

Résilience d'une destination touristique à l'ère post-covid : Le cas de Val d'Europe Agglomération (VEA)

Nathalie FABRY, Université Gustave Eiffel, Labo DICEN-Idf, nathalie.fabry@univ-eiffel.fr
Sylvain ZEGHNI, Université Gustave Eiffel, Labo LVMT, sylvain.zeghni@univ-eiffel.fr

TEXTE

Introduction

Val d'Europe Agglomération (désormais VEA) est une intercommunalité de 10 communes¹. Terre d'implantation des parcs à thèmes Disney en Europe depuis 1992, VEA est la première destination touristique d'Europe. En 30 ans, Disney a accueilli 375 millions de visiteurs cumulés (dont 50% d'étrangers) au sein de son *Resort* (59 attractions, 7 hôtels, boutiques et restaurants, Golf, cinéma, etc.). Par convention (1987), Eurodisney a bénéficié de 2118 hectares de foncier à développer, urbaniser et aménager en lien avec les acteurs publics dont les collectivités territoriales. Bien que largement urbanisé, un tiers du territoire reste à ce jour en friche. Ce territoire est donc singulier.

Depuis sa création, VEA doit l'essentiel de sa croissance au tourisme de loisirs. Avec la crise sanitaire de la Covid-19, l'agglomération a connu ses premiers déboires, notamment la chute des recettes fiscales. Cette situation soulève deux questions. Premièrement, celle de la pertinence d'une mono-spécialisation basée sur le tourisme et, deuxièmement, celle de la place d'une collectivité territoriale en matière de définition et de maîtrise de son attractivité.

L'objet de cette communication est de comprendre le changement de trajectoire opéré par VEA en matière d'attractivité. Les mécanismes à l'œuvre, notamment la conquête de nouvelles entreprises et de nouvelles populations cibles, relèvent-ils de la résilience des territoires urbains ? Au-delà de la crise sanitaire, sont-ils en mesure d'armer le territoire pour répondre aux exigences de l'urgence climatique et au-delà de la transformation écologique ?

Afin de répondre à ces questions, nous dresserons dans un premier temps le cadre théorique de notre analyse qui prend appui sur le concept de résilience adaptative (Fabry et Zeghni, 2019 ; Fabry et Zeghni, 2020a et 2020b). Dans un deuxième point nous présenterons les résultats encore provisoires de notre terrain d'exploration.

¹ Voir : <https://www.valdeuropeagglo.fr/le-territoire/>

I. Cadre théorique : la résilience adaptative d'une destination touristique urbaine

1. Résilience

Très employée, souvent à tort (Babou et Callot 2021), la résilience est un concept-valise. Comme le souligne Talandier (2000, p.5), la résilience est un « *concept malléable* » qui « *désigne la capacité d'un système à faire face à un choc.* ». Cette capacité peut prendre trois formes d'ampleur et envergure diverses : une capacité à observer les chocs donc à les anticiper, à s'y adapter et à se transformer. La résilience présente un cadre d'analyse pertinent pour les destinations touristiques dans un contexte post-Covid (Duro et al. 2022).

Dans le domaine du tourisme, la résilience est relativement bien abordée lorsqu'il s'agit de se relever d'un choc qu'il s'agisse d'une catastrophe naturelle (tsunami, inondation, incendie) ou de chocs socio-politiques (mouvements sociaux, guerres). Avec la Covid-19, le secteur du tourisme a été fortement affecté d'un point de vue socio-économique mais il n'a subi aucun dommage sur les infrastructures (Gössling et al. 2021, Violier 2021). Tout au plus a-t-il connu des fermetures d'établissements et de structures (faillites). Le virus pouvant désormais être considéré comme endémique, le secteur comme les destinations doivent faire montre de résilience.

2. Résilience adaptative en espace urbain

Nous entendons par résilience adaptative (Fabry et Zeghni, 2019 ; Fabry et Zeghni, 2020 a et b) le fait de créer les conditions pour absorber la crise sanitaire, non pas pour revenir à la situation d'avant la crise mais pour repartir sur des bases renouvelées (Ateljevic 2020, Bourdeau 2020, Botti 2021, Kurlito 2022). Sur quoi fonder cette résilience adaptative ?

Sharma et al. (2021) mettent en évidence quatre facteurs importants pour renforcer la résilience d'une destination : la réponse du gouvernement, l'innovation technologique, l'ancrage local et la confiance des consommateurs et des employés.

Nous formulons l'hypothèse que la résilience adaptative concerne la capacité du territoire, compris comme un système urbain complexe, à activer de nouveaux leviers d'attractivité en résonnance avec les exigences de la transition écologique (Neuman et al. 2021, Sigala 2020). En effet, en s'appuyant sur une résilience adaptative et inclusive, la destination peut se transformer en s'adossant à un tourisme plus durable, en intégrant le souci du bien-être de la société et celui de la lutte contre le changement climatique, et en favorisant l'implication des acteurs locaux. La résilience des territoires et de ses parties-prenantes, notamment la résilience urbaine est encore trop peu étudiée (Fusco 2020 ; Sharma et al., 2021) alors qu'elle semble essentielle pour les destinations à l'avenir.

II. Le Val d'Europe « post Covid », cadre de l'observation participante

Dans une démarche de recherche-action et d'observation participante nous avons pris en compte la stratégie et le point de vue de l'agglomération du Val d'Europe (VEA) qui s'est engagé dans la mise en place d'une marque de territoire en gage de résilience post-Covid basée sur deux piliers : la diversification et la durabilité. Nous avons ensuite pris en compte l'avis de quelques acteurs implantés sur le territoire, notamment ceux en charge d'équipements. Cette observation concerne la période allant de 2021 à présent.

1. La mise en place d'une stratégie d'attractivité par VEA

VEA a lancé sa marque territoriale *VDE field of opportunities* début 2022. L'objectif affiché de cette démarche de marketing territorial est de révéler une stratégie d'attractivité qui capitalise sur son statut de destination touristique majeure mais qui cherche aussi à s'en émanciper. En effet, le tissu économique local est impacté par la présence d'acteurs comme Euro Disney, Villages Nature en matière touristique et le centre commercial Val d'Europe (groupe Klépierre) et La Vallée Village (groupe Value Retail) en matière commerciale. Dès lors, comment tirer le développement au-delà du tourisme de loisirs et du commerce ? Comment favoriser la diversification du tissu économique local notamment en favorisant le développement des fonctions supports, le développement durable, l'innovation et la santé, ou encore la création d'entreprise ? Autrement dit, comment capitaliser sur les atouts structurants du territoire (accessibilité, infrastructures, immobilier, foncier disponible, projets), favoriser la diversification sectorielle et l'engagement vers la transformation écologique ?

VEA a mandaté un cabinet conseil spécialisé (Cabinet EY associé à MMAP) afin qu'il aide le territoire dans sa stratégie d'attractivité notamment. Il s'agit pour le Val d'Europe de développer sa notoriété, de dynamiser son développement économique et touristique, de se positionner comme une destination économique concurrentielle et enfin d'attirer de nouvelles entreprises à fort potentiel de développement et des grands projets structurants. Il va de soi que toute activité en lien avec l'industrie lourde et la logistique ne sont pas prioritaires, tout comme les touristes internationaux, captifs des grands opérateurs sur place (Disney, Villages nature) et déjà l'objet de la politique de communication touristique régionale (IDF) et nationale.

A l'issue de la deuxième étape (voir tableau 1), le comité de pilotage a retenu le scénario n°2 « VDE, un territoire où se construit durablement demain »². Le VDE est présenté comme un territoire qui propose à l'horizon 2035 un développement environnementalement et socialement maîtrisé et qui à ce titre dispose et développe tous les ingrédients d'une vie adaptée aux enjeux du XXI^e siècle en matière d'aménités, de bâtiments écologiquement vertueux, de circuits courts, de mobilités douces, d'espaces verts urbains, d'aménagement fluvial (Projet d'une Marina à Coupvray), de nombreux services à disposition des habitants, de loisirs et offre culturelle de proximité, de cosmopolitisme (projet de lycée international à Montry), etc. Le territoire cherche à renforcer sa lisibilité et sa visibilité en développant son image économique et en valorisant son cadre de vie de manière différenciante. Il s'agit d'impulser une dynamique collective en fédérant les acteurs du territoire, en cultivant un sentiment d'appartenance et en

² Le scénario n°1 « VDE territoire de synergies et de vitalité » mettait l'accent sur un territoire en plein essor (économique et démographique), cosmopolite (+80 nationalités présentes), portant une vision particulière de l'urbanité mixant immobilier professionnel et résidentiel de qualité, développement d'un haut niveau de services (commerces, loisirs, activités culturelles et sportives) et développement des espaces verts. VDE est présenté comme un espace d'opportunité et de possibles adossés à une grande accessibilité à l'IDF (RER), la France et l'Europe du Nord (SNCF, Thalys, Eurostar, Lyria) et le monde (Aéroports Orly et CDG).

Le scénario n°3 « VDE un territoire assurément à votre mesure » s'adresse à des *startupper*s, TPE, PME/PMI, grand comptes, *freelance* qui souhaitent une insertion dans un écosystème riche d'entreprises de toutes tailles et de salariés qualifiés et un accompagnement sur-mesure. Le cadre de vie s'adresse à tous (Sports, loisirs, cultures, santé, commerces), tout comme les types de logements (résidence étudiante, studio, appartement, maison individuelle).

mettant en œuvre des projets communs en liens avec les enjeux post-Covid-19 (diversification de l'activité, durabilité). Il s'agit enfin de fidéliser et attirer des entreprises en capacités d'offrir des emplois à forte valeur ajoutée.

Tableau 1 : La mise en place de la marque de territoire : *VDE fields of opportunities*

<i>Etapes</i>	<i>Objectif / méthode / résultats</i>
Etape 1 : diagnostic de territoire	• Coconstruire un diagnostic partagé de l'attractivité du territoire et de définir son positionnement stratégique. • 25 entretiens semi-directifs : opérateurs publics et privés, entreprises du territoire, acteurs et agences d'attractivité, promoteurs et commercialisateurs, acteurs de la formation, de la culture et de l'innovation. • Analyse de documents : études sur le territoire, documents transmis par les parties-prenantes interrogées, agrégateurs et bases de données économiques et études de marché immobilier.
Etape 2 : définir une stratégie d'attractivité commune pour valoriser le territoire	• Création d'un comité des partenaires composé pour l'essentiel des participants mobilisés pour les entretiens (étape 1). • Ateliers de concertation en distanciel : ○ (1) diagnostic, positionnement et publics-cibles (14/01/2021) ○ (2) évaluation collective des scénarii de positionnement à venir pour le VDE (17/03/2021). • Publics cibles : ○ Acteurs économiques : grandes entreprises dont entreprises internationales qui cherchent un point d'ancrage en France ou en Europe, Start-ups à haut potentiels, établissements de formation dans les domaines des services, du commerce, de l'ingénierie (publics et privés), prescripteurs (réseaux immobiliers, <i>venue finder</i>) qui aident les organisations dans leur choix de localisation, ○ Particuliers à haut potentiel : jeunes couples actifs, familles CSP+ (originaires de Paris/province), talents internationaux ayant des compétences recherchées par les entreprises du territoire, étudiants en demande d'un cadre de vie accessible et convivial (sorties, culture, sport et loisirs mais aussi jobs étudiants).
Etape 3 : créer la marque du territoire et ses déclinaisons.	• Elaborer la campagne de communication autour de <i>VDE fields of opportunities</i> • Elaborer le plan d'actions opérationnel de marketing territorial à un horizon de 3 ans en associant les partenaires de la marque. • <i>Work in progress</i>

A première lecture il peut sembler que la stratégie du territoire donne plus la priorité à l'économique et moins au développement durable et à la transition énergétique. En fait, ce territoire semble avoir pris le parti « d'embarquer » la durabilité dans tous ses axes stratégiques. Comme nombre de territoires au-delà de 20 000 habitants, le Val d'Europe s'est engagé dans l'élaboration de son Plan climat air-énergie territorial (PCAET) à partir de mars 2018. Cet outil de planification et de coordination de la politique énergétique et climatique du territoire a pour but d'atténuer le changement climatique, de développer les énergies renouvelables, de maîtriser la consommation d'énergie et d'améliorer la qualité de l'air. Il engage le territoire et ses parties-prenantes en matière de réduction de GES, de consommation énergétique, de production et de consommation d'énergies renouvelables, de réduction de la vulnérabilité du territoire face aux effets du changement climatique et de lutte contre la pollution atmosphérique. Ce projet a été arrêté par délibération du Conseil communautaire (VEA) le 15 avril 2021. Il a ensuite été soumis pour avis à la Préfecture de Région, à la Région Île-de-France, ainsi qu'à l'Autorité environnementale (MRAe). La procédure de consultation du public a eu lieu entre le 26 avril et 26 mai 2022³. Avec ce PCAET en passe de validation, le territoire est engagé dans une dynamique environnementale durable dès 2018 donc préalablement à la marque de territoire. Jusque-là les actions menées étaient plus le fruit d'opportunités que celui d'une stratégie pensée sur le long terme. Par exemple, l'implantation de l'opérateur touristique *Villages Nature* a

³ <https://www.valdeuropeagglo.fr/plan-climat-air-energie-territorial-val-deurope/>

permis de développer la géothermie sur le Val d'Europe pour chauffer les nouveaux quartiers du centre urbain et les parcs et hôtels Disney. Le Datacenter implanté sur le territoire permet de chauffer les bassins du centre aquatique val d'euroéen tout comme les entreprises à proximité.

2. Le VDE, un territoire résilient ?

Au-delà de la marque territoriale, nous interrogeons les parties-prenantes sur leurs postures et attentes, individuelles et collectives, par rapport à l'attractivité de l'agglomération du Val d'Europe et sa résilience. L'originalité de notre démarche consiste à prendre en compte le contexte socio-économico-culturel local mais aussi l'appropriation par les parties-prenantes de la réalité du territoire du VDE.

Nous avons dans un premier temps réalisé une analyse qualitative de corpus essentiellement en lien avec les orientations du territoires (sites web, rapports et supports vidéos). Nous avons également réalisé des entretiens semi-directifs auprès des acteurs publics et privés du territoire en charge du développement et/ou des organisations à fort impact pour le territoire. C'est le résultat de ces entretiens que nous souhaitons présenter. Comme le travail est en cours, nous présentons et discutons des résultats intermédiaires issus du territoire et de 3 acteurs majeurs sur le territoire.

Quelle crise avant le Covid ?

Avant le Covid-19 le territoire a subi la crise de 2008 et celle de 2018 en générant une relative réduction des projets immobiliers et induisant une légère baisse de l'activité. Les opérateurs privés ont localement été plus sensibles aux attentats (2015-2016) en raison du renforcement de la sécurité des espaces clos.

Les outils mis en œuvre face à la crise sanitaire

S'agissant de la récente crise sanitaire, nous avons demandé aux acteurs si parmi les outils d'anticipation, de résistance, d'adaptation et de rebond ils ont mis en place :

Pour les outils d'**anticipation** deux outils ont été mobilisés par 3 acteurs sur les 4 interrogés : Outil de veille stratégique / géopolitique / environnementale et Intelligence collective entre les professionnels et parties prenantes du tourisme.

Pour les outils liés à la **résistance**, 3 acteurs sur les 4 interrogés ont mis en place une cellule de crise, et ont établi un plan de communication d'urgence et la moitié des acteurs ont mis en place une stratégie de développement durable du territoire / du tourisme.

Pour les outils d'**adaptation** et la moitié des acteurs ont mis en place une politique d'accompagnement des professionnels pour ajuster / adapter leur business model, une politique d'adaptation aux impacts du changement climatique et un process pour réaffecter rapidement du budget dédié en communication.

En fin s'agissant du **rebond**, 3 acteurs sur les 4 interrogés ont établi un plan de communication pour relancer certains marchés dédiés et la moitié un plan de relance.

Pour les acteurs, la plus grande difficulté rencontrée dans la gestion de crise a été l'anticipation (3/4), l'adaptation (2/4), le rebond (2/4) et dans une moindre mesure la résistance (1/4).

Une gouvernance particulière en temps de Covid ?

A la question de savoir si les acteurs avaient mis en place une gouvernance particulière, la moitié a créé (1) une cellule de crise intégrant les services de l'Etat, les syndicats professionnels, les organisations de promotion touristique et les collectivités locales et (2) un groupe de travail dédié sur la question de l'adaptation ou du rebond touristique.

Quelle crise aurait le plus d'impact pour le VDE à l'avenir ?

Les personnes interrogées avaient le choix parmi la crise sociale, sanitaire, économique, géopolitique, climatique, écologique ou sécuritaire. La crise sanitaire est redoutée par le territoire en raison de son impact économique. La crise économique et son corollaire la crise sociale sont plus redoutés par les acteurs notamment ceux en lien avec les activités commerciales.

Qu'a appris le VDE de la crise sanitaire ?

Les $\frac{3}{4}$ des acteurs mettent en avant la mise en place d'outils de soutien tout au long de la crise. Le territoire met l'accent sur sa capacité à repositionner son attractivité et les acteurs à accompagner les socio-professionnels.

Les besoins prioritaires en cas de crise pour assurer une meilleure résilience de la destination

A l'unanimité, le partage de bonnes pratiques avec d'autres destinations pour adapter les services et outils a été mentionné. Vient ensuite pour 2 acteurs sur 4 la boîte à outils adaptée aux problématiques de la destination

Le VDE est-il une destination résiliente ?

A l'unanimité, les répondants trouvent que le VDE est une destination résiliente mais ils sont tout aussi d'accord pour admettre que le VDE n'a pas une culture de résilience. Trop dynamique et porté par une croissance continue depuis la fin des années 1990, la question de la résilience s'est peu posée avant la crise Covid.

Quelle serait la stratégie efficiente du tourisme de demain pour le VDE ?

Cette question ouverte montre une volonté largement partagée de diversifier le modèle d'attractivité et d'allonger la durée de séjour en travaillant sur une offre touristique différente, plus durable (slow tourism) qui s'adresse d'avantage aux résidents. Il s'agit de se rapprocher d'une clientèle nationale voire de proximité sans pour autant négliger la clientèle internationale qui reste l'ADN du territoire. Des pistes comme le développement des mobilités douces, l'économie circulaire, la réduction de l'impact carbone et la transition énergétique sont avancées.

Il s'agit également de miser sur le numérique et de faire du VDE un territoire de démonstration et d'expérimentation de solutions innovantes en réponses aux nouveaux enjeux du tourisme durable.

Conclusion

Le VDE post-Covid a engagé un processus de renouvellement de son attractivité en activant deux leviers : la diversification des activités et la durabilité. Ce sont deux piliers qui étaient déjà présents à bas-bruit avant la crise sanitaire et qui ont été activés avec la crise sanitaire.

L'exemple du VDE peut contribuer à nourrir la réflexion globale sur le renouvellement de l'attractivité d'un territoire et sur l'amélioration de la vie quotidienne des citoyens en espace urbain (Bernardin et Jeannot 2019, Janowski et al. 2019).

Reste à savoir si ce territoire singulier est en mesure de s'inscrire dans la ville du futur et de composer avec les enjeux du territoire touristique « sage » (*wise*)

Références bibliographiques

- Ateljevic, I. (2020). Transforming the (tourism) world for good and (re) generating the potential 'new normal'. *Tourism Geographies*, vol. 22(3), pp. 467-475.
- Babou I. et Callot P. (2021). Tourisme post-Covid entre résilience et redéploiement, *Espaces*, octobre, pp.2-6.
- Bernardin, S. et Jeannot, G. (2019). La ville intelligente sans les villes ? Interopérabilité, ouvertures et maîtrise des données publiques au sein des administrations municipales, *Réseaux*, vol. 6 n°218, pp. 9-37.
- Botti L. (2021), Pour une gouvernance touristique performante et performative, *Espaces*, Hors-série, décembre, pp.6-8.
- Bourdeau P. (2020), Le tourisme face à ses limites en période de crise, *Espaces*, n°355, Juillet-Août, pp.68-72.
- Duro J. A., Perez-Laborda A., Fernandez M. (2022), Territorial tourism resilience in the COVID-19 summer, *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, Volume 3, Issue 1, <https://doi.org/10.1016/j.annale.2022.100039>
- Fabry N. et Zeghni S., (2019). « Resilience, Tourist Destinations and Governance, an Analytical Framework », In Cholat Florent; Luc Gwiazdzinski; Céline Tritz; John Tuppen. *Tourisme(s) et adaptation(s)*, Elya Editions, p. 95-108.
- Fabry N. et Zeghni S. (2020 a), Au-delà de la Covid-19, la gouvernance résiliente des territoires touristiques, *I2D (information, données et documents)*, n°3, décembre, dossier « Intelligence économique, Covid, résilience et territoires », pp. 95-100.
- Fabry N. et Zeghni S. (2020 b). Résiliences, destinations, gouvernance : un cadre d'analyse. 4ème journées d'études du tourisme, Nov. 2020, Nice, France.
- Fusco G. (2020). Catastrophes, changement et résilience urbaine. In Cyrulnik B., Vanin L. (2020), *Smart city, le catastrophisme, penser le pire et agir pour le meilleur*, Ovadia, 978-2-36392-422-3. hal-03533530
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID -19. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 29(1), pp.1-20.
- Gwiazdzinski L., Cholat F., Tritz C., Tuppen J. (2019) *Tourisme(s) en mouvement(s) entre adaptation, résilience et changement de paradigme*. In Cholat Florent; Luc Gwiazdzinski; Céline Tritz; John Tuppen. *Tourisme(s) et adaptation(s)*, Elya Editions, 979-10-91336-123. halshs-02064504
- Janowski, T., Estevez, E. & Baguma, R. 2019. Platform governance for sustainable development: reshaping citizen-administration relationships in the digital age. *Government Information Quarterly*, Vol. 35 (2018), pp. S1-S16.
- Jeannot, G. (2019). Smart City project in the continuity of the urban socio-technical regime: The French case, *Information Polity*, vol. 24, n°3, pp 325-343.
- Jeannot, G. et Maghin, V. (2019). La ville intelligente, de l'administration à la gouvernance : la difficile intégration des données des usagers par une métropole, *Réseaux*, vol.6, n°218, pp. 105-142.
- Kurlito, M. (2022), New Challenges in Tourism Management in the Face of Global Crisis Related to Climate Change, In Valeri M. (Ed.) *Tourism Risk*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 181-197. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-708-520221013>
- Latour B. (2021), Si on ne profite pas de cette situation incroyable pour changer, c'est gâcher une crise », <https://www.franceinter.fr/emissions/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien/l-invite-de-8h20-le-grand-entretien-03-avril-2020>
- Morin E. et Abouessalam S. (2020), *Changeons de voie. Les leçons du Coronavirus*, Paris, Denoel, 160 p.
- Neuman, M., Chelleri, L. et Schuetze, T. (2021), Post-Pandemic Urbanism: Criteria for a New Normal. *Sustainability* 13, 10600. <https://doi.org/10.3390/su131910600>
- Sharma G. D., Thomas A., Paul J. (2021), Reviving tourism industry post-Covid-19: a resilience-based framework, *Tourism Management Perspectives*, 37:100786, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- Sigala M. (2020), Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research, *Journal of Business research*, 117, pp. 312-321, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Talandier, M. (2020), Les enjeux économiques de la résilience urbaine, Le virus de la recherche, PUG en partenariat avec The Conversation et l'Université Grenoble Alpes, édition électronique e-Book PDF.
- Violier Ph. (2021), Et le covid tua le tourisme, *Revue Espaces*, mars, pp. 2-10, <https://www.tourisme-espaces.com/doc/10628.et-covid-tua-tourisme.html>

Mots-clés

Résilience adaptative, attractivité, tourisme, Val d'Europe Agglomération.