'entreprise apprenante* développée par Argyris et Stenge dans un système de complexité. L'ambition organisationnelle est la capacité à faire en sorte que le système puisse exister, résister, s'ajuster, et réussir à se développer malgré les aléas. C'est en cela que la capacité d'adaptation et de reconstruction d'un individu pour donner suite à un traumatisme est, par extension, entrée dans la sphère organisationnelle. En gouvernance territoriale, les capacités de flexibilité et d'agilité sont autant d'atouts pour surmonter l'altération de l'environnement et renouveler tant le paradigme que le principe d'action. Agir en zones d'incertitude et de fragilité suppose une distance critique des parties prenantes, acteurs institutionnels, locaux et même la population.

2. L'agilité de la résilience face à l'attractivité territoriale

La résilience investit divers secteurs. Au niveau économique, elle permet de revenir sur la trajectoire de croissance à la suite d'une situation de crise. En écologie, elle traduit les variations d'un écosystème pour retrouver son fonctionnement en faveur d'un développement

normal après un aléa. En géographie, elle délimite les possibilités d'un territoire à réduire les externalités négatives et effets préjudiciables pour reconfigurer le territoire et son système dans des conditions acceptables, durables et soutenables. L'angle organisationnel de la résilience, en tant que système et processus dynamique (Collignon), est la capacité d'une organisation à s'adapter après un incident, une crise, une catastrophe, etc. A titre d'exemple, les années Covid-19 (2020-2022), ont été marquées en France par une initiative de l'armée française. Cette dernière a déployé « l'Opération Résilience » pour lutter contre l'épidémie. Le théâtre des opérations de ce programme militaire a été « consacré à l'aide et au soutien aux populations ainsi qu'à l'appui aux services publics pour faire face à l'épidémie de Covid-19 en métropole et en Outre-mer, en particulier dans les domaines sanitaire, logistique et de la protection » (Elysee.fr, 25 mars 2020). Des initiatives comme l'élaboration de PCAET (Plan Climat Air Energie Territorial) permettent une vision partagée du territoire à moyen et long termes grâce à un diagnostic territorial identifiant les enjeux et les leviers d'actions pertinents et consentis.

En France, la crise Covid-19 a été l'accélérateur des transformations environnementales, digitales et humaines et a recomposé le paysage politique, l'art de vivre et de penser l'avenir. A cet égard, l'ADEME travaille sur la notion « d'offre touristique durable et résilience » qui passe par l'implication des acteurs du tourisme dans les démarches Climat pour les sensibiliser aux enjeux et les amener à faire évoluer leurs pratiques, voire en adopter d'autres. Un « Programme européen pour le tourisme 2050 » fut mis en œuvre lors de la Convention européenne sur le tourisme (12/10/2021). Ses grandes lignes sont dans le décret N° 2016-849 - Article 1er - II : *« La stratégie territoriale identifie les priorités et les objectifs de la collectivité ou de l'établissement public, ainsi que les conséquences en matière socio-économique, prenant notamment en compte le coût de l'action et celui d'une éventuelle inaction. Les objectifs stratégiques et opérationnels portent au moins sur les domaines suivants : 1. Réduction des émissions de gaz à effet de serre ; 2. Renforcement du stockage de carbone sur le territoire, notamment dans la végétation, les sols et les bâtiments ; 3. Maîtrise de la consommation d'énergie finale ; 4. Production et consommation des énergies renouvelables, valorisation des potentiels d'énergies de récupération et de stockage ; 5. Livraison d'énergie renouvelable et de récupération par les réseaux de chaleur ; 6. Productions bio sourcées à usages autres qu'alimentaires ; 7. Réduction des émissions de polluants atmosphériques et de leur concentration ; 8. Évolution coordonnée des réseaux énergétiques ; 9. Adaptation au changement climatique ».*

Source : <https://www.territoires-climat.ademe.fr/ressource/248-89> (consulté le 27 août 2022)

La démocratisation, voire la popularisation de la notion de résilience est portée par les travaux de Boris Cyrulnik. Il met l'accent sur un postulat : la résilience n'efface rien. Reste le devoir de mémoire. Il faut dépasser les faits et composer avec pour recomposer un nouveau réseau, une évolution de la situation qui est devenue obsolète et sortir de la réaction primaire des systèmes de défense et de protection pour s'ouvrir et envisager autrement son environnement et ses pratiques, réinventer un modèle dynamique non pas de survie ni de défense, mais d'accueil, d'ouverture et de prise en compte des dommages pour en faire des atouts.

Cette vision de la résilience consiste à continuer à se développer après un traumatisme, mais différemment, pas exactement dans le prolongement d'avant la crise. Alors que des éléments constitutifs sont détruits, l'auteur présuppose que la nature reprend ses droits et qu'un écosystème se remet en place autrement, sur d'autres bases. Il s'agit d'un point d'équilibre entre les mécanismes de défense-protection ; de réactions face aux tensions ; de niveau d'engagement pour relever le défi ; de relance suite à une évaluation objective et multi critères de la situation ; de positivité de l'identité, du patrimoine, etc. à défendre et à relancer ; de création de valeur. Des facteurs de résilience individuelle qui se traduisent par l'habilité à résoudre des problèmes vont converger vers l'agilité collective dans une logique projet qui séquence les actions, autonomise les acteurs, offre une capacité de distanciation face à un environnement perturbé, est enclin à l'empathie pour fonder une résilience sociale caractérisée par des solidarités, des actions d'entraide et de tolérance sociales, une implication active.

3. Redynamiser le territoire : vision programmatique du bassin méditerranéen

Face à un constat où la Tunisie passe en 2019 de la 9^{ème} place en termes d'attractivité au Maghreb à la 13^{ème} place en 2020 (résultats d'une étude d'Africa CEOS Survey 2020 et Deloitte publiée dans un rapport Index d'attractivité des Investissements en Afrique 2020), des stratégies de gouvernance et des actions s'imposent pour reconquérir voyageurs et entreprises avec notamment les IDE (investissements directs étrangers) qui poussent la croissance économique du pays par une séduction des capitaux et groupes étrangers (Hatem, 2004). Plusieurs initiatives numériques sont lancées. En 2017, Google utilise google maps en Tunisie pour permettre un *Street view*, c'est-à-dire déambuler dans les rues pour visiter virtuellement et donner envie, selon la méthode mercatique AIDA (attention, intérêt, désir, action), au voyageur de venir voir en réalité ce qu'il en est. Monastir, Kairouan, Sousse et un total d'une quinzaine de villes

identifiées comme touristiques bénéficient de ce mapping virtuel comme influenceur d'attractivité. Des applications mobiles sont déployées comme stratégie. On peut aussi citer *Tunisie Passion*, *Orange Developer Center*, *Artisans d'art* aux milliers de téléchargements. En 2016, le Ministère du tourisme tunisien (ONTT) ouvre un portail nommé *Discover Tunisia* en diverses langues et un lien hashtag *#truetunisia* pour sensibiliser via des promotions créatives.

Le tourisme créatif (Guertaoui, 2019) est une alternative pour ouvrir le territoire au travers d'expériences culturelles avec une approche de développement durable. L'attractivité territoriale est touchée de façon majeure par la crise. Des questions de fond se posent comme quels comportements adopter face à des destinations où le niveau de risque est élevé ou partiellement maîtrisé, voire avec un principe de précaution qui entrave la liberté de circulation pour le bien commun ? Quelle est alors, dans un tel contexte, la capacité au renouvellement et comment pallier les dégradations des infrastructures, la perte des subventions liées au tourisme, la fermeture d'établissements et de sites, la mise en jachère de l'économie touristique en général ? Quelles en sont les manifestations visibles et invisibles et quelles mesures prendre pour y remédier ? Quels modes de gouvernance ces territoires vont-ils introduire pour sortir d'une crise sanitaire, environnementale, économique voire structurelle ? Le défi est de penser comment construire une destination résiliente qui capte l'attention et ravive le modèle.

En 2016, La Banque Mondiale a proposé des axes de réflexion sur le thème « comment renforcer la résilience du secteur du tourisme face aux changements climatiques ? ». A cette date, le facteur identifié de crise relevait des changements climatiques qui représentent un phénomène menaçant, nuisant aux économies des pays du Bassin méditerranéen. L'intégration des changements climatiques dans les stratégies de décentralisation et de développement territorial des pays du bassin méditerranéen est devenue une constante d'attractivité territoriale.

Olivier Sichel, directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et Consignations, et Thierry Breton, commissaire européen en charge du marché intérieur annoncent que le futur écosystème touristique européen sera durable, résilient, innovant. Qu'il soit durable est dans la mouvance écologique initiée par le rapport Brundtland pour une planète plus verte et où chacun a la responsabilité de laisser à son prochain un territoire viable ; qu'il soit résilient suppose qu'il soit malléable aux aléas tant économiquement, qu'écologiquement ; qu'il soit innovant est la spécificité qui distinguera un territoire d'un autre à dénominateurs communs d'attractivité. La résilience touristique a un virage à prendre dans les pratiques et les mentalités qui passe par la

qualité environnementale des projets afin qu'ils soient acceptés par les populations locales et non subis comme un effet pendulaire de la saisonnalité touristique drainant des externalités négatives par la congestion des territoires et leur aspect dénaturé par l'affluence. Il convient de reconfigurer les espaces pour une liberté d'agir et de mouvement qui dénonce les présupposés précédents au bénéfice de territoires authentiques à la relation personnalisée. Est-ce pour autant la fin du tourisme de masse et du *all inclusive* ? La personnalisation n'exclut ni l'un ni l'autre, elle le modélise avec des options à la carte en faveur d'une diversification des activités touristiques. On retrouve la pertinence du PCAET posant un diagnostic de vulnérabilité du territoire auquel s'ajoutent la sécurité, la sûreté, le volet sanitaire, les objectifs modulables au gré des saisons : quid du développement d'activités hors-saison moins dépendantes des écosystèmes ; des usages du transport public et collectif ; de la labellisation des prestations.

La résilience de l'attractivité d'un territoire a une pierre angulaire, la notion d'adaptation développée par, N. Fabry et S. Zeghni (2019). Ces auteurs précisent qu'initialement la résilience était liée aux préoccupations environnementales et aux adaptations nécessaires découlant des limites climatiques et non aux situations de crise. Ils mettent l'accent sur l'élargissement du périmètre qui évolue pour intégrer la gestion des destinations face à des crises. Il s'agit de prendre en considération les transformations des organisations suite aux évolutions sociales et technologiques qui suite à une crise relèvent plutôt d'une régression. De manière intrinsèque, aucun territoire ne va se mettre à l'écart de la sphère publique. Ce sont des facteurs exogènes (désastres naturels, crise sanitaire, risque industriel, crise politique, sociale, économique) qui sont à l'origine de la résilience. Quant aux facteurs endogènes qui par définition relèvent du territoire lui-même et de sa gouvernance, ils supposent une capacité pour les organisations les anticiper pour les éviter. Se retrouve ici la notion d'apprentissage de l'auto-organisation dont la performance des acteurs capitalisera sur l'expérience pour anticiper et trouver la parade. La résilience à l'échelle d'une destination n'est efficace qu'avec la coopération entre les acteurs pour s'adapter à des évolutions complexes : « *Une destination basée sur la résilience est une destination d'apprentissage* » (Fabry & Zeghni, 2019). Cette vision est confirmée par l'actualité dans un article de 2020 « *Il n'y aura pas de retour au business as usual. Les territoires touristiques doivent donc apprendre à devenir résilients* » (Fabry & Zeghni, 2020). Entrer dans une ère de post-tourisme est considérer l'autonomisation des touristes face à l'industrie touristique (Feifer, 1985) où deux sphères cohabitent : la porosité croissante entre des lieux de vies ordinaires et les lieux touristiques (Gravari-Barbas & al, 2016).

La résilience en situation post crise pour redynamiser l'attractivité territoriale est mobilisée lorsque des efforts sont mis en œuvre par une destination pour relancer sa fréquentation et redynamiser son tissu économique souvent adossé au tertiaire. C'est généralement le cas après des préjudices subis dans le cadre d'une crise sanitaire, environnementale, climatique, politique, voire un risque sécuritaire. Les pouvoirs publics, stratèges de la gouvernance territoriale mettent en place des actions pour soutenir la reconstruction des sites délaissés afin de rendre la destination plus convoitée dans les meilleurs délais. La résilience organisationnelle selon la perspective des auteurs ci-après (Allison et Hobbs, 2004 ; Walker et Salt, 2006 ; Folke, 2006 ; Nurse *et al.*, 2014), est l'accélération des phénomènes de changements. Elle augmente la vulnérabilité de destinations dites fragiles, ce qui va supposer un plan de développement touristique à moyen et long terme (Sarrasin et Renaud, 2014). Selon Folke (2006) les organisations doivent intégrer la question de la résilience dans les dispositifs de veille de leur environnement pour pouvoir être proactives et anticiper les améliorations à mettre en place. Robert *et al.* (2009) poussent le concept plus loin et considèrent que chaque sous-système du système global ou de l'organisation doit développer ses propres modes de gestion pour être plus résilient. La résilience organisationnelle est désormais déployée dans l'organisation où chaque sous-système évalue les risques de son propre environnement en interne et en externe.

4. L'attractivité de la Tunisie : vers une gouvernance multi critères

La méthodologie du modèle de gouvernance des destinations touristiques arabes est confrontée à des mécanismes de prise de décision jusqu'alors centralisés. Modèle qui est révisé à l'aune des politiques et acteurs publics. Les approches méthodologiques relèvent soit de nature quantitative (Folke, 2005) lorsqu'il faut évaluer l'agilité d'une organisation face au chaos de crise ; soit qualitative (Luthe & Wyss, 2014) lorsque cela relève de la capacité à s'adapter, accepter, intégrer, se mobiliser et transformer l'existant en un devenir par le biais de la gouvernance touristique, gouvernance qui structure l'ensemble des processus déployés par les acteurs de l'écosystème. Une analyse de la littérature de la résilience touristique et un corpus de sites attractifs et de sites plus désœuvrés posera les bases d'une lecture de l'attractivité après une crise qui a fermé l'accès et la mobilité, voire l'entretien des zones.

Des entretiens semi-directifs auprès d'agences de voyages et de voyageurs clients valident ou invalident les hypothèses d'un maillage territorial non concurrentiel plus que d'une attractivité ciblée et concurrentielle.

Les prévisions conjoncturelles avaient anticipé dès janvier 2020, avec les débuts du Covid-19, que la pandémie allait générer un effondrement du tourisme tunisien, parmi tant d'autres destinations mondiales. Toutefois, l'agilité fut d'y entrevoir une opportunité de se restructurer à des fins de résilience aux crises. Entre les années 1990 à 2016, la destination avait déjà fait l'objet de multiples crises (climatiques, politiques, sanitaires, terroristes). La résilience a permis de faire face à ces perturbations à tel point qu'en 15 ans, le prix d'une nuitée a été multiplié par deux et représente plus de 8% du PIB. Selon Ait (2018) traitant du Maroc :

« Les facteurs de résilience qui ont permis à la destination Maroc (et Marrakech) de bien tenir et de dépasser les multiples crises et entraves peuvent être rassemblés dans les fonctions stratégiques, du management stratégique, comme suit : visions partagées (élément important de l'apprentissage) (celles de 2001-2010 et 2011-2020), positionnement (marketing stratégique), ressources, compétences, organisation public-privé, stratégie relationnelle (politique de collaboration et de compétition, prise en compte des parties prenantes [PcPP]), plans (planification stratégique)... »

La pandémie a mis en exergue les fragilités territoriales et économiques et a exacerbé les problèmes. Aussi, les décideurs changent-ils de paradigme en faveur d'un secteur plus inclusif et plus durable. Le tourisme tunisien est en prise aux questionnements suivants entre les ministres et responsables africains chargés du tourisme lors de la table ronde « Le tourisme comme secteur de développement de l'Afrique » (Fita 2022) : Pour quel tourisme opter ? Quel modèle durable instaurer ? Quels sont les défis et les opportunités que présente le secteur du tourisme en Afrique, notamment en Tunisie ? Le Ministre du tourisme tunisien, Mohamed Moez Belhassine, mentionne que le gouvernement tunisien envisage une autre stratégie de gouvernance touristique d'ici 2035. Les piliers sont un processus d'élaboration participatif ; un tourisme inclusif, résilient et durable qui préserve l'environnement et qui associe la population locale. Cette stratégie s'articule autour de quatre axes : l'investissement ; la compétitivité ; la diversification de l'offre ; le marketing territorial. Les autorités se sont rendues à Djerba, Sousse, Tabarka, Tozeur, Gabès, Sbeitla, entre autres, pour initier la consultation en ligne et permettant à tous de participer à la consultation régionale sur une plateforme dédiée. Le Ministre indique que la Tunisie est dotée d'un grand nombre de centres de formation hôtelière publics et privés, ce qui est un atout pour redynamiser le secteur et porter de nouvelles offres fondées sur le marché domestique. L'OMT annonce à cet égard mettre en place un programme d'action pour l'Afrique nommé « Tourisme pour une croissance inclusive » dont les points d'ancrage sont : la promotion de la marque Afrique ; le renforcement des statistiques du

tourisme ; la promotion de l'innovation et la technologie ; le renforcement de la résilience ; la sécurité et la sûreté ; la communication de crise ; l'autonomisation de la femme et de la jeunesse ; la promotion du patrimoine culturel.

Par projection des pays du Maghreb qui connaissent des caractéristiques similaires d'attractivité touristique, la Tunisie a ici un levier pour se former à être une destination apprenante.

La Tunisie se relève de crises multiples, sanitaires, terroristes, économiques. Les autorités ont demandé aux hôteliers de consolider le capital confiance par la mise en place de dispositifs de sécurité et de sûreté (portails de détection, agents de sécurité, caméras, etc.) pour endiguer le phénomène de peur à la faveur d'une visite sous protection. Cela accroît son besoin de proximité et d'ancrage local latent dans le secteur touristique. Le 26 juin 2015, une attaque terroriste de Daech sévit au cœur du complexe touristique de Sousse coutant la vie à 38 personnes dans la station balnéaire populaire. Selon l'OMT (Organisation Mondiale du Tourisme) le territoire tunisien bénéficie de l'aura suffisante pour maintenir son attractivité. Les signaux positifs se multiplient et laissent entrevoir une reprise de la fréquentation touristique. La plupart des voyagistes et voyageurs européens font leur retour. Dans un contexte macroéconomique toujours morose où cette tendance contribue au redressement du pays dont le secteur touristique demeure l'un de ceux qui pèsent le plus dans la vie économique et sociale nationale, pourvoyeur de près de 500 000 d'emplois, le tourisme constitue une manne importante en devises et pèse dans le PIB et l'employabilité. Bien que l'ensemble des activités touristiques se situe essentiellement sur la rive sud de la Méditerranée affectée par les conséquences des soulèvements populaires du 14 janvier 2011, le secteur touristique en Tunisie a fortement pâti de la série d'attentats et de l'instabilité politique et sociale avec une baisse de 15% des nuitées entre 3 ans passant de 35,5 millions de nuitées à 30 millions. La vague d'attentats qui a frappé le pays a renforcé la chute du secteur en 2015, avec 5,3 millions de touristes. 2017 amorce la reprise avec 6,73 millions de touristes en Tunisie, selon les chiffres du Ministère du Tourisme. La désertion des touristes Européens de l'Ouest en général et des Français en particulier fut alors partiellement compensée par les Algériens et les Russes, embellie qui a pris fin. Le secteur touristique est donc confronté à des problèmes structurels liés au modèle du tourisme de masse mis en place par le président Bourguiba et dont l'ancien régime de Ben Ali a accentué le développement non encadré de l'activité. Le profil du tourisme de masse est constitué à 80% de tourisme balnéaire fondé sur le triptyque d'une vision à court terme : soleil, mer et plage. Ce modèle concentré sur Djerba et les côtes du nord-est, est caractérisé par le vieillissement des

infrastructures, l'inadéquation de l'offre avec les attentes de la clientèle européenne, l'endettement des hôteliers.

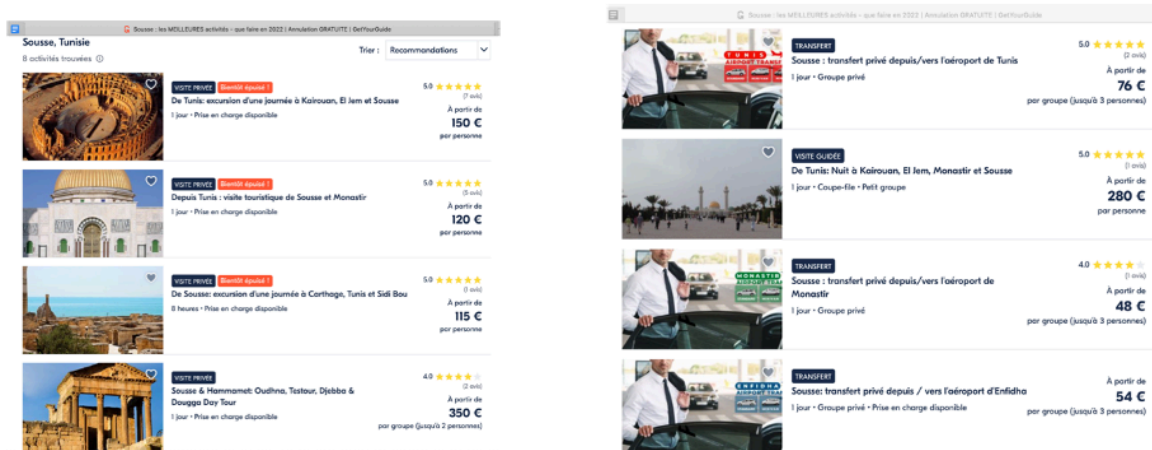
Aussi, l'appel à des acteurs publics et privés pour faire évoluer le modèle du tourisme de masse suppose de savoir vers quel type de tourisme veulent aller les Tunisiens. La Tunisie a un double défi : améliorer la qualité des prestations touristiques et monter en gamme l'hôtellerie tout en diversifiant les offres alternatives au tourisme de masse en réduisant la part du tourisme *low cost*, grâce à des infrastructures susceptibles d'attirer une clientèle plus aisée. Les investisseurs privés restent prudents et optent encore trop pour le modèle du tourisme de masse. L'un des enjeux pour inverser la tendance est d'accroître la qualité de l'accueil et des services et de générer une politique de labellisation. Outre le constat que la côte est la plus sollicitée par le tourisme, la question est plus vaste avec le modèle de développement des régions à l'intérieur du pays (ex : le Kef), le patrimoine culturel (ex : site archéologique de Carthage, la Grande Mosquée de Kairouan, la cité punique). Le tourisme durable comme l'écotourisme et le tourisme saharien sont des innovations de gouvernance touristique.

Une candidature à l'UNESCO innovante où déjà huit biens sont inscrits sur la *Liste du patrimoine mondial*, avec 28 rapports sur l'état de conservation et 4 mandats sont portés au Comité du patrimoine mondial traduit une démarche de gouvernance dans l'attractivité sur des valeurs et critères reconnus. La multiplicité et la pertinence des mesures prises au niveau opérationnel (communication, promotion par les prix, facilités fiscales, événements spéciaux), des mesures stratégiques (plans d'actions et de développement, stratégies financières, investissements, accessibilité, marketing de diversification et de ciblage, partenariats stratégiques...), (Ait Tejan et Safaa, 2018). Le projet s'inscrit dans le plan de développement régional initié en 2020 et met en avant « les trois facteurs positifs qui augmentent la résilience d'un système soumis à une perturbation : diversité, auto-organisation *et* apprentissage » (Dauphiné et Provitolo, 2007 : 5). Cela atteste d'une collaboration des différents acteurs, visant par leur coopération à une synergie des réseaux autoorganisés, après « repérage et correction des dysfonctionnements » (Charreire, 2002) depuis l'apparition de la crise sanitaire.

Au-delà de l'expérience d'authenticité ou d'expériences touristiques locales, la crise ouvre la voie à la résilience économique locale des destinations touristiques. Entre en scène la capacité des acteurs du secteur à s'adapter face aux aléas qui ont des conséquences sur l'avenir des destinations touristiques, soit directement pour des questions climatiques et sanitaires ; soit

indirectement avec la volatilité des prix et les pénuries sur les marchés internationaux, voire la désuétude des sites laissés pour compte le temps des années où tout déplacement étaient restreints, interdits, réglementés par exemple dans le cas de la pandémie de la Covid-19. L'impératif de résilience locale du tourisme nécessite que le secteur puisse gagner en agilité entre l'offre et la demande. C'est le pari initié par la montée du *slow travel* traversé d'une double contrainte : sortir du tourisme de masse pour la préservation des sites tout en jugulant la mobilité contrainte. L'enjeu est d'optimiser les retombées économiques au niveau local tandis que les flux sont à la baisse. Face à la forte volatilité économique, comment sécuriser des achats stratégiques (alimentation, équipements hôteliers, etc.) et sortir de la dépendance des approvisionnements d'importation ?

Un recueil de données des offres touristiques autour de Sousse en Tunisie permet de dresser un constat de mutualisation des zones d'attractivité territoriale avec une approche réticulaire :



Source : GetYourGuide (site consulté le 27/08/2022)

Au départ de Sousse, huit excursions sont proposées. Cependant trois d'entre elles sont des navettes entre l'aéroport et la station balnéaire, ce qui n'est en soi pas une excursion, mais une commodité d'accès. Parmi les cinq tours proposés, il est à noter qu'aucun ne traite uniquement de Sousse. Des trajets combinés avec Tunis, Carthage, Monastir, Kairouan, El Jem, etc. Les circuits sont organisés de telle sorte à associer la diversité des sites, culturels, patrimoniaux, archéologiques, balnéaires, paysagers. Mettre en exergue la richesse de la région en conjuguant les richesses locales et l'artisanat, levier de l'authenticité et d'une économie locale. A proximité de destinations convoitées comme Tunis, Monastir, Djerba, Hammamet, quelles sont les opportunités des autres sites de proximité ? Une analyse de l'offre des programmes dresse le constat de stratégies collaboratives entre les zones touristiques et de creusets locaux. C'est une

stratégie en étoile, voire réticulaire qui va créer du lien inter sites et donner son attractivité aux espaces les plus éloignés des flux dominants. La résilience s'inscrit dans la démarche d'acceptation d'un parcours touristique combiné à une stratégie territoriale plus ample. Des structures d'animation et de gestion vont coordonner cette agilité résiliente donnant au touriste le sentiment d'appartenance à une histoire plus qu'à un lieu. La mise en récit et la narration des espaces va suppléer la muséographie et parfois l'absence de visites à la faveur d'un art de vivre, d'une douceur de vivre, d'une immersion dans une culture locale et atypique.

Il s'agit donc de trouver, face à la menace de la crise, un point d'équilibre entre l'abandon touristique du site et sa refondation éloignée de ses fondamentaux culturels et patrimoniaux. Cette stabilité doit être durable au sens pérenne dans un environnement de turbulences provisoires par définition et d'incertitudes voire d'aléas, ce qui relève, outre la gouvernance de la résilience, d'une conduite de projet. Dès 1993, Pearson et Mitroff se sont intéressés à la communication dans ces contextes spécifiques. Ils ont modélisé une tendance à ce que les décideurs, paradoxalement, ne décident pas (Forgues, 1993), ils résorbent, absorbent et ont des réponses opérationnelles. Il est du ressort de la gouvernance d'avoir une stratégie de résilience qui alloue les ressources dans une approche participative des territoires, se désenclavant de l'approche concurrentielle à la faveur de l'approche complémentaire des sites.

1. Conclusion

La problématique est d'avoir la capacité de mobiliser le capital social organisationnel inhérent à son identité et la qualité des acteurs impliqués dans les processus décisionnels. Une démarche de résilience touristique est constitutive d'un plan d'actions qui suppose la prise de conscience et de connaissance du changement vers lequel il va falloir accompagner ; l'étude d'opportunité que les diverses parties prenantes vont trouver dans une relation gagnant-gagnant, ce que Nash appelle l'optimum, c'est-à-dire le point d'équilibre ; le niveau d'engagement des acteurs dans la transition ; l'assimilation d'une culture de résilience au bénéfice de modes d'action émergents. La baisse de la fréquentation touristique n'est pas le seul indicateur qui va déclencher cette démarche de résilience. En effet, la saisonnalité, le pouvoir d'achat, sont des facteurs qui ne concernent pas le sujet de désaffection d'un lieu dans le cadre d'une crise. Quels sont les leviers qui vont rendre le capital confiance au touriste, lui donner non pas l'envie de consommer une destination mais de découvrir une culture à considérer en tant que telle ? Faut-

il des investissements matériels pour une mise à niveau du site ou un investissement plus immatériel de type marketing territorial qui va capter la sensibilité plus que le divertissement ?

Autant de questions qui peuvent cohabiter dans leur résolution selon le niveau de développement des infrastructures de ladite zone, des us et coutumes, des sites classés ou non, du souhait de la population locale de voir s'ouvrir son territoire au tourisme. Là encore, cela soulève d'autres questions. Vers quel type de tourisme aller ? Un tourisme culturel, patrimonial, thermal ou balnéaire, de villégiature, de passage, de sédentarisation éphémère, de festivités, etc.

Chaque format aura un mode de pilotage de gouvernance différent pour que la résilience soit compatible avec l'orientation donnée, sens qui peut être l'occasion d'être modifié par rapport à la situation antérieure, bénéficiant de l'acceptation du temps jadis capté par le phénomène de crise. Si l'industrie touristique est un entrelacs du tissu économique et de l'aura d'un territoire, les zones les plus fragilisées ne sont pas nécessairement les plus vulnérables. En effet, avec l'essor du tourisme à la carte, de l'hyper individualisation, du tourisme vert et éco-responsable, les mentalités évoluent avec plus de flexibilité, d'agilité entre l'offre et la demande. Aussi, la coordination des acteurs de terrain est fondamentale pour présenter un territoire homogène dans sa visibilité et lisibilité lui octroyant une identité et singularité. Les investissements qui seront faits seront alors de concert avec les orientations prises et devront s'inscrire selon les formats de type de tourisme dans des temporalités elles-mêmes malléables, temps courts, temps longs.

Bibliographie

Ait Tejan M., Safaa L., (2018), « Risques, résilience et pérennité des destinations touristiques », in : *Crises, apprentissage et résilience : analyse rétrospective de l'activité touristique au Maroc de 1991 à 2016. Zoom sur la destination Marrakech. Études caribéennes*, 2 | Novembre 2018.

Argyris C., (1993), *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Wiley.

Argyris C., Schön DA. (1978), *L'apprentissage organisationnel, théorie, méthode et pratique* [« *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* »], Éditeur original : Addison-Wesley, Reading, MA.

Charreire, S. (2002). « Apprentissages délibérés et émergents dans le cadre de changements organisationnels radicaux pilotés : conceptualisation et illustration par une étude empirique ».

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/12-xieme-conference-de-l-aims/communications/724-apprentissages-deliberes-et-emergents-dans-le-cadre-de-changements-organisationnels-radicaux-pilotes-conceptualisation-et-illustration-par-une-etude-empirique/download>

Collignon E., (2020), *Préface de Peter Senge, L'équipe apprenante - Se relier pour transformer le monde*, Paris : Ed Edifusion.

Condevaux, A., Djament-Tran, G., & Gravari-Barbas, M. (2016). *Avant et après le (s) tourisms (s). Trajectoires des lieux et rôles des acteurs du tourisme « hors des sentiers battus »*. Une analyse bibliographique. Via. Tourism Review, (9).

Cyrulnik B., Plongée dans l'univers de la résilience, Canada : Source <http://radio-canada>

Dhaher, N. (2010). « L'aménagement du territoire tunisien : 50 ans de politiques à l'épreuve de la mondialisation », *EchoGéo*, 13.

Drakos, K., Kutan AM., (2003). "Regional Effects of Terrorism on Tourism in Three Mediterranean Countries", *Journal of Conflict Resolution*, 5.

Fabry, N., & Zeghni, S. (2019), Resilience, tourist destinations and governance: an analytical frame-work, In *Tourismes et adaptations*, Elya Editions, 96-108.

Fabry, N., & Zeghni, S. (2020), Au-delà de la Covid-19 : la gouvernance résiliente des territoires touristiques. *I2D-Information, données documents*, (3), 95-100.

Feifer, M., (1985) *Going places*, ed. Macmillan.

Gravari Barbas, M., & al. (2016), *Avant et après le tourisme*, appel à communication, cycles de séminaires, PUCA, EIREST.

Guertaoui Fatima Zahra (2019)., « Le processus dynamique de l'attractivité touristique d'un territoire par la mise en valeur du patrimoine culturel immatériel : un atout du tourisme créatif au Maroc », *Maghreb - Machrek 2019/1 (N° 239)*, pp. 51 à 67.

Hatem, F., (2004), *Investissement international et politiques d'attractivité*, Paris : Economica.

Khelif, W., (2006). « L'hôtellerie tunisienne : radioscopie d'un secteur en crise », *L'Année du Maghreb*, I.

Senge P., Arnaud B., Gauthier A., (2015), *La cinquième discipline - Levier des organisations apprenantes*, Paris : Eyrolles.

<https://www.territoires-climat.ademe.fr/ressource/248-89> (consulté le 27 août 2022)