

## 5. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

### 5.1 Conception de l'offre touristique

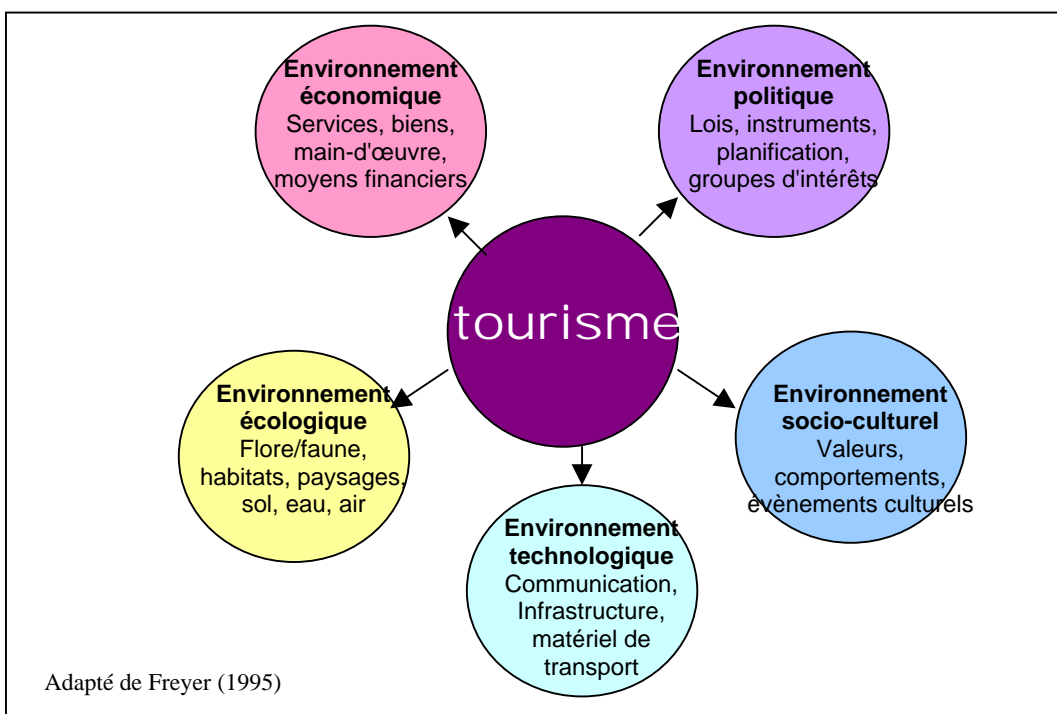
À l'inverse d'autres activités, le tourisme basé sur le patrimoine est un marché ouvert, puisqu'il est accessible, pratiquement sans entrave, à toute entité se proposant de faire découvrir aux visiteurs une partie de son histoire ou de son territoire. Il s'en suit que l'offre touristique est souvent très dispersée, et qu'elle n'est pas toujours directement liée à la demande. On observe d'ores et déjà que l'offre augmente beaucoup plus rapidement, sur le marché du patrimoine culturel, que le nombre de touristes intéressés. Le risque d'échec est donc réel, même sur ce segment en pleine expansion, si tous les aspects du processus de développement ne sont pas dûment pris en considération.

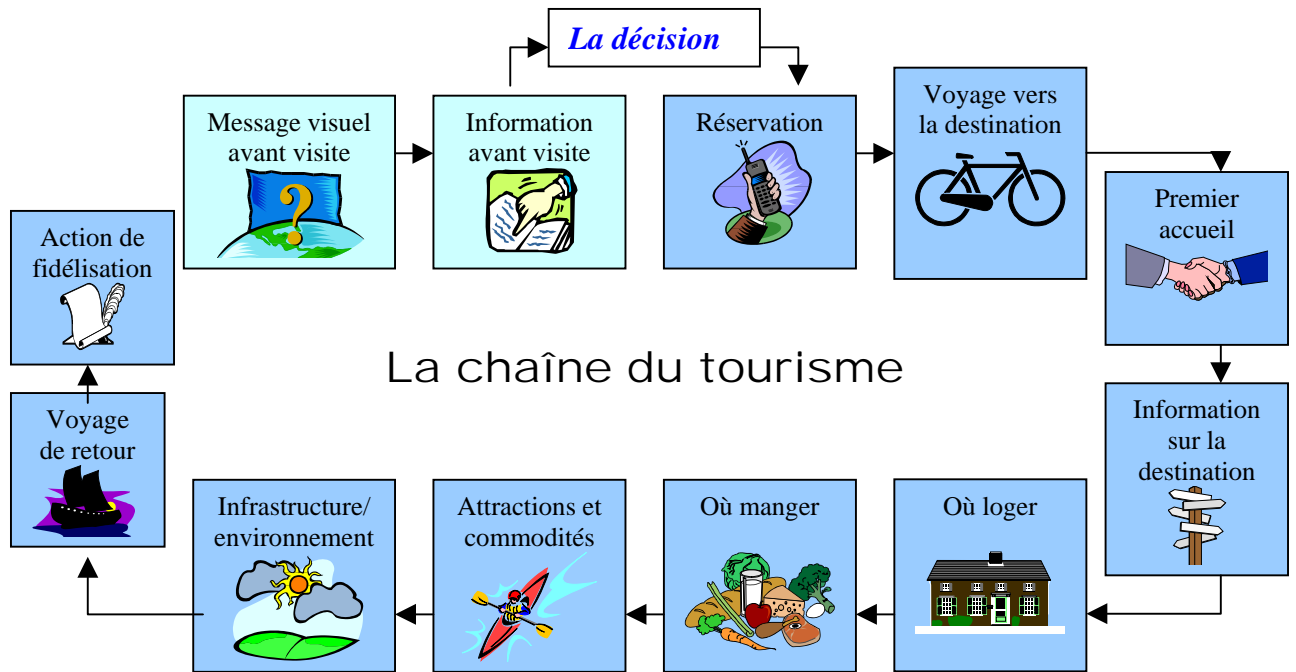
*Le tourisme exige une approche intégrée*

Les chapitres 6 à 9 vont s'attacher à décrire de bonnes pratiques en matière de développement durable de cette forme de tourisme. Mais il n'est pas inutile de se pencher, préalablement, sur les facteurs qui ont fait le succès d'initiatives promotionnelles récentes de destinations touristiques non traditionnelles axées sur le patrimoine naturel et culturel.

#### *Les composantes essentielles d'un produit touristique*

Le tourisme est un ensemble complexe d'activités et de services, dont les interactions avec d'autres secteurs économiques, environnementaux et sociaux sont multiples. Aussi le développement d'un tourisme durable présuppose-t-il une bonne connaissance de la complexité et des spécificités du système.





Le tourisme est, en outre, une activité qui s'exerce en plusieurs lieux physiques différents, depuis l'endroit où vit le client potentiel (à l'étranger, dans certains cas) jusqu'au retour du touriste chez lui. Il ne suffit pas de construire un hôtel ou un sentier d'initiation à la nature, et d'attendre que des visiteurs arrivent. L'élaboration d'un produit touristique implique non seulement la mise en place d'une infrastructure ou la prestation d'un service, mais également la planification, la conceptualisation, l'image et la présentation du produit en question. Ce sont donc tous les maillons de la chaîne des services liés au voyage qui doivent être pris en considération: faire connaître le produit au client, veiller à ce qu'il soit satisfait pendant son séjour, et l'inciter à revenir ou à parler, autour de lui, de son expérience réussie.

**Les éléments clés d'un produit touristique durable sont:**

1. *Atouts initiaux:*
  - ⇒ *Attraits naturels (paysage, climat, eau, faune et flore, etc.)*
  - ⇒ *Attraits culturels (tangibles et intangibles)*
2. *Atouts dérivés (indispensables à l'exploitation touristique des attraits susmentionnés)*
  - ⇒ *Structures d'accueil (hébergement, repas, magasins, loisirs, spectacles, etc.)*
  - ⇒ *Structures intermédiaires (offices de tourisme, voyagistes, service Internet)*
3. *Étude de marché destinée à*
  - ⇒ *déterminer le profil et les exigences de la clientèle potentielle*
  - ⇒ *définir les meilleurs créneaux*
4. *Stratégie commerciale visant à*
  - ⇒ *fournir des informations concernant le produit / la destination*
  - ⇒ *susciter l'envie de venir*
5. *Prestation de services*
  - ⇒ *Offre d'équipements, de services et d'informations*
  - ⇒ *Entretien des éléments ci-dessus*
  - ⇒ *Satisfaction de la clientèle*
  - ⇒ *Infrastructure et services d'appui adéquats*
6. *Politique de prix*
  - ⇒ *Fixer un prix compétitif*
  - ⇒ *Veiller à une rentabilité suffisante pour rembourser l'investissement*

## 5.2 L'art du tourisme

Pour que ces divers maillons fonctionnent, à long terme, de manière efficace et durable sur l'ensemble de la destination, il convient que la chaîne respecte trois principes fondamentaux:

- ◆ La concertation: le tourisme dépend directement d'un large éventail de services et d'activités. Il est donc particulièrement important que les destinations touristiques non traditionnelles créent des partenariats et encouragent la participation de tous les acteurs concernés, qu'il s'agisse du secteur public, du secteur privé ou de la population locale.
- ◆ L'esprit d'initiative: le tourisme est un secteur où s'exercent pleinement les lois du marché. Aussi les entreprises doivent-elles faire preuve d'imagination pour s'y implanter, et y offrir un produit économiquement viable. Ce produit ne doit pas seulement être suffisamment original pour distinguer la destination de ses concurrents: il doit également être présenté de manière conviviale pour atteindre la clientèle visée.
- ◆ La mesure en toute chose: un équilibre doit être trouvé à tous égards: l'offre ne doit pas dépasser la demande; le prix doit être calculé de manière à convenir au client tout en assurant le remboursement des investissements; et les produits doivent être suffisamment variés et diversifiés pour que les visiteurs soient satisfaits. Le patrimoine naturel et culturel qui sous-tend le développement touristique doit non seulement être sauvegardé, mais faire l'objet d'une mobilisation quant à sa valeur et à ses besoins en termes de conservation. Enfin, la population locale doit pouvoir bénéficier des gains engendrés par le tourisme au travers d'une amélioration de son niveau de vie et d'échanges culturels constructifs. Le développement touristique doit donc respecter les trois piliers de la durabilité (économique, environnemental et social), et tempérer son action de manière à garantir une répartition équitable des avantages qui lui sont associés.

*Le  
tourisme  
repose  
sur trois  
principes  
essentiels*

## 5.3 Dix grands facteurs de succès

Les facteurs de succès décrits ci-après proviennent d'un large échantillonnage d'exemples pratiques de tourisme non traditionnel basé sur le patrimoine naturel et culturel, et plus particulièrement des études de cas présentées en annexe. Ces dernières ne sont pas exhaustives, et ne s'appliquent pas à toutes les situations, mais elles devraient constituer une source utile d'inspiration pour tous ceux qui souhaitent s'engager dans cette forme de tourisme.

1. Importance du patrimoine: il s'agit d'un aspect décisif, dans la mesure où il serait vain de vouloir développer une région dont les atouts naturels et culturels sont peu nombreux et ne présentent qu'un intérêt limité. Le développement reste possible, mais il sera beaucoup plus difficile d'en faire un produit durable. Disposer d'un patrimoine important, constitue, en revanche, un atout majeur, car il agit comme une véritable balise



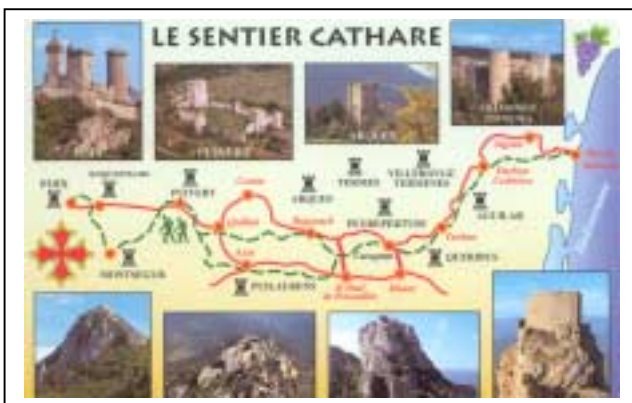
*Les sites  
exceptionnels  
jouent le rôle  
de balises*

pour l'ensemble de la région. Ainsi le parc national d'Oulanka, situé à Kuusamo, est connu dans toute la Finlande; site naturel exceptionnel, symbole d'une nature vierge, il attire les touristes dans la région, même si ceux-ci ne visitent pas toujours le parc proprement dit.

2. **Originalité:** cette caractéristique diffère de l'importance, dans la mesure où elle distingue un site particulier d'un autre, et où elle lui confère des arguments de vente exclusifs. Tous les éléments de la chaîne touristique y participent: segments de marché soigneusement ciblés, produits et services de qualité, authenticité du centre d'intérêt proposé, forte identité locale, entre autres. L'Eichsfeld a exploité son originalité, à savoir son statut d'enclave catholique dans la partie luthérienne de l'Allemagne, pour attirer les touristes des Länder voisins. Le patrimoine culturel et naturel est intéressant, sans être spectaculaire, mais sa spécificité a néanmoins permis le développement d'un programme touristique attrayant.

Le regroupement aide à créer une masse critique de touristes

3. **Regroupement:** les éléments du patrimoine naturel et culturel sont souvent dispersés, et un site présente rarement, à lui seul, un intérêt qui mérite le déplacement; le regroupement permet, en revanche, grâce à des agrégations ou au tracé d'itinéraires, par exemple, de mobiliser une masse critique de visiteurs. Les deux approches ont été appliquées avec succès en Estrémadure, où plusieurs itinéraires thématiques sont proposés (y compris un itinéraire gastronomique, un itinéraire historique, un itinéraire des artistes et des itinéraires de week-end).



Le regroupement ne suffit pas toujours, et la destination a souvent besoin d'un centre d'intérêt majeur - ou pôle de croissance - sur lequel viennent se greffer une série de petites attractions secondaires. Shannon Development a procédé de cette manière en créant sept grands centres d'intérêt touristique gérés par des professionnels (village médiéval et festivals de musique notamment), autour desquels la société a encouragé les initiatives locales privées destinées à proposer des produits complémentaires et à inciter ainsi les touristes

à prolonger leur séjour. Une démarche similaire a été effectuée dans le Pays Cathare, où onze ruines ont été valorisées et intégrées dans un seul et même circuit. Des attractions supplémentaires ont, par ailleurs, été prévues sur chacun des sites afin d'inciter les touristes à visiter les villages avoisinants.

4. **Création d'une image et d'un réseau:** proposer le bon produit ne résout qu'une partie du problème: encore faut-il convaincre les touristes potentiels de l'adopter. La création d'une image est une manière classique d'inciter le consommateur à acheter un produit plutôt qu'un autre, et cette technique fonctionne dans le tourisme comme dans n'importe quel autre secteur. Le Pays Cathare, par exemple, a développé un label de qualité pour une série de produits allant des attractions touristiques aux restaurants, en passant par l'artisanat local et les guides. Son application dans de nombreux secteurs fait que la marque Pays Cathare associe désormais la notion de qualité à l'ensemble de la région.

La création d'un réseau d'attractions similaires est un bon outil de marketing

La création d'un réseau est une autre manière de se construire une réputation. Le Fonds mondial pour la nature (WWF), par exemple, développe un label 'Pan Parks' à l'intention des parcs nationaux de toute l'Europe. Pour mériter ce label, le parc doit respecter une série de principes très stricts en matière de conservation de ses atouts naturels, et proposer un



produit touristique de qualité. Le label deviendra, à terme, synonyme de tourisme de qualité dans des sites naturels uniques, et facilitera, dès lors, la promotion des parcs auquel il est décerné. Des hôtels et autres infrastructures touristiques peuvent également bénéficier d'une telle impulsion en s'associant à des réseaux nationaux ou européens. L'organisation 'Europe de Traditions', déjà évoquée, travaille dans ce sens, puisqu'elle regroupe des maisons typiques de l'architecture locale qui offrent un logement et un accueil de grande qualité: tout hébergement qui devient membre de ce réseau bénéficie donc, à son tour, d'un mode de promotion bien rodé et d'une réputation dûment établie.

5. Accès: le climat et la distance sont des critères essentiels pour de nombreux touristes lorsqu'ils choisissent une destination. Le Pays Cathare (France) et l'Eichsfeld (Allemagne) exploitent l'un et l'autre leur proximité de grandes villes et de destinations touristiques traditionnelles pour attirer les visiteurs. Cette approche donne les meilleurs résultats pour les marchés régionaux et locaux. De manière générale, plus elle est éloignée, et plus ses conditions climatiques sont extrêmes, plus une région éprouve de difficulté à attirer les touristes. Les régions de ce type doivent accorder une attention toute particulière au choix de leur marché. Ainsi Kuusamo, au nord de la Finlande, se caractérise par la difficulté de son accès, mais ce sont précisément son éloignement et la rigueur de son climat qui en sont devenus les atouts. De petits programmes guidés ont été mis au point pour donner au visiteur un sentiment d'aventure, tout en garantissant sa sécurité (organisation, au milieu de l'hiver, d'excursions en motoneige jusqu'à la frontière russe, par exemple). Ces petits circuits-aventure sont particulièrement appréciés par les entreprises, et s'avèrent très rentables.



*L'étalement  
de la saison  
touristique:  
une chance  
pour le  
patrimoine  
rural*

6. Caractère saisonnier: le tourisme basé sur le patrimoine peut être perçu comme une opportunité de résoudre l'un des grands problèmes de l'industrie touristique en général, à savoir le caractère saisonnier de son activité. Étant donné l'évolution vers des séjours moins longs mais plus fréquents, d'une part, et le vieillissement de la population, d'autre part, les touristes vont être incités à découvrir de nouvelles régions à la fois en saison et hors saison. Le patrimoine naturel et culturel, en particulier, concerne des marchés qui ne sont pas étroitement liés au climat. Kuusamo organise de grands événements spéciaux en septembre et en mai pour prolonger la saison d'été et d'hiver: concours d'observation d'oiseaux ou concours national de pêche, par exemple. Shannon Development applique, de son côté, un système de ristourne, y compris des coupons dans la presse, pour encourager le tourisme en dehors de la haute saison. Mais l'idéal consiste à offrir davantage pour le même prix - et c'est là que le tourisme hors saison peut devenir particulièrement attrayant.
7. Partenariat: la motivation qui sous-tend le développement d'un tourisme durable est particulièrement importante dans le cas des destinations non traditionnelles. Le processus de développement s'y amorce souvent à l'initiative d'une entité particulière, qu'il s'agisse d'une institution publique ou privée, ou d'une association concernée par la conservation du patrimoine naturel ou culturel. L'Eichsfeld, longtemps traversée par la frontière entre les deux Allemagne, a largement bénéficié, dès la réunification, de l'enthousiasme et de l'engagement de responsables municipaux de part et d'autre de l'ancienne ligne de démarcation.

*Travailler  
ensemble  
est l'une des  
clés du  
succès*

Après avoir lancé leurs propres initiatives, ils ont uni leurs efforts dans le cadre d'une association touristique structurée, dont l'efficacité n'est plus à démontrer.

8. Planification stratégique: le développement d'un produit touristique réussi et durable exige l'élaboration d'une stratégie globale impliquant l'ensemble des acteurs clés. Shannon Development a opté pour une double approche: consultation des résidents par le biais de son réseau d'antennes régionales, et développement de produit basé sur des études de marché. Évitant la dilution des ressources publiques dans une multitude de petits projets, Shannon Development a préféré concentré ses efforts sur des initiatives concertées formant un programme cohérent. Cette société est parvenue à maintenir le dynamisme dans la région au-delà de la phase de développement, grâce à un processus rigoureux de suivi et de réévaluation garantissant la poursuite de son succès touristique. Le Pays Cathare a adopté une approche similaire, puisque les pouvoirs publics ont défini une stratégie précise de développement touristique, tout en favorisant les projets locaux émanant de la population concernée. Cette approche ascendante a été rendue possible par le déploiement d'un certain nombre d'agents de développement dans les villages.



9. Accessibilité: il s'agit d'un concept différent de l'accès, puisqu'il concerne la présentation du patrimoine culturel et naturel régional sous une forme compréhensible, agréable et didactique. Faute d'une telle présentation, il est peu probable que le touriste recommande l'endroit à d'autres personnes, et qu'il soit lui-même sensibilisé aux besoins des ressources fragiles qu'il y découvre. Le parc national de Monfragüe, en Estrémadure, a mis au point une exposition interactive consacrée à l'habitat typique (*dehesa*), qui fait appel au sens du toucher, de l'odorat, de l'ouïe, de la vue, etc. S'adressant à la fois aux enfants et aux adultes, elle fait passer le message de la conservation de manière particulièrement conviviale.

*L'interprétation est importante pour sensibiliser le visiteur et enrichir son expérience*



Dans le Pays Cathare, des éléments communs ont été prévus pour les onze ruines qui forment le circuit touristique. Ainsi les tickets et les dépliants sont réalisés dans le même format, et fournissent le même type d'informations détaillées pour chacun des sites. Mais chaque site propose également un thème ou un centre d'intérêt qui

lui est propre (vidéo interactive sur la vie des Cathares, histoire des mines d'or dans l'Aude, etc.).

10. *Durabilité*: Le dernier élément indispensable au développement d'un tourisme durable est la conservation du patrimoine naturel et culturel. À Kuusamo, la direction du parc national négocie actuellement une série d'accords avec des prestataires de services disposés à respecter un code de conduite rigoureux vis-à-vis de l'environnement. Ils seront autorisés, en échange, à utiliser le logo du parc, à faire de la publicité dans le centre d'accueil et à exploiter les services du parc. Le code de conduite exige notamment que ces prestataires suivent une formation en matière de protection de la nature, et qu'ils relaient le message auprès des touristes.

*Le tourisme  
peut  
contribuer  
au  
financement  
de la  
conservation  
du  
patrimoine*

Le parc national envisage également d'offrir la possibilité aux touristes de participer concrètement aux travaux de conservation: fauchage de prairies, restauration de marais, replantation d'arbres, débroussaillage, etc. Il existe, selon son analyse, un créneau pour ce type d'activité qui, même s'il est pointu, mérite d'être examiné de près, car tout le monde aurait à y gagner: du côté du parc, une main-d'œuvre gratuite; du côté des prestataires de service, un marché à exploiter sans beaucoup d'investissement (logement et repas uniquement); et, du côté des touristes, la satisfaction d'avoir contribué à sauvegarder le patrimoine naturel.