

La marque Esprit Parc national : un outil au service du positionnement stratégique du Parc national de Port-Cros et de la régulation des flux touristiques

L'auteur : Corinne Van der Yeught est Maître de conférences habilitée à diriger des recherches en Sciences de gestion (Institut d'Administration des Entreprises, Université de Toulon, Laboratoire CERGAM), responsable du master Management de la qualité et du développement durable, et membre du conseil scientifique du Parc national de Port-Cros.¹

Depuis les années 1990, dans le sillage du Sommet de la Terre de Rio (1992), de nombreux labels poursuivant des objectifs de développement touristique durable ont été créés. Répondant à des cahiers des charges très différents, la majorité d'entre eux vise à promouvoir des entreprises ou des destinations touristiques cherchant à attirer davantage de visiteurs, tandis qu'une minorité a pour objectif de valoriser, tout en les protégeant, des territoires soumis à une forte pression touristique. On classera dans cette seconde catégorie les labels Pavillon Bleu, Station Verte, Cap France Chouette Nature ou encore la marque collective Esprit Parc national, objet de cet article.

Délivrés par un tiers, les labels reconnaissent les efforts fournis par une entité pour respecter des exigences spécifiées dans un référentiel donné. Ils apportent aux consommateurs des garanties en termes de qualité et lorsqu'ils visent un développement touristique durable, ils intègrent aussi des critères relevant des dimensions environnementale, sociétale ou culturelle de la durabilité. En France, un label peut légalement être assimilé à une marque collective sous réserve d'être enregistré à l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle). C'est le cas de la marque Esprit Parc national.

Outre leur fonction d'attracteur touristique, les labels présentent de nombreux atouts pour les différentes parties prenantes. En résumé :

- Ils garantissent aux visiteurs une qualité multicritère et réduisent la prise de risque d'une réservation à distance.
- Pour les entreprises et les destinations touristiques, ils constituent une source de différenciation stratégique au service d'un positionnement concurrentiel.
- Pour les professionnels, ils réduisent la complexité du concept de développement durable en opérationnalisant les valeurs, les enjeux et les exigences d'un tourisme durable grâce à de nombreux artefacts (grilles de diagnostic, cahiers des charges, règlements d'usages) et méthodes de travail associées. Ce faisant, ils favorisent les apprentissages individuels et collectifs, et ils encouragent les professionnels à s'engager dans des processus d'amélioration continue visant à développer des pratiques plus responsables et durables.

¹ Publications de l'auteur en lien avec la thématique traitée :

Van der Yeught C. (2020), « Favoriser l'émergence d'un écosystème d'affaires en tourisme durable », *Revue Management & Avenir*, vol. 2, n° 116, p. 107-128.

Van der Yeught C. (2020), « Les labels face aux défis du développement touristique durable. Le cas de Porquerolles (Parc national de Port-Cros) », in Salvador M. et Spindler J. (dir), *Labels, marques touristiques et développement des collectivités territoriales*, Paris : L'Harmattan, p. 89-119.

Soumission : L'Attitude Mer, Terre et Littoral

Malgré ces atouts, les études que nous avons réalisées sur Porquerolles entre 2017 et 2019 auprès des professionnels du tourisme ont révélé leur faible intérêt pour les labels en général et pour la marque Esprit Parc national en particulier. La jeunesse de la marque (elle a été créée en 2015) n'explique pas tout et l'on observe une forme d'incompréhension des acteurs économiques quant aux objectifs poursuivis par les parcs nationaux avec cette marque collective. Quoique sensibles à la problématique de la durabilité et aux risques de la sur-fréquentation touristique, les professionnels que nous avons interrogés manifestent un faible engouement à investir du temps et de l'argent pour l'obtenir (même si le coût réel qu'ils assument est finalement très modéré). Nous avons cherché à comprendre les raisons de cette attitude : les répondants évoquent la difficile reconnaissance de la marque Esprit Parc national par les visiteurs à cause de sa jeunesse, mais aussi en raison de la profusion de labels existants. De ce fait, ils sont une majorité à ne pas voir d'intérêt à formaliser les efforts qu'ils ont pourtant réalisés en termes de réduction des consommations d'énergie, d'eau, de matières consommables, de tri des déchets, et d'achats responsables.

N'y aurait-il pas finalement un risque de contre-sens quant à l'intérêt de la marque Esprit Parc national pour les professionnels du tourisme ? Pour répondre à cette question, un pas de côté théorique nous paraît nécessaire. Si l'on réduit l'intérêt de cette marque collective à ses fonctions d'attracteur touristique (il s'agit là d'une fonction marketing classique) alors la communication de son propriétaire, l'Office Français de la Biodiversité (OFB), et des parcs nationaux dans lesquels elle est déployée, risque de susciter de fausses attentes. En effet, pour le professionnel qui exerce dans un site paradisiaque bénéficiant déjà d'une rente de situation et qui doit gérer au quotidien les effets délétères de la sur-fréquentation touristique sur son organisation et sur la qualité du service offert, il n'y a aucun intérêt à investir dans une nouvelle marque perçue comme un attracteur touristique.

Le Parc national des Calanques ne s'y trompe pas qui déploie depuis quelques mois une stratégie de « démarketing », insistant sur la déception probable des visiteurs qui choisissent de se rendre sur des plages saturées par des chemins escarpés après des heures passées dans le trafic routier, puis à chercher une place de parking, souvent sous un soleil de plomb. La situation sanitaire depuis mars 2020 accroît la pression exercée par les résidents locaux sur les espaces littoraux d'exception tels que ceux offerts par les parcs nationaux des Calanques et de Port-Cros et la communication de ces parcs doit en tenir compte.

L'intérêt de la marque collective Esprit Parc national doit donc être recherché ailleurs.

Lors des entretiens que nous avons réalisés entre 2017 et 2019, les professionnels interrogés ont exprimé de réels besoins en termes de mise en réseau et de participation à un écosystème territorial cohérent autour d'objectifs communs de tourisme durable à l'échelle de la destination « parc national ». Nous voyons là un retour aux fondamentaux du management stratégique dont le marketing n'est finalement que le « bras armé » assurant la mise en opérationnalité de choix stratégiques et d'objectifs fixés à un niveau supérieur. Si les objectifs consistent à accroître le nombre de visiteurs, alors une approche marketing classique valorisant la destination *via* la promotion de sa marque collective peut être pertinente. En revanche, si la destination souffre déjà d'hyper-fréquentation et recherche une forme de régulation de ses flux touristiques, ce sont d'autres leviers qui doivent être activés. Il s'agit dans ce cas d'affirmer un positionnement stratégique clair permettant d'assurer à la destination les conditions d'une véritable différenciation concurrentielle.

Pourquoi un visiteur se rend-il dans une destination d'exception telle que Porquerolles ou Port-Cros, par exemple ? Certainement pas pour faire la queue chez le marchand de glaces ou sur le port en attente d'une navette. Il cherche à vivre une expérience particulière, voire unique, intimement reliée au caractère du parc, que peu de sites peuvent lui procurer.

Soumission : L'Attitude Mer, Terre et Littoral

Pourquoi un hôtelier, un restaurateur ou un organisateur de circuits touristiques acceptent-ils d'investir du temps et de l'argent pour se doter de la marque collective Esprit Parc national dans un contexte d'hyper-fréquentation ? Selon les résultats de nos entretiens, parce qu'ils souhaitent affirmer leur ancrage territorial et bénéficier d'un environnement d'affaires cohérent avec les spécificités de la destination « parc national ».

Il résulte de cette réflexion une déclinaison stratégique possible de la marque collective Esprit Parc national en fonction du positionnement retenu dans chaque parc selon un axe dont les extrémités pourraient être d'un côté, les territoires connaissant un exode de leurs habitants et de leurs activités socioéconomiques ; et de l'autre, les territoires à forte densité de population souffrant d'hyper-fréquentation touristique. Dans le premier cas, le développement du tourisme peut constituer une orientation stratégique intéressante en raison de ses effets d'entraînement sur le reste des activités socioéconomiques. La marque Esprit Parc national peut alors jouer son rôle d'attracteur touristique et accompagner ce développement en l'inscrivant dans le respect des 5 valeurs essentielles qu'elle défend : 1/ l'engagement des professionnels à préserver la biodiversité et à intégrer une démarche collective autour d'un projet commun, 2/ l'authenticité des savoir-faire locaux et des traditions ; 3/ le respect de la nature, du patrimoine culturel, des acteurs locaux et des populations ; 4/ le partage par un engagement des prestataires à respecter des critères communs ; 5/ la vitalité illustrant un état d'esprit positif, porteur de dynamisme et d'ouverture.

Dans le second cas, le tourisme doit plutôt être régulé car ses effets prédateurs supplantent ses effets bénéfiques. Il est alors important de valoriser d'autres atouts de la marque, en particulier sa capacité à assurer l'ancrage territorial de ses bénéficiaires, et donc leur positionnement stratégique, au sein d'une chaîne de valeur (au sens économique du terme) favorisant les collaborations avec d'autres acteurs socioéconomiques de la destination « parc national », en cohérence avec ses valeurs essentielles et le caractère de chaque parc. C'est ici la dimension stratégique de différenciation concurrentielle (des entreprises marquées comme de la destination parc) qui l'emporte sur la fonction marketing classiquement associée à un label touristique.

Le travail de coordination et d'accompagnement de l'écosystème touristique assuré par le service ACTE (Accueil, Communication, Tourisme et Écocitoyenneté) du Parc national de Port-Cros, soutenu par la communication institutionnelle de l'OFB, se révèle ici déterminant pour faire de la marque Esprit Parc national un outil au service du positionnement stratégique du Parc national de Port-Cros et de la régulation de ses flux touristiques. En répondant aux attentes exprimées par les professionnels, en fonction des caractéristiques de chaque parc national, la marque pourrait ainsi optimiser son potentiel stratégique.