# Les clusters touristiques : entre compétitivité territoriale et attractivité touristique

**Dans le cadre de la création des options E du CAPET section Economie et Gestion (Gestion des activités touristiques) et de l'Agrégation section Economie et Gestion (Production de services), cet article de synthèse vise à aborder l'un des aspects de la servuction, à savoir la gestion inter-organisationnelle des offres de services à travers l'exemple des clusters dans le tourisme.**

Dans l'approche porterienne (voir glossaire), un cluster est un réseau territorial constitué de PME et de TPE, appartenant à une même filière (ici le tourisme). Dans ce contexte économique, l'organisation des TPE-PME du tourisme en cluster représente une voie décisive de redressement de la compétitivité des entreprises, mais aussi de l'attractivité des territoires.

Nous nous poserons donc la question de savoir dans quelle mesure la notion de cluster est spécifique dans le secteur touristique. Après avoir expliqué les raisons d'être d'un cluster dans le tourisme (I), nous verrons comment le créer et l'animer (II).

## I. Pourquoi un cluster dans le tourisme ?

Les entreprises de tourisme qui rejoignent un cluster bénéficient des facilités suivantes :

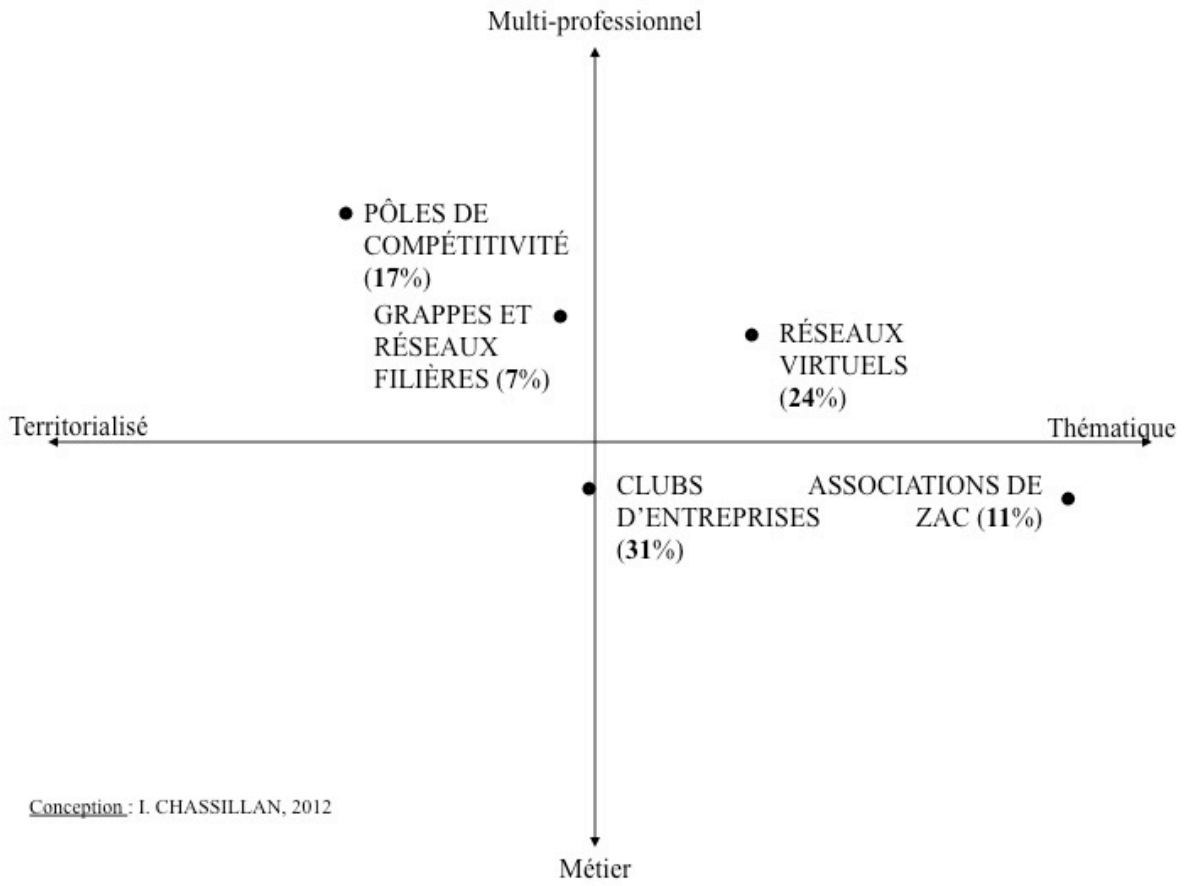
1. Accompagnement des entreprises touristiques ;
2. Plus d'investissement des PME du tourisme en Recherche & Développement ;
3. Développement durable ;
4. Internalisation de l'entreprise touristique ;
5. Soutien de l'industrie touristique ;
6. Intégration des « groupes projets européens » ;
7. Participation à la réalisation d'objectifs stratégiques de l'Union Européenne.

Dans cette partie, nous allons tenter tout d'abord de positionner sur une carte perceptuelle (*mapping*) le cluster dans les réseaux d'entreprises et les groupements professionnels Tourisme (A) ; puis nous nous poserons la question de savoir si le tourisme peut être assimilé à une industrie (B). Ensuite, nous verrons quelles sont les modifications structurelles et conjoncturelles impactant le secteur (C). Enfin, nous terminerons cette première partie par l'énoncé des spécificités du produit touristique et la schématisation de la chaîne d'approvisionnement de l'activité touristique (D).

### A. Le positionnement des clusters au sein des réseaux d'entreprises et des groupements professionnels

Notre esprit peut être comparé à une boîte noire. Pour pouvoir s'y retrouver, il faut essayer de simplifier autant que possible la très grande complexité des réseaux et des groupements professionnels. L'un des moyens utilisés est le recours à l'élaboration de cartes perceptuelles (*mapping*). Par analogie avec une carte routière, il s'agit d'indiquer par deux axes les deux facteurs de choix les plus discriminants. Si l'on prend l'exemple des réseaux d'entreprises et des groupements professionnels, il est possible de procéder à une lecture rapide.

*Figure 1 Carte perceptuelle des réseaux d'entreprises*

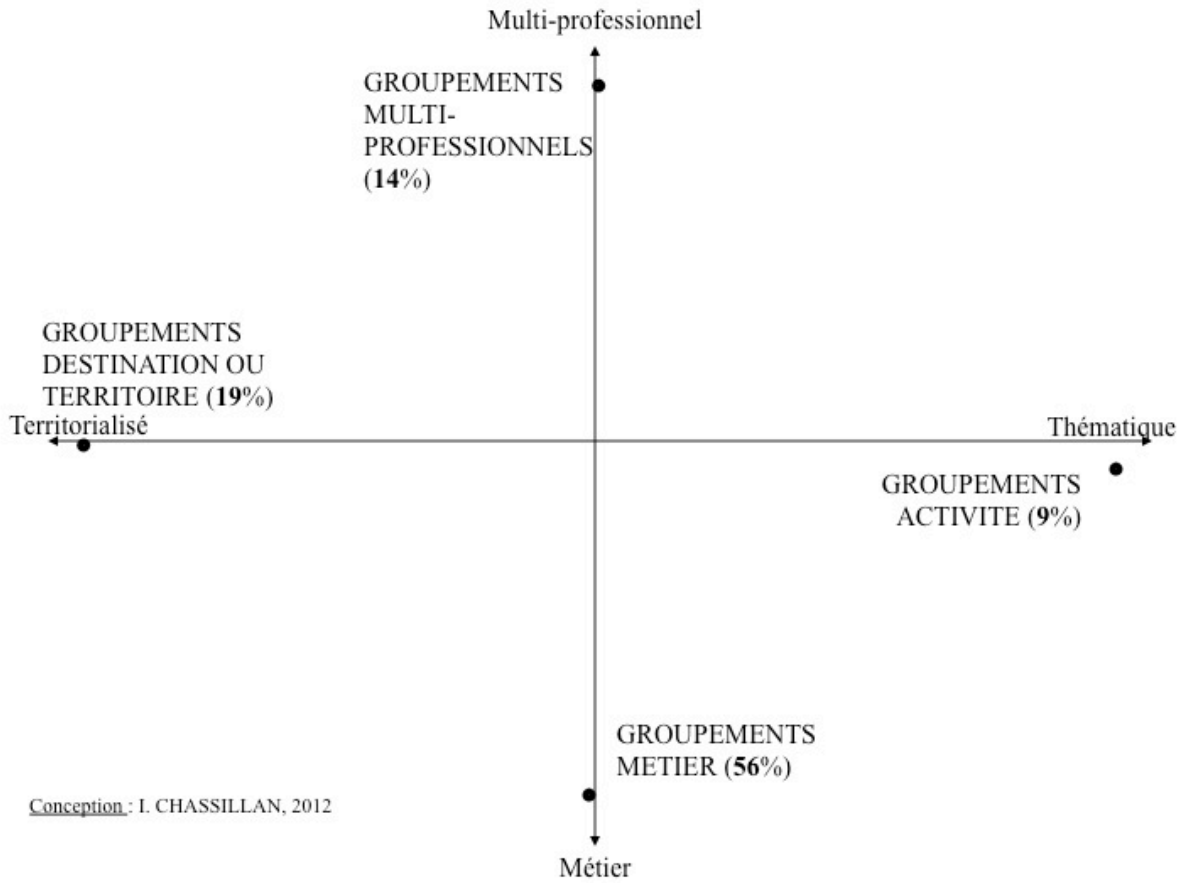



La figure 1, obtenue à partir d'une enquête auprès des entreprises (ACFCI, 2010), donne la possibilité d'analyser la position des différents réseaux. Les deux critères les plus déterminants sont, dans l'ordre :

- La territorialité ou la thématisation (réseaux virtuels, associations de zones d'activités commerciales) ;
- Le métier (clubs d'entreprises) ou le multi-professionnalisme (pôles de compétitivité, grappes et réseaux filières).

On observe dans la figure 1, l'importance des clubs d'entreprises (31 %) et des réseaux virtuels (24 %) comparativement aux pôles de compétitivité (17 %) et grappes et réseaux filières (7 %).

*Figure 2 Carte perceptuelle des groupements professionnels Tourisme*




Dans la figure 2, réalisée également à partir d'une enquête auprès des groupements de professionnels Tourisme (ACFCI, 2010), on remarque aussi une prépondérance des groupements autour d'un métier (56 %), devant les groupements autour d'un territoire ou d'une destination (19 %) et les groupements multi-professionnels (14 %).

Le tourisme est donc à l'image de l'industrie : une forte proportion de clubs d'entreprises au détriment de clusters marchés.

## B. Peut-on parler d'industrie touristique ?

Selon l'I.N.S.E.E., « *en première approximation, relèvent de l'industrie les activités économiques qui combinent des facteurs de production (installations, approvisionnements, travail, savoir) pour produire des biens matériels destinés au marché*. »

Le tourisme présente les caractéristiques d'une authentique industrie, car il est très capitalistique et à forte main-d'œuvre.

L'industrie touristique compte plusieurs branches, de nature parfois très différente :

- Les hébergements, dont l'hôtellerie et la parahôtellerie, fers de lance du tourisme ;
- La restauration et assimilée ;
- L'organisation des voyages (voyagistes et agences de voyages) ;
- Les transports, notamment aériens ;
- Tout ce qui est animation (par exemple, les parcs de loisirs) ;
- La « tourismatique » liée aux nouvelles technologies ;
- Et une multitude de branches annexes (les guides, les assurances, les spectacles et les manifestations culturelles ou sportives, etc.).

Krippendorf recense quatre types d'éléments à la base du produit touristique :

- Des éléments naturels = paysage, faune et flore, climat ;
- Des activités humaines = culture, folklore, langue ;
- L'infrastructure générale = moyens de transport et communication… ;
- L'équipement touristique = hébergement, équipements de loisirs…

Le cluster de tourisme regroupe des acteurs autour de ressources matérielles (le *Hard*) et immatérielles (le *Soft*) spécialisées (Fabry, 2012). Il présente donc des caractéristiques communes avec le cluster industriel, telles la concentration géographique des acteurs, leur complémentarité amont et aval et la recherche d'externalités de réseaux et d'infrastructures.

Moins qu'une déclinaison supplémentaire du cluster industriel, le cluster de tourisme est un arrangement institutionnel fondateur pour une destination qui cherche à construire et/ou à pérenniser son attractivité. Les spécificités du secteur du tourisme, notamment la forte atomicité des acteurs et le fait que la destination soit un lieu de création et de captation des richesses, rendent le cluster de tourisme unique. Il stimule l'activité d'autres secteurs (loisirs, artisanat local, commerces, transport, services, sport, monuments, banque, santé, télécommunications, bâtiment…) et impose le développement d'infrastructures souvent indivisibles (routes, aéroports, fournitures énergétiques, traitements des déchets et des eaux usées…).

Appréhendé sous l'angle du territoire support, un cluster met en cohérence tous les acteurs impactés par le tourisme de manière directe ou indirecte, bien au-delà de l'intégration verticale et horizontale des seuls acteurs du tourisme. Par ailleurs, le produit touristique est donc spécifique, car il combine des éléments matériels et immatériels (prestations de services). Produit d'assemblage, il comprend *a minima*, du transport, de l'hébergement, de la restauration et un motif (loisirs, détente, agrément et vacances, santé, pèlerinages, sport, tourisme d'affaires, congrès et événementiel, visites à des amis et à des proches, etc.). Comme il n'est pas mobile, il exige d'être consommé *in situ* par le touriste, qui lui s'adonne à une mobilité volontaire. Le touriste devient, à chaque fois qu'il achète une prestation, coproducteur du service touristique. Ainsi, à l'inverse de la logique industrielle, le lieu de consommation est différent du lieu de résidence du consommateur (touriste). Les acteurs du tourisme doivent donc se trouver à proximité de l'attracteur touristique (monument, paysage, plage, parcs de loisirs, etc.), que celui-ci soit naturel et/ou créé. Le regroupement des acteurs peut prendre un caractère plus contraint que spontané, contrairement à ce qui se passe pour les activités industrielles. Le cluster de tourisme porte la capacité des acteurs à se coordonner localement afin de satisfaire les « envies » des touristes.

Le cluster, producteur de « sens » pour un territoire, met tous les acteurs en position d'être co-créateurs et coproducteurs de valeur. Il permet de comprendre la dynamique des territoires à vocation touristique.

À la différence du cluster industriel, le cluster touristique est basé sur les activités de services et possède un ancrage territorial. Il existe alors des clusters de tourisme de deux natures : les clusters de remise en tourisme et les clusters de mise en tourisme.

*Tableau 1 Clusters de remise en tourisme versus clusters de mise en tourisme*

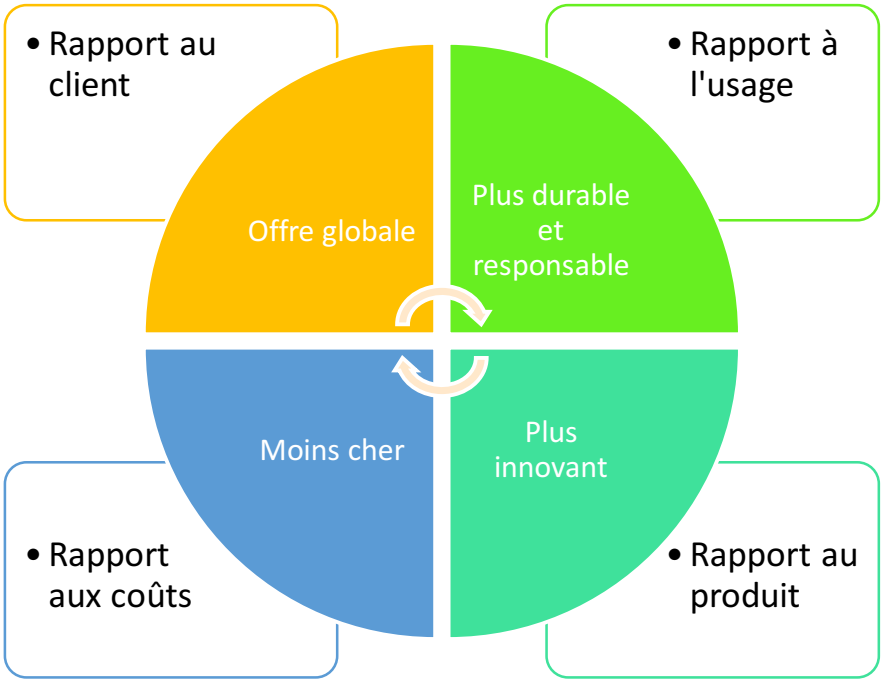
| | **Remise en tourisme** | **Mise en tourisme** |
|---|---|---|
| *Raisons* | Attractivité en érosion | Attractivité à construire |
| *Objectifs* | S'affranchir de la saisonnalité et assurer une fréquentation pérenne toute l'année. | Entrer sur le marché et devenir une destination touristique. |
| *Moyens* | Redéfinition et réorientation de l'offre.<br>Introduction de nouvelles activités et de nouveaux concepts.<br>Diversification de l'offre par l'intégration amont/aval d'activités. | Fédérer des acteurs dans un secteur émergent.<br>Valoriser le patrimoine et les avoirs naturels ou créés. |
| *Exemples* | **Cluster Montagne** (CCI Chambéry) : optimiser l'accompagnement des entreprises et la promotion des savoir-faire montagne en France et à l'international.<br>**Cluster Beaujolais** (CCI Villefranche-sur-Saône) : améliorer l'image et l'attractivité du territoire (développer le tourisme en s'appuyant sur les atouts du territoire). | **Création ex-nihilo :**<br>Cluster Tourisme Val d'Europe (Université de Marne-la-Vallée Paris-Est, le Syndicat d'Agglomération Nouvelle Val d'Europe, Eurodisney, Conseil Régional Ile-de-France, Conseil Général de Seine-et-Marne, Établissement EPA-France et Conseil National du Tourisme). |

| | | |
|---|---|---|
| | **Cluster Aqui O Thermes** (Communauté d'Agglomération Le Grand Dax) : réaffirmer la position de leader des eaux médicales d'Aquitaine et partir à la conquête d'un nouveau marché plus jeune concurrencé par les Spas, les centres de thalasso et autres établissements de remise en forme. | **Requalification de l'image territoriale à l'échelle du périmètre culturel :** Cluster Tourisme GOazen (CCI Bayonne Pays Basque). |

*Source : adapté de (Fabry, Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires, 2009)*

## C. Les modifications structurelles et conjoncturelles impactant le secteur du tourisme

*Figure 3 Changements dans les rapports client/usage/produit/coûts*




(Conception : C. CERVEAUX, 2012)

La figure 3 montre les modifications en cours dans le paysage touristique : tout d'abord, le touriste recherche une offre globale de type tout inclus (« *all inclusive* ») ; ensuite, son rapport à l'usage a changé, car il est de plus en plus sensible aux démarches écoresponsables et durables ; parallèlement, il est en quête de produits ou services innovants ; enfin, crise oblige, il n'est pas insensible à une offre abordable en termes de coûts. Ces changements plaident pour un regroupement des entreprises du tourisme dans un cluster du tourisme afin de proposer une offre élargie (grâce à des partenariats), de respecter des démarches RSE (grâce à la diffusion de « bonnes pratiques »), de faire preuve d'innovation de produits/services (grâce à des développements conjoints en termes de R&D) et de réduire les coûts (grâce à la mutualisation des achats groupés).

## D. Les spécificités du produit touristique et la schématisation de la chaîne d'approvisionnement de l'activité touristique

### La production touristique : un produit marchand et non marchand…

Selon, l'INSEE, la production est l'activité exercée sous le contrôle et la responsabilité d'une unité institutionnelle, qui combine des ressources en main d'œuvre, capital et biens et services pour fabriquer des biens ou fournir des services, et résultat de cette activité.

Globalement, c'est l'ensemble des biens et services échangés sur un marché à un prix couvrant leur coût de production ; au niveau du tourisme, c'est l'ensemble des services achetés directement par le touriste (transports, voyages, …).

La production touristique est pour l'essentiel une production de services marchands.

Par convention, la production non marchande n'est pas qu'un service fourni gratuitement ou quasi gratuitement (à un prix économiquement non significatif) par les administrations publiques.

La production touristique recouvre aussi une production de services non marchands.

La production non marchande dans le tourisme est difficile à établir, car elle est hétérogène, très diffuse, et elle se retrouve à tous les échelons de l'organisation administrative du territoire :

- À l'échelon national, par la Direction générale des entreprises (DGE), par Atout France, Groupement d'intérêt économique (GIE), et par l'Agence nationale des chèques vacances (ANCV) ;
- À l'échelon régional, production réalisée par les Comités régionaux du tourisme (CRT) ;
- À l'échelon départemental, celle réalisée par les Comités départementaux du tourisme (CDT) ;
- À l'échelon local, production non marchande fournie par ces instruments d'accueil, d'information et de formation que sont les offices de tourisme (OT) et les syndicats d'initiative (SI). Production non marchande évaluée par ailleurs au niveau de l'hébergement.

Elle est financée dans le tourisme comme dans les autres activités par la collectivité grâce aux prélèvements obligatoires.

Le secteur associatif à vocation sociale défend également le secteur non marchand :

- Les associations productrices de tourisme proposent à leurs adhérents leurs propres produits, gèrent des villages de vacances, des maisons familiales (Renouveau/Villages du soleil, Arts et Vie…) ;
- Les associations spécialisées dans le tourisme des jeunes (UCPA) ;
- Les associations qui proposent des séjours linguistiques ;
- Les comités d'entreprise attribuent des aides aux vacances et gèrent leurs propres structures (EDF, Air France…) ;
- Les associations de défense et de promotion d'une activité (Automobile Club de France, Comité national des sentiers pédestres…) ;
- L'hébergement non marchand (résidences secondaires et séjours chez les parents et amis).

## … dans une chaîne d'approvisionnement de l'activité touristique

*Figure 4 Les parties prenantes dans l'économie du tourisme*

(CERVEAUX, 2012)

La figure 4 montre les parties prenantes qui tournent autour de la chaîne d'approvisionnement de l'activité touristiques :

- Les prescripteurs de l'offre sont les médias, les guides, les institutionnels (OT, CDT, CRT), Internet (forum, blogs…), la population locale ;

- Les autres acteurs d'influence sont le patrimoine naturel et culturel, l'offre d'accueil non marchande, les autres acteurs économiques ;
- Les territoires et les collectivités (communes, intercommunalités, conseil départemental, conseil régional) ;
- Les partenaires d'affaires sont les entreprises du tourisme, les salariés, les autorités de transport, les fournisseurs des entreprises, les sous-traitants ;
- Les supports métiers sont les banques, les organismes de formation, les cabinets conseils, les syndicats de salariés, les syndicats patronaux, les dispositifs d'appui aux entreprises.

Ainsi, nous avons passé en revue les différentes raisons d'être de l'existence d'un cluster dans le tourisme : des modifications structurelles et conjoncturelles, un produit/service spécifique, la nécessité de faire cohabiter activité marchande et activité non marchande au sein de la chaîne d'approvisionnement.

# II. Comment créer et animer un cluster dans le tourisme ?

Dans cette seconde partie, après avoir énoncé les conditions indispensables à remplir pour faire émerger et développer un cluster (A), nous analyserons successivement le cycle de vie de la création (B), puis de l'animation d'un cluster dans le tourisme (C) en nous appuyant sur l'expérience du cluster de tourisme GOAzen (« *Allons-y* » en basque). Nous terminerons enfin cette deuxième partie par la fiche métier animateur de cluster dans le tourisme (D).

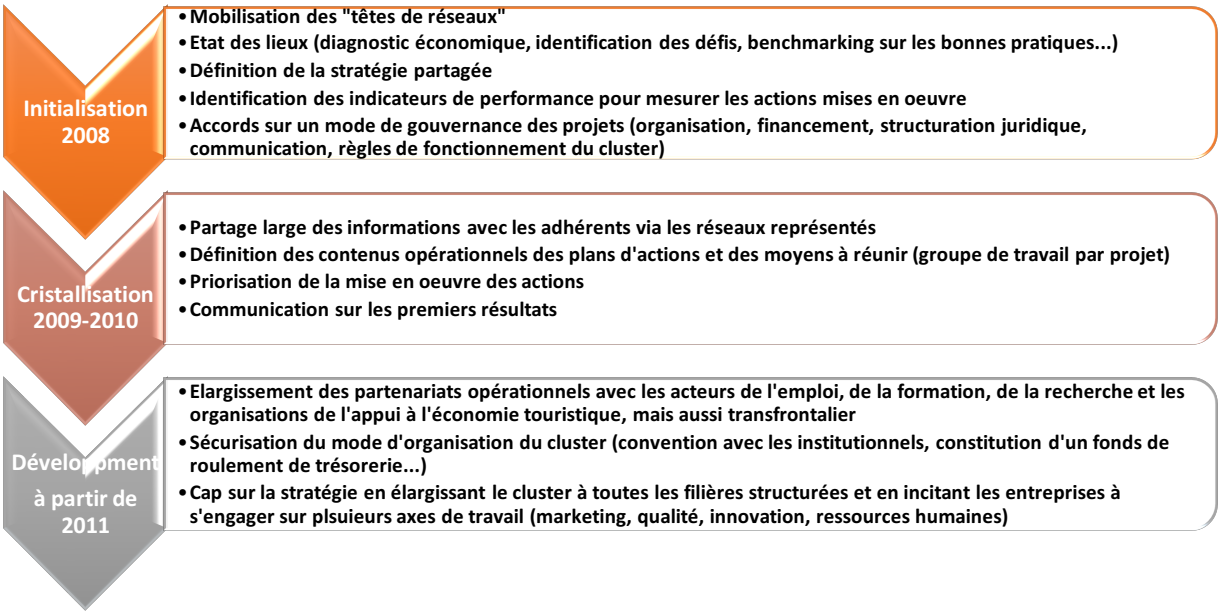
## A. Les prérequis à l'émergence et au développement d'un cluster dans le tourisme

La notion de groupements professionnels Tourisme est vaste. Si chaque type de groupement (autour d'un métier, d'un territoire ou d'une destination, d'une activité, …) a ses spécificités Tourisme, il existe un certain nombre de conditions indispensables à remplir afin de faire émerger et développer un réseau (ACFCI, 2012) :

- Un engagement formel des entreprises ;
- Un animateur identifié, professionnel, dédié à l'accompagnement du groupe ;
- Une méthode d'animation participative avec un sentiment d'égalité et de confiance entre les membres ;
- Un plan d'actions avec des moyens et un budget dédiés, formulé par les entreprises ;
- Un porteur (une CCI par exemple, un consortium de partenaires, une association...)
- Qui assure la logistique administrative et financière ;
- Des échanges collaboratifs entre participants ponctués par des rencontres régulières ;
- Un intérêt commun : une filière, un secteur d'activité, un thème, un territoire ;
- Une structuration de la filière ;
- Des leaders identifiés ;
- Une maturation du territoire et des hommes qui le compose.

## B. Le cycle de vie de la création d'un cluster dans le tourisme

*Figure 5 Le cycle d'organisation du cluster GOAzen*




(CERVEAUX, 2012)

### Initialisation du cluster

La phase d'initialisation du cluster correspond à la première mise en relation des entrepreneurs et à la mobilisation des partenaires. C'est aussi le moment où l'on étudie la faisabilité du réseau pour valider le bien fondé des démarches partenariales. Cette phase permet aux entreprises de déterminer leurs besoins, de valider la nécessité des coopérations et de structurer le choix d'une manœuvre coopérative. Elle se conclut par une étape d'engagement où l'on spécifie les ressources recherchées et le profil des alliés. On met en place un dispositif de recherche des partenaires et on teste la capacité de chacun à adhérer au projet.

### Cristallisation du cluster

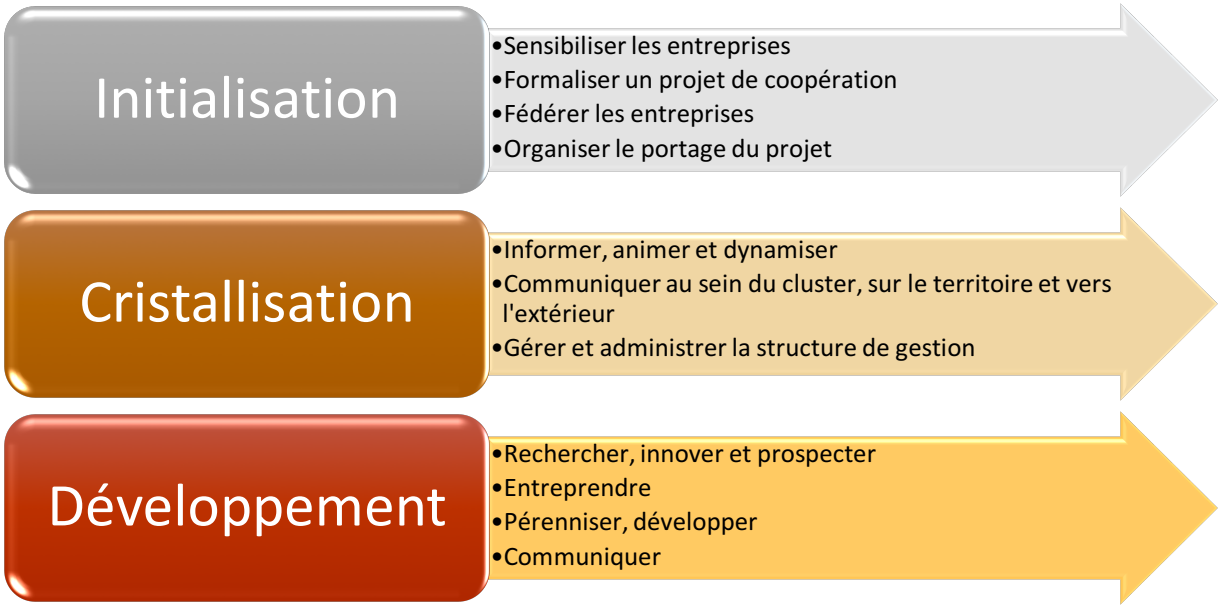
La phase de cristallisation correspond à la phase où l'on manage la coopération interentreprises et où l'on met en œuvre des actions collaboratives concrètes. À ce stade, et selon le degré de la coopération issue de la première phase, les actions demandées par les entreprises portent sur l'émergence et la consolidation de l'identité du cluster, leur développement stratégique. C'est aussi la phase de formalisation de la dynamique de réseau, notamment par la création d'une structure juridique propre, dédiée à représenter le collectif d'entreprises, ses atouts et ses savoir-faire.

### Développement du cluster

La phase de développement permet d'ouvrir et de rebondir vers d'autres frontières d'alliances et de nouvelles coopérations. Elle se traduit par la mise en œuvre d'actions de plus grande envergure à enjeux structurants pour les entreprises du cluster et leur filière, dont les bénéfices ne seront perçus qu'à moyen ou long terme (démarches d'ouverture internationale, approches collectives de la formation et de la gestion des ressources humaines, construction de partenariats en faveur de l'innovation technologique et stratégique du tourisme...).

## C. Le cycle de vie de l'animation d'un cluster dans le tourisme

*Figure 6 Le cycle d'animation du cluster*




(BENTAJ, 2005)

### Initialisation du cluster

L'animateur favorise la mise en relation des entrepreneurs et mobilise des entreprises leaders.

Présent sur le territoire et dans les entreprises, l'animateur vient en appui des entreprises motrices pour tisser des liens relationnels de proximité. Doté d'un dynamisme fort, il révèle les projets qui vont permettre de matérialiser un cluster. L'animateur de réseau insuffle un mouvement d'actions. Il utilise sa capacité d'écoute, ses connaissances du secteur pour établir une relation de confiance avec les entreprises et retranscrire la vision partagée qu'elles ont de leur activité, de leur avenir et de leur territoire. Il recherche la mise en cohérence des objectifs individuels, des besoins exprimés (et non exprimés) et des propositions d'actions. Il suggère quand c'est possible la recherche de solutions collectives et bâtit les axes stratégiques de la dynamique de réseau sur cette base.

Ainsi, l'initialisation du cluster s'articule autour de plusieurs objectifs à réaliser :

- Sensibiliser les entreprises ;

- Formaliser un projet de coopération ;
- Fédérer des entreprises autour de ce projet ;
- Organiser le portage du projet en s'appuyant sur une structure existante sur le territoire ou en en créant une situation impossible autrement.

Entouré par le premier noyau dur d'entreprises, l'animateur dresse (ou fait dresser) un diagnostic rapide des besoins potentiels liés au points forts et points faibles des activités économiques du territoire en lien avec l'activité dominante (le tourisme). En entreprise, il établit (ou fait établir) un état des lieux des besoins et des attentes. Il met ainsi en évidence des projets possibles, aide à les formaliser en les inscrivant dans le cluster naissant. Il établit peu à peu un contact relationnel avec chaque chef d'entreprise.

Sur le territoire, il identifie les ressources nécessaires au projet qui se dessine, repère les alliés, les porteurs, les partenaires. Il teste la capacité de chacun à adhérer au projet et à coopérer...Dès lors, une autre étape s'engage : celle de l'élargissement du noyau d'entreprises leaders.

## Cristallisation du cluster

L'animateur manage la coopération des entreprises et il agit pour donner vie au réseau. S'il n'en est pas l'acteur principal, il est un élément moteur de la structuration du réseau.

Lors de la phase de cristallisation, les actions principalement réalisées sont des actions concrètes, dont les résultats recherchés sont visibles à court terme (achats groupés, communication collective, salon commun, addition des compétences, promotion collective des savoir-faire, formation technique collective, études ...). Ces actions ont une double vocation :

- Répondre aux attentes immédiates des entreprises ;
- Convaincre les entreprises, par les bénéfices produits, des avantages de l'action collective et ancrer leur motivation à s'engager dans ces démarches partenariales.

### *L'animateur fait vivre le réseau*

Sous la tutelle des entreprises mobilisées, l'animateur pilote les projets d'actions et est moteur dans le respect des objectifs. Il a le souci de la collaboration avec les autres et joue un rôle de facilitateur. Il mobilise les énergies et stimule l'action d'autrui. Il veille à la cohérence et à la qualité des actions.

L'animateur agit autour de plusieurs démarches professionnelles permettant de :

- Informer = l'animateur développe la connaissance de l'entreprise et facilite la reconnaissance mutuelle des entreprises entre elles. Il est en contact permanent avec les entreprises pour les informer de la vie du réseau, des pistes de projets, répondre aux demandes spécifiques, mettre en relation et reformuler en pistes de projets des attentes parfois mal exprimées.
- Animer et dynamiser le cluster = l'animateur permet au réseau de vivre en lui donnant un cadre d'échanges collectifs (ex : petits déjeuners hebdomadaires, journée d'échanges techniques mensuelles...). Ces temps partagés permettent de développer une compétence collective de réseau. Ainsi, il permet aux membres du réseau de construire des démarches communes en initiant des moments réguliers et formalisés d'échanges. La dynamisation passe aussi par l'élargissement du réseau et sa promotion auprès de nouvelles entreprises.
- Manager les projets sous le pilotage d'un entrepreneur référent, il peut assurer l'ingénierie des projets. Il structure les projets, les formalise, recherche les financements, les présente et les défend puis les met en œuvre en construisant des plans d'actions opérationnels et en optimisant les moyens humains, matériels, financiers. Il rend compte devant les entreprises et les financeurs publics. Il peut coordonner le projet en tant qu'expert ou se faire entourer.

### *L'animateur communique*

La dynamisation du réseau passe par une communication maîtrisée. L'animateur communique de différentes manières (réunions, site Internet, Intranet, plate-forme de travail collaboratif, lettre d'information...) sur la vie du réseau, les projets développés, les résultats obtenus... Il est l'"homme marketing" du réseau. Avec le Président, il définit une politique de communication à moyen terme. Sans se mettre en avant, il privilégie la communication par le témoignage des entreprises bénéficiaires des actions collectives réalisées pour marquer les esprits des résultats obtenus (les entreprises parlent aux entreprises).

Selon les interlocuteurs (entreprises, institutionnels...), l'animateur adapte son langage de communicant. Il pratique différents modes de communication :

- La communication interne entre les entreprises membres du réseau ;
- La communication externe entre le réseau et son environnement ou avec une nouvelle entreprise adhérente.

L'animateur gère et administre la structure de gestion : L'animateur organise les réunions de bureau, de Conseil d'Administration, d'Assemblée Générale ; il rend compte de la mise en œuvre de ses missions. Devant les entreprises membres, Il est le gestionnaire de la structure porteuse du réseau et peut la fait évoluer, notamment dans sa forme juridique, si besoin. Sous la tutelle des administrateurs, il tient le budget, recherche des financements extérieurs, suit les dossiers financiers et rend compte aux services instructeurs.

### Développement

Dans cette phase de développement, l'animateur de réseau est impulseur de mouvement. Sous l'impulsion de ses membres, il ouvre et rebondit vers d'autres frontières d'alliances et de coopérations.

L'animateur recherche, innove et prospecte = Il se doit d'être un acteur du changement et de l'innovation. Ainsi, il prospecte des projets collectifs nouveaux. Il propose et recherche les informations pouvant répondre aux besoins décelés dans les entreprises. Il s'informe des moyens de veille économique et stratégique disponibles et répercute l'information à ses membres.

Il est force de proposition et facilitateur des rencontres entre entreprises et institutions, des modes de partage d'informations, des moments d'échanger sur les besoins des entreprises et les possibilités déclinées par les institutions (établissements de formation et centres de recherche notamment).

En interne, l'animateur veille à ce que les réflexions cadrent bien avec les besoins des entreprises. En externe, il fait circuler l'information sur les dispositifs et sur les changements induits. Il initie un réseau de partenariats susceptible d'apporter des réponses aux entreprises. Il développe également de nouvelles idées, saisit des opportunités. Il trouve des contacts et mobilise des ressources humaines et matérielles.

#### *L'animateur entreprend*

Il propose des projets d'actions et développe progressivement une logique de services. À partir d'une source d'informations, il structure une stratégie, monte un projet et aide les entreprises à passer à l'action.

L'animateur est tout à la fois entrepreneur et coordinateur, il travaille en concertation avec d'autres professionnels et ses membres. Dans le cadre d'une organisation multicellulaire, construite sur le partenariat et les relations contractuelles, la fonction de leader a pour préoccupation de définir une stratégie et un sens à l'action. L'animateur peut être porteur de la vision à plus long terme de l'enjeu stratégique de la coopération interentreprises et de la cohérence globale de la vie du réseau. Quand il permet la contribution de chacun à l'élaboration de la vision d'ensemble, il devient un leader de la dynamique collective.

## D. La fiche métier animateur de cluster dans le tourisme

Source : adaptée de (ACFCI, 2009)

**Autres appellations courantes :**

Animateur de clubs, de communautés, de groupements d'entreprises dont l'objectif est d'agir simultanément sur les retombées économiques et territoriales.

**Finalité :**

Accompagner le changement de culture d'entreprises sur le principe de « coopétition » (coopération et compétition simultanée) dans une stratégie territoriale commune.

**Domaines d'intervention :**

- Ressources humaines (consolider les emplois) ;
- Marketing (trouver de nouveaux marchés) ;
- Qualité (sécuriser les clients) ;
- Innovation (se distinguer des concurrents) ;
- Interaction avec les politiques publiques (porter des messages collectifs vers les institutionnels et coordonner les stratégies locales avec celles du cluster).

**Conditions d'accès :**

*Formation initiale requise :*

- Formation supérieure de 4 à 5 ans (universitaires, AES, ESC, ingénieurs...).

*Expérience requise :*

- Expérience professionnelle de 5 à 10 ans dans le conseil en développement d'entreprise, l'animation de réseaux, ...

*Connaissances requises :*

- Connaissance en management de projet et maîtrise des outils collaboratifs ;
- Connaissance des entreprises (fonctionnement, stratégie...) ;
- Connaissances confirmées dans une ou plusieurs fonctions d'entreprise ;
- Maîtriser les aspects juridiques (propriété intellectuelle, convention, statut des organisations...) ;
- Connaissances confirmées des techniques d'animation et de créativité ;
- Connaissances confirmées des techniques de communication écrite et orale ;
- Connaissance du réseau consulaire, de l'organisation touristique institutionnelle (OTSI, ADT, CDT, CRT).

*Aptitudes requises :*

- Créer un climat de confiance et de convivialité favorisant l'efficacité et le travail en réseau ;
- Compétences commerciales ;
- Sens politique.

**Activités cœur de métier :**

*Activation des entreprises par la diffusion de connaissances :*

- Valoriser les informations sur l'environnement des entreprises ;
- Susciter l'adhésion et un engagement pérenne des entreprises aux projets.

*Création des conditions de coopération des acteurs et/ou entités :*

- Constituer et entretenir les ressources ;
- Mobiliser les acteurs sur l'objectif de compétitivité des entreprises.

*Dynamisation des partenariats entre les acteurs et/ou entités :*

- Diagnostiquer des situations pour identifier les opportunités ;
- Participer à la définition de plans d'actions ;
- Coordonner et piloter les partenariats.

*Management des ressources :*

- Mobiliser les experts internes et externes, acteurs clés ... ;
- Évaluer les résultats directs et indirects et proposer des réajustements ;
- Capitaliser et communiquer les résultats ;
- Développer la communication (dont relations publiques et *lobbying*).

**Activités associées :**

*Transfert de méthodologie (formation, conseil...).*

*Benchmarking avec d'autres animateurs de réseaux.*

*Participation à des groupes de recherche/de réflexion :*

- Rédiger des publications ;
- Communiquer sur les thèmes ;
- Veiller sur les pratiques de « knowledge management ».

Spécificités tourisme

Pour conclure, la notion de cluster est bien spécifique dans le secteur du tourisme, bien qu'il partage des caractéristiques communes avec le cluster industriel. Ces spécificités se retrouvent également dans les prérequis à la genèse, les cycles de vie de création et d'animation ainsi que le métier d'animateur d'un cluster dans le tourisme.

## Utilité opérationnelle

| Finalité et niveau | | | Raisons majeures |
|---|---|---|---|
| Pour la pratique pédagogique | Cycle terminal STMG | - | Trop difficile pour les élèves, mais utilisable pour les professeurs de management des organisations, car comporte des exemples et des analyses par des auteurs différents et sur des thèmes qui pourront être utilisés au fur et à mesure de l'avancement du programme. |
| | BTS Tourisme | + | Peut aider à la conception d'un cours ou pour illustrer à l'aide d'exemples dans des domaines différents. Peut compléter le cours sur le marketing des services ou illustrer celui de géographie. Lisible par les meilleurs étudiants. |
| Pour la préparation à un concours | CAPET option E | + | Pour l'épreuve de composition de sciences de gestion, car il donne des exemples de réflexion et des exemples concrets. |
| | Agrégation option E | + | À compléter par d'autres lectures complétées par un glossaire actualisé et spécifique lié à la problématique des clusters de tourisme. |
| Pour la culture générale | | - | Difficilement lisible par des non spécialistes. |

## Travaux cités


ACFCI. (2009). *Fiches des métiers liés à l'intelligence économique et à l'innovation dans les CCI.* Paris: ACFCI.

ACFCI. (2010). *Les groupements de professionnels animés par les CCI dans le secteur du Tourisme.* Paris: ACFCI.

ACFCI. (2010). *Réseaux d'entreprises : une valeur ajoutée pour les entreprises, une nécessité pour les territoires, une priorité pour les CCI.* Paris: ACFCI.

ACFCI. (2012). *Création et animation de réseaux d'entreprises : guide méthodologique à l'usage des CCI.* Paris: ACFCI.

Bentaj, A. (2005). *Initialiser, cristalliser et développer les réseaux d'entreprises.* Lyon: CDIF.

Cerveaux, C. (2012, Mai-Juin). GOAzen, cluster tourisme du pays basque. *Espaces*, pp. 25-30.

Fabry, N. (2009, Janvier 1). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. *Revue internationale d'intelligence économique*, pp. 55-66.

Fabry, N. (2012, Janvier 1). Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme. *Mondes en développement*, pp. 97-110.



Figure 1 Carte perceptuelle des réseaux d'entreprises ..... 2
Figure 2 Carte perceptuelle des groupements professionnels Tourisme ..... 2
Figure 3 Changements dans les rapports client/usage/produit/coûts ..... 5
Figure 4 Les parties prenantes dans l'économie du tourisme ..... 6
Figure 5 Le cycle d'organisation du cluster GOAzen ..... 7
Figure 6 Le cycle d'animation du cluster ..... 8

Tableau 1 Clusters de remise en tourisme versus clusters de mise en tourisme ..... 4