

DE L'IMPORTANCE DES CLUSTERS ET DU ROLE DES CLUSTERS TOURISME DANS LE DEVELOPPEMENT DES FILIERES TOURISTIQUES EN FRANCE

**POINT DE VUE REALISE EN COLLABORATION AVEC MADAME CORINNE CERVEAUX POUR
LE CLUSTER GOAZEN ET MONSIEUR PATXI CASTAGNET POUR LE CLUSTER TOURISME DE
L'AUDE, QUE NOUS REMERCIONS CHALEUREUSEMENT POUR LEUR PERTINENTE
CONTRIBUTION.**

SEPTEMBRE 2015

Entretiens réalisés par Jérôme Carayol, Directeur associé du cabinet emoveo.



▪ Avant toute chose, comment définir un cluster Tourisme ?

Il est utile de rappeler qu'un cluster est une grappe d'entreprises, généralement 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 en plan d'actions pluriannuel, mis en œuvre à la fois entre et pour les adhérents du cluster, mais aussi, en interaction avec les politiques publiques locales (villes et communes, offices de Tourisme et CDT, autorités organisatrices des transports, écoles et universités, chambres consulaires etc...).

Le périmètre des actions portent 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 touristique poursuit des finalités multiples et croisées, qui peuvent être classées en deux grandes catégories d'objectifs :

- des objectifs d'accompagnement de la compétitivité des entreprises ;
- des objectifs de développement territorial.

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

▪ Pourquoi se poser la question d'un cluster tourisme ?

A l'origine d'une démarche cluster, il doit y avoir un déclencheur. Celui-ci peut être « territorial », « entrepreneurial », ou les deux à la fois. Par exemple, le cluster GOazen est né d'une réflexion prospective du Pays Basque de laquelle est apparue la nécessité de clusteriser les activités du territoire 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. De son côté, le cluster Tourisme dans l'Aude est né de l'initiative de professionnels : sur la base d'un constat d'érosion de l'activité économique s'est exprimée une volonté forte des professionnels pour fédérer les métiers de la filière et structurer un outil pour accélérer l'accès au marché et le développement économique.

L'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 cluster). Au final, l'important est que les deux approches se croisent.

▪ Pourquoi le cluster est-il le bon niveau de réponse pour développer l'offre de destination ?

Lorsque l'on observe la chaîne de valeur du tourisme, l'on observe des caractéristiques fondamentales : le client est au centre, les activités sont normées, les besoins en capital sont importants, la professionnalisation des ressources humaines est une condition nécessaire au développement des entreprises, l'obligation d'innovation est permanente. Ces caractéristiques sont également présentes dans l'industrie et 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 et/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.

▪ Quelles sont les conditions de réussite d'un cluster tourisme ?

Si l'on devait désigner un « Top 6 » des conditions de réussite, les 6 fondamentaux seraient les suivants :

- **Une vision/des objectifs partagés qui font sens pour l'ensemble des entreprises et qui permettent de se centrer sur ce qui est important tout au long de la vie du cluster.**
- **Une organisation qui s'appuie sur les « majors » dans chaque filière** pour garantir la représentativité et la force du message, pour mobiliser les ressources financières (adhésions) et techniques (compétences...) privées, pour agir lourdement sur le territoire.
- **Un fonctionnement en mode « projet »** pour donner la priorité aux projets, pour faciliter l'implication de toutes les parties prenantes, pour concrétiser les ambitions.
- **Des responsabilités de pilotage variables selon les actions :**
 - Maître d'ouvrage et maîtrise d'œuvre ;
 - Assistant à la maîtrise d'ouvrage ;
 - Fournisseur de données sur les entreprises.
- **Un organisme d'appui** pour assurer le besoin en fond de roulement financier, pour apporter des ressources techniques et logistiques mais aussi des compétences humaines.
- **Une animation du réseau** par un expert en appui des entreprises pour poser les premières briques et accompagner la démarche dans le temps : i) commencer par apprendre à travailler ensemble ; ii) expérimenter les idées/actions ; iii) communiquer régulièrement les succès comme les échecs qui font partie de l'expérience.

En conclusion, 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 additionnelle. C'est pourquoi il est absolument indispensable que les entreprises soient au centre de la démarche de cluster.

- **Quels sont les prochains enjeux autour des clusters pour la filière tourisme en France ?**

Compte-tenu de la taille moyenne des entreprises du secteur, l'innovation est difficile à mettre en œuvre à l'échelle de chaque entreprise. En parallèle, le cluster est la plateforme légitime et reconnue pour porter des projets collaboratifs, mettre en œuvre des mutualisations et organisations innovantes mais aussi obtenir des financements dans le cadre par exemple d'Europe 2020.

Alors que la France est la première destination touristique au Monde, elle rétrograde à la quatrième place pour le revenu global généré et la qualité de l'accueil vient d'être proclamée une priorité nationale dans le rapport du conseil de promotion du tourisme en juin 2015.

Or, le secteur privé n'est que peu structuré en clusters.

Un premier niveau d'enjeu stratégique pour le développement de l'attractivité touristique de la France serait donc de réussir à développer une véritable culture « cluster » dans les différentes destinations. Ce sont les entreprises qui structurent l'offre de destination et les territoires qui rayonnent sont ceux qui s'appuient sur les entreprises.

Par ailleurs, le développement de projets innovants intersectoriels autour des enjeux de la Silver économie, des produits « made in terroir » (agro/agri, vini/viti, produits culturels...), des flux de transport pour organiser les déplacements à l'intérieur d'un territoire sont autant de leviers pour le tourisme. Comment les mettre en œuvre ? C'est le deuxième niveau d'enjeux, par la collaboration entre clusters, ce que l'on appelle l'interclustering.

Le cluster est le bon outil pour la dynamisation de l'offre de destination d'un territoire et permet, via l'interclustering, de développer les synergies indispensables avec le tissu économique local pour consolider la solidité et/ou anticiper les mutations économiques territoriales.