

LA COOPÉRATION INTERSECTORIELLE, un enjeu pour les clusters de tourisme

Le cluster est un outil utile pour asseoir durablement l'attractivité touristique d'une destination. Tout d'abord, il permet à ses membres d'être plus compétitifs grâce aux services qu'il apporte. Ensuite, il peut renforcer l'économie territoriale en retenant les entreprises et en attirant de nouvelles. Le tourisme, secteur transversal par nature, est un terrain d'application qui se prête tout particulièrement au décloisonnement *via* la coopération intersectorielle. Une telle coopération est un facteur fort d'innovation.

ÉLISE DUREY

Chargée d'études, France Clusters

< elise.durey@franceclusters.fr >

Le secteur du tourisme a toujours été en France un secteur à fort potentiel économique. Cependant, alors que la France est la première destination touristique au monde, elle rétrograde à la quatrième place pour le revenu global généré par le tourisme. Aujourd'hui, on observe que le secteur du tourisme se réinvente : de nouvelles offres touristiques se mettent en place pour répondre aux besoins de consommation renouvelés des touristes (place importante donnée aux outils numériques, par exemple). On observe également que la structuration du secteur évolue, notamment au travers de l'émergence de clusters touristiques. En effet, de nombreux territoires cherchent à créer leur cluster touristique

pour renforcer leur dynamique territoriale tandis que de nombreux pôles de compétitivité et clusters non touristiques coopèrent avec le secteur touristique pour développer leurs activités. La Commission européenne, quant à elle, cherche à renforcer la compétitivité du tourisme au sein de l'Union européenne. Parmi son réseau de 150 pôles de compétitivité, clusters et grappes d'entreprises, France Clusters compte plusieurs clusters de tourisme et autant d'initiatives de création de clusters qu'il accompagne par une offre de services adaptée. C'est dans ce contexte que France Clusters a mené l'étude "Quelle valeur ajoutée d'une démarche cluster appliquée au secteur du tourisme" dont nous présentons les résultats ci-après.

DÉFINITION. Il est utile de rappeler qu'un cluster est une grappe d'entreprises, généralement inscrites dans un même domaine d'activité, potentiellement concurrentes mais qui décident de développer des coopérations dans le but de construire des avantages compétitifs durables.

Dans le domaine du tourisme, un cluster concentre, à l'échelle d'une destination touristique, les entreprises et acteurs de différentes filières touristiques (hébergeurs, prestataires d'animation de séjours, sites et musées, transporteurs, agences réceptives, agents de marketing et d'accueil territorial, acteurs culturels...). Ensemble, ils s'accordent sur une vision stratégique commune pour relever les enjeux et développer la compétitivité du tourisme de leur territoire. Cette stratégie est déclinée dans un plan d'action pluriannuel, mis en œuvre par les adhérents du cluster pour leur bénéfice, mais aussi en interactions avec les politiques publiques locales (villes et communes, offices de tourisme et CDT, autorités organisatrices des transports, écoles et universités, chambres consulaires...). Le périmètre des actions porte sur une ou plusieurs thématiques qui relèvent de la performance économique : les ressources humaines, le marketing et l'internationalisation des clientèles, la qualité, l'innovation, la mutualisation de moyens...

Ainsi, un cluster de tourisme poursuit des

Un cluster de tourisme poursuit des finalités croisées, qui peuvent être classées en deux grandes catégories : des objectifs d'accompagnement de la compétitivité des entreprises proposant des services touristiques ; des objectifs de développement et de visibilité territoriale.

finalités multiples et croisées, qui peuvent être classées en deux grandes catégories : des objectifs d'accompagnement de la compétitivité des entreprises proposant des services touristiques ; des objectifs de développement et de visibilité territoriale.

Cette définition permet de faire la distinction entre une démarche de cluster et un schéma de développement touristique, qui sont complémentaires.

DÉCLENCHEUR. À l'origine d'une démarche cluster, il doit y avoir un déclencheur. Celui-ci peut être territorial, entrepreneurial, ou les deux à la fois. Certains clusters naissent d'une réflexion prospective d'un territoire sur lequel est apparue la nécessité de "clustériser" certaines activités à travers des chaînes de valeur sectorielles. Dans ce cas, le tourisme a été identifié comme un pilier économique territorial donnant du sens à un cluster. D'autres sont créés sur la base du constat de l'érosion de l'activité économique : les professionnels ont exprimé une volonté forte de fédérer les métiers de la filière et de structurer un outil pour accélérer l'accès au marché et le développement économique. On pourrait qualifier la première approche de "top-down" (c'est la stratégie territoriale qui impulse le cluster) et la deuxième de "bottom-up" (ce sont les besoins des entreprises qui font le cluster). Finalement, l'im-

portant est que les deux approches se croisent.

Pour faire face à une situation économique délicate et pour être performant sur le marché porteur qu'est le tourisme, il est indispensable, sur un territoire donné, de regrouper les ressources dans des ensembles suffisamment structurés. Pour cela, un leadership est nécessaire et, naturellement, les clusters sont un "terreau" favorable à l'émergence de ces groupements. Ils permettent de créer un climat de confiance en permettant la coopération entrepreneuriale, même dans la compétition.

CAPTATION ET CRÉATION DE RICHESSE. La valeur ajoutée d'un cluster de tourisme se trouve tout d'abord dans l'optimisation de la communication. Le cluster est un outil de "terrain" en contact direct avec les entreprises qui le composent. Une connaissance profonde de leurs activités et de leur culture permettra de mettre en place une meilleure communication à l'échelle d'un territoire. Créer une marque de territoire est un gage de visibilité nationale et internationale, et donc de retombées économiques positives. Donner des informations sur le marché, en faisant la veille stratégique et technologique à laquelle les petites entreprises n'ont pas forcément accès, permet aux acteurs du cluster de prendre les bonnes décisions pour être plus compétitifs. En regroupant les acteurs publics et les acteurs privés, le cluster tourisme facilite les interconnexions et multiplie donc les possibilités de coopération et de soutien : mise en place de groupes de travail, projets de mutualisation, etc. Cette dimension public/privé est un élément différenciateur par rapport aux regroupements d'entreprises organisés de manière similaire. Ce terrain de coopération est propice à l'innovation particulièrement nécessaire dans le champ thématique du tourisme. Le cluster tourisme, par son action de formation sur l'ensemble de la chaîne de valeur touristique d'un territoire, crée une montée en gamme de l'offre touristique pouvant permettre de mieux fidéliser les clients. Le cluster peut également, dans certains cas, aider ses entreprises à commercialiser leur offre à l'étranger.

Si un cluster de tourisme parvient à combiner tous les éléments cités ci-dessus, le bénéfice sera multiple. Il permettra tout d'abord à ses membres d'être plus compétitifs en étant mieux armés pour faire face à la concurrence grâce aux services apportés par le cluster – on parle ici d'une montée en gamme de l'offre touristique marchande, et donc de captation de richesse. Il permettra ensuite de renforcer l'économie territoriale en retenant les entreprises et en attirant de nouvelles – on parle ici de création de richesse. L'attractivité touristique contribue à l'attractivité générale d'un territoire qui, à son tour, retient les populations et les entreprises, et développe ainsi l'attractivité résidentielle.

Lorsque l'on observe la chaîne de valeur du tourisme, on observe les caractéristiques fondamentales suivantes : le client est au centre ; les activités sont normées ; les besoins en capitaux sont importants ; la professionnalisation des ressources humaines est indispensable ; l'obligation d'innovation est permanente. Ces caractéristiques sont également présentes dans l'industrie ; l'expérience industrielle a montré que le cluster est le bon niveau de réponse. En outre, dans le tourisme, le client est acteur de la construction du produit qu'il consommera ; les entreprises sont essentiellement des TPE et le point d'accroche du tourisme est l'identité du territoire ou de la destination. Ce sont autant de caractéristiques supplémentaires qui renforcent le sens d'une démarche cluster pour améliorer la compétitivité économique des entreprises, anticiper les mutations des marchés et développer la qualité de l'offre de destination.

CONDITIONS DE RÉUSSITE. Si l'on devait désigner un "top 6"⁽¹⁾ des conditions de réussite d'un cluster tourisme, ce serait :

1. Une vision et des objectifs partagés qui font sens pour l'ensemble des entreprises et qui permettent de se centrer sur ce qui est important pour le projet touristique territorial.
2. Une organisation qui s'appuie sur les "majors" dans chaque filière pour garantir la

(1) Source : Jérôme CARAYOL, document de travail, Emoveo, 2016.

représentativité et la force du message, pour mobiliser les ressources financières (adhésions) et techniques (compétences...) privées, pour agir sur le territoire.

3. Un fonctionnement en mode “projet” pour donner la priorité aux projets, pour faciliter l’implication de toutes les parties prenantes, pour concrétiser les ambitions.

4. Des responsabilités de pilotage variables selon les actions (maîtrise d’ouvrage et maîtrise d’œuvre, assistance à la maîtrise d’ouvrage, fournisseur de données sur les entreprises).

5. Un organisme d’appui pour assurer le besoin en fonds de roulement financier, pour apporter des ressources techniques et logistiques, mais aussi des compétences humaines.

6. Une animation du réseau par un expert en appui des entreprises pour poser les premières briques et accompagner la démarche dans le temps dans un management d’intelligence collective (apprendre à travailler ensemble ; expérimenter les idées ; communiquer régulièrement au sein du réseau sur les succès comme sur les échecs, qui tous font partie de l’expérience).

Ainsi, avoir des résultats tangibles est nécessaire pour impulser et ancrer une dynamique collective. Les entreprises veulent mesurer les retombées économiques et le cluster doit leur apporter une valeur ajoutée supplémentaire. C’est pourquoi il est indispensable que les entreprises soient au centre de la démarche de cluster.

ENJEUX. Compte tenu de la petite taille des entreprises du secteur touristique, il est souvent difficile pour elles d’innover – c’est d’autant plus vrai quand elles dépendent de moyens technologiques importants. Le cluster, quant à lui, est une plate-forme légitime et reconnue pour porter des projets collaboratifs, pour mettre en œuvre des mutualisations et des organisations innovantes, mais aussi pour obtenir des financements.

Un premier niveau d’enjeu stratégique pour le développement de l’attractivité touristique de la France serait donc de réussir à développer

Exemples de coopération intersectorielle dans des clusters

Aqui O’Thermes, cluster thermal aquitain, profite de son expertise du thermalisme et de l’éducation à la santé pour se positionner sur le marché du tourisme de santé.

Le cluster Beaujolais, cluster territorial et multifilière, intègre les acteurs du tourisme dans ses différentes opérations. L’approche inter-filières, qui intègre les acteurs du tourisme, est vecteur de valeur ajoutée importante et source de synergies innovantes.

Le Cluster montagne adresse des solutions innovantes pour un développement touristique des sites de montagne, répondant aux nouvelles attentes et enjeux dans les domaines tels que la diversification touristique, la gestion environnementale et énergétique ou encore l’aménagement des domaines skiables.



© beatrice prève

une véritable culture du cluster dans les différentes destinations. Le deuxième niveau d'enjeu se trouve dans la collaboration entre acteurs d'un même territoire, mais de secteurs différents de celui du tourisme. En effet, bien que le tourisme soit un secteur à part entière, il peut tout à fait être associé de manière transversale et être à la base d'une coopération interfilières des ressources et d'une coproduction de richesses.

COOPÉRATION INTERSECTORIELLE. La coopération intersectorielle permet de croiser les secteurs d'activité sur un territoire donné. Ce croisement amène les acteurs de différents secteurs à se rencontrer, à mener une réflexion sur la complémentarité de leurs compétences et sur le transfert de leur technologie. Le secteur du tourisme est justement un secteur transversal (industriel, culture, santé...) : la mise en réseau intersectorielle est donc un outil d'innovation au service du développement territorial.

Dans le cas du tourisme, l'innovation peut se traduire par l'introduction de nouvelles connaissances dans l'activité économique touristique, celles-ci permettant de produire de nouveaux biens ou services, d'améliorer ceux déjà existants ou de créer de nouvelles organisations plus efficaces. Ces connaissances peuvent prendre la forme de nouveaux équipements industriels, de nouvelles technologies et, tout spécialement, de technologies de l'information et de la communication, de nouvelles qualifications (compétences des ressources humaines), de nouvelles formes d'organisation (gouvernance).

Les potentiels de synergies entre diverses filières sont alors évidents. La coopération intersectorielle représente un enjeu stratégique pour le développement futur du secteur du tourisme. Par exemple, le développement de projets innovants autour de la *silver economy*, des produits "made in terroir" et des flux de transport pour organiser les déplacements à l'intérieur d'un territoire sont autant de leviers de développement pour le tourisme. Le cluster est un bon outil pour la dynamisation de l'offre de destination d'un territoire ; il per-

met, par son rayonnement sur le territoire, de développer les synergies indispensables avec le tissu économique local pour consolider l'économie territoriale et pour en anticiper les mutations.

La liste des secteurs compatibles avec celui du tourisme est longue. La cartographie, non exhaustive, proposée dans le tableau ci-contre permet de repérer les différents acteurs de l'écosystème du tourisme, de comprendre quelle est la valeur ajoutée dégagée, de susciter l'intérêt et ainsi favoriser une mise en relation entre acteurs pour qu'ils réfléchissent à des projets inter-filières. Une hiérarchisation des acteurs de différents secteurs a été faite en deux catégories, comme suit : les secteurs directement impliqués dans le tourisme et ceux indirectement impliqués dans le tourisme.



Le tourisme est une affaire de mise en réseau qui va bien au-delà de sa filière. Les touristes sollicitent toute une chaîne de services différents, dont l'articulation leur permet de vivre une expérience de qualité. Ce sont donc les ressources touristiques mais aussi leur orchestration qui permettent de proposer une offre à forte valeur ajoutée créant la renommée internationale de la destination France. De plus, la coopération intersectorielle permet de développer les synergies indispensables pour s'adapter aux mutations de la demande touristique.

Le tourisme a la particularité de pouvoir associer des acteurs de différentes filières pour créer de la richesse : une offre touristique de qualité est un avantage compétitif pour le territoire et les entreprises qui s'y trouvent. La complémentarité des compétences sur un territoire est aujourd'hui une nécessité. La compétence d'un acteur peut fournir une solution innovante à une autre structure et ainsi l'aider à créer un avantage compétitif, décisif, sur le marché. Les actions de coopération intersectorielle permettent de renforcer l'offre touristique sur un territoire et, réciproquement, de renforcer l'économie non touristique de celui-ci. ■

Coopération intersectorielle : les secteurs compatibles avec le tourisme

SECTEURS DIRECTEMENT IMPLIQUÉS DANS LE TOURISME

| | Actions |
|---|---|
| Bâtiment, habitat, aménagement | → Hébergement et infrastructures de loisirs Réhabilitation ; maintenance |
| Industrie, matériaux | Biens d'équipements touristiques |
| Technologie de l'information et de la communication | → <i>Open data</i> et nouveaux services Valorisation et promotion du patrimoine par le numérique |
| Environnement, écoconstruction | → Infrastructures à énergie positive pour un tourisme durable Gestion de l'énergie et des ressources à l'échelle d'une structure touristique |
| Transport | → Besoins de mobilité efficace et raisonnée (fluviale, maritime, terrestre) à l'intérieur d'un site ou d'une destination touristique |
| Sport, santé, bien-être | → Nouveaux modes de consommation de tourisme de bien-être |
| Loisirs | → Tourisme de mémoire, visite de sites historiques |
| Économie locale | → Industries créatives → Marketing territorial |

SECTEURS INDIRECTEMENT IMPLIQUÉS DANS LE TOURISME

| | Actions |
|-----------------|---|
| Agroalimentaire | → Tourisme gastronomique |
| Textile, luxe | → Tourisme de shopping |
| Agriculture | → CEnotourisme → Tourisme rural |
| Risque | → Normes de sécurité |
| Finance | → Financement et plus-value sur les opérations de financement |